

RECURSOS HUMANOS



Tomàs Rubió

Recursos humanos

Dirección y gestión de personas en las organizaciones

Octaedro 

Colección Empresa

Primera edición en papel: mayo de 2016

Primera edición: julio de 2016

© Tomàs Rubió

© De esta edición:

Ediciones OCTAEDRO, S.L.

C/ Bailén, 5 – 08010 Barcelona

Tel.: 93 246 40 02 – Fax: 93 231 18 68

www.octaedro.com – octaedro@octaedro.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-9921-824-3

Diseño, producción y digitalización: Ediciones Octaedro

Introducción

La dirección de personas entendida en sentido amplio como política es una de las funciones fundamentales de la empresa, junto con la financiera, tecnológica, comercial y de producción. Estas actividades necesariamente han de ser coherentes y complementarias entre sí para que exista el equilibrio dentro de una organización. Por ello, para desarrollar eficazmente una dirección de personas se requiere de una base consistente en las demás políticas, en especial de las generadoras de recursos.

En este libro se van a tratar los principales temas del factor humano en las organizaciones. Actualmente, son las personas las que constituyen un factor especialmente privilegiado en la cadena de valor y en la generación de resultados, pero su manera de funcionar va más allá de las razones de la economía y se adentra en las leyes de la psicología y la sociología laboral.

Por ello, si lo que se pretenden son unos resultados adecuados, hemos de convenir en la importancia de tener en cuenta sus intereses como uno de los principales *stakeholders* que participan en la empresa. Es decir, la eficiencia económica pasa, en buena parte, por el impulso de sus empleados en sus puestos de trabajo. Y para que este doble objetivo se pueda cumplir es necesaria la atención al talento y la búsqueda del compromiso a través de unos sólidos valores corporativos.

Cuando la eficiencia social (entendida como la atención que la empresa dispensa a los intereses de las personas y su entorno) se corresponda de manera proporcionada con la eficiencia económica (entendida como los beneficios obtenidos por la empresa) se dispondrá de un modelo equilibrado de responsabilidad social empresarial, que fortalecerá su posición en el mercado.

Este trabajo se ha concebido como un manual para su utilización por aquellos que se quieren especializar profesionalmente en la gestión de las personas en las organizaciones. A tal efecto, se ha redactado su contenido en capítulos que recogen los principales aspectos de esta actividad, teniendo en cuenta la realidad empresarial y las consideraciones conceptuales que hay que conocer para poder interpretarla.

Así, se puede agrupar su contenido en las áreas de: función estratégica, psicología organizacional, gestión por competencias, programas o procesos de actuación, relaciones laborales y sistemas de control.

La primera, referida a la empresa como organización que abarca diferentes grupos de interés y que tiene, en la gestión de las personas, una fuente estratégica de ventajas competitivas y que, necesariamente, debe tener en cuenta la libre competencia dentro de un mercado globalizado. A partir de este planteamiento, se dirige a estudiar los aspectos de la psicología organizacional que explican el comportamiento humano dentro de una

empresa, como *la motivación, el liderazgo, la fidelización del talento, la comunicación interna, el estudio del clima y la cultura de la empresa, etc.*

La gestión por competencias merece un apartado específico porque se ha convertido en el instrumental base para trabajar con los demás temas de una manera coherente. Ofrece un material sólido para entrelazar los diferentes contenidos y avanzar en el desarrollo organizativo y profesional de las personas.

Con el soporte de los capítulos anteriores, se avanza en el contenido de los diferentes programas o procesos, los cuales constituyen los instrumentos necesarios para desplegar una política de personas coherente con la estrategia de la empresa. Así, se trabajan los procesos de *análisis y valoración de puestos de trabajo, la planificación, la selección, la formación, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas.*

Como no puede ser de otra manera, dentro del ámbito de la actuación de la dirección de personas, se incluye un capítulo diferenciado para el estudio del *sistema de relaciones laborales*, que analiza el marco donde acontecen, los instrumentos que se utilizan y las características de sus protagonistas.

Por último, en la empresa no basta con hacer cosas y hacerlas bien, sino que es necesario poder probarlo, conocer su impacto y su coste. Para medir el grado de efectividad de las decisiones, se presenta una herramienta para verificar el grado de cumplimiento de cada uno de los programas, es decir, un *cuadro de mando específico* que evalúe los resultados en cada uno de los procesos realizados.

Por último, señalar que el enfoque que se ha dado al libro pretende recoger los temas y programas necesarios para establecer una política de personal adecuada, basándose en la práctica de lo que sucede en las empresas según las experiencias vividas en ese campo.

1. La política de personal como factor estratégico

1.1. Los recursos humanos en la empresa

Des de los siglos XIX y XX, especialmente en la época industrial, en que el trabajador taylorista se concebía como un mero instrumento dentro de los procesos estandarizados de producción, y en que la división de tareas relegaba al obrero a poco más que un instrumento totalmente reemplazable, hasta el momento actual, en el que nos adentramos en la era del conocimiento y donde las organizaciones se esfuerzan en atraer los mejores profesionales de cada especialidad,¹ ha pasado un tiempo en el que las diferentes escuelas de pensamiento socioeconómico han recorrido un largo camino y han cambiado radicalmente la concepción de la participación de las personas en la empresa.

Aunque es evidente que el estudio de esta función empresarial requiere del conocimiento de otras especialidades como son la psicología industrial y las ciencias del trabajo, se puede afirmar que la función o área de personal constituye una de las incorporaciones doctrinales más recientes a la especialidad de la economía de la empresa, dentro de las denominadas ciencias sociales. «Puede decirse que prácticamente a finales de los años 50 empiezan a producirse algunas aportaciones singulares en materia de economía de personal, pero que, fundamentalmente, y en esto la escuela alemana de economía de la empresa constituye una “fuerza pionera”, es a partir de 1961 cuando se inicia en las universidades centroeuropeas de forma sistemática la introducción de la disciplina de la “economía de personal” como enseñanza y programas de investigación.»²

Para entender la dimensión que actualmente han adquirido los recursos humanos, se hace necesario antes referir la evolución que ha tenido la empresa en el ámbito del mundo económico, pues ambos conceptos se influyen e interaccionan entre sí. No se puede entender uno sin el otro.

El primer aspecto que hay que considerar estará relacionado con la propia definición de empresa. Desde diferentes puntos de vista, la empresa ha sido entendida tradicionalmente como una entidad jurídica, creada por el empresario, para la explotación de unos recursos y obtención de unos beneficios. Posteriormente, desde una perspectiva más integradora, ha sido descrita como una combinación de factores, como un sistema social, como una organización creada por diferentes intereses; dando paso más actualmente a una posición que es contextualizada por las influencias de un entorno globalizado y extremadamente competitivo.

Por ello es necesario referirse al entorno. Actualmente las empresas se encuentran con escenarios que se caracterizan por una mayor diversidad, fruto de la globalización y de la

consolidación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La gestión del conocimiento se convierte en un factor fundamental de adaptación al entorno y, por ende, al escenario competitivo en que se encuentra.

Ninguna empresa es igual a otra. Se diferencian por sus objetivos, por sus estructuras organizativas y, sobre todo, por el talento de las personas y equipos que las conforman. No se pueden hacer referencias a modelos ideales de empresas, pero sí a modelos conceptuales y que se caracterizan por sus diferentes formas estratégicas de conseguir sus objetivos.

Actualmente, una manera de intentar redefinir y catalogar la empresa es mediante la incorporación del contexto externo y sus componentes internos. Aparecen nuevas formas de entender y dar sentido a este tipo de organización humana. Se va más allá de los aspectos meramente económicos para encontrar un sentido más acorde con los valores sociales de su entorno.

Asimismo, se intenta redefinir la empresa incorporando los nuevos valores sociales; como también, se busca involucrar y comprometer a los trabajadores en los objetivos de las empresas mediante nuevos paradigmas, como el denominado *proyecto de empresa*, y que se convierte en la forma de dar ese sentido actualizado a la función empresarial. Este instrumento, que puede ser, o no, consensuado con los trabajadores, facilita información sobre la identificación de la misión, los valores y la estrategia que aquella considera que son sus parámetros básicos de actuación.

Véase que «El Proyecto de Empresa parte de la determinación de la misión de la empresa entendida esta como la definición de lo que la empresa pretende ser y hacer, y en beneficio de quién va a realizarse la actividad empresarial. En otro plano, define genéricamente la estrategia o conjunto de decisiones que ponen en contacto a la empresa con su entorno comercial. Además de existir una razón comercial o estratégica para hacer las cosas existe una razón moral asentada en ciertos valores».³ Entendiéndose los valores por aquellas convicciones que sostienen el estilo de dirección de una organización, la relación con sus empleados y participantes en la misma, y su responsabilidad ética (Campbell y Tawadey).⁴

Este modelo anterior, que va mucho más allá de los aspectos meramente comerciales, se concibe para diseñar estrategias que permitan la implicación de los diferentes participantes de la empresa. Se abre a mejorar la relación entre los diferentes contextos en que la misma se encuentra y se interesa por los factores que inciden decisivamente en su devenir. Por ello, toma especial relevancia la gestión de sus recursos. Es decir, se ponen en primer plano, en línea con los objetivos empresariales, todos aquellos programas de recursos humanos, como el de motivación, compromiso, comunicación, clima y cultura organizativa, participación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

1.2. Componentes empresariales

Como no puede ser de otra manera, todas las organizaciones dependen para su viabilidad de la existencia de un flujo de recursos como el capital, activos materiales, tecnología, personas, proveedores, las compras de sus clientes y su contexto general. De ahí que una forma interesante de aproximarse a la organización empresarial sea analizando las características de los actores que intervienen en la misma. De esta manera, se llega a interpretar la empresa como un lugar donde confluyen una serie de participantes que buscan satisfacer sus propios intereses, sean a nivel individual o colectivo, y que no siempre estarán en armonía.



Figura 1. Diferentes participantes de una empresa.

Los participantes, actores o grupos que interactúan o tienen intereses en la empresa son muy heterogéneos. Empezando por los propietarios del capital, los trabajadores, los clientes, los proveedores... hasta llegar a las diferentes administraciones públicas que recaudan sus impuestos e incluso el entorno donde deviene su actividad.

En la década de los ochenta del siglo pasado se redefine el papel de la empresa en la sociedad, buscando el equilibrio entre los diferentes participantes, esos que, a partir de las interesantes consideraciones de Edward Freeman,⁵ denominamos *stakeholders* o partes interesadas. Ello supondrá un nuevo enfoque en la gestión empresarial, pues tiene en cuenta los diferentes grupos que, de manera directa o indirecta, tengan expectativas en la misma o puedan influir en su desarrollo, abarcando una serie de amplios aspectos, que van desde los medioambientales y de sostenibilidad hasta los intereses específicos de sus componentes internos.

Estos participantes directos o indirectos, que influyen de diferentes maneras sobre el desarrollo y la evolución de la organización, son muy heterogéneos y pueden ir desde los poderes públicos (administración tributaria...) hasta el entorno social, que adquiere suma importancia a través de los diferentes canales en que se manifiesta (*mass media*, redes sociales, etc.). Es indiscutible la influencia de las redes sociales como herramientas comunicativas de atracción de clientes o empleados. La identidad digital supone la transmisión de la imagen corporativa al resto de la sociedad, que las empresas deben cuidar para ganar o no perder clientes.

Así, puede considerarse uno de los principales *stakeholders* internos el colectivo de los empleados. Aunque heterogéneo en su composición, los directivos, mandos intermedios y trabajadores se encuentran en el núcleo de la cadena de creación de valor y, por tanto, de resultados. Lo que le otorga una especial relevancia en su relación con el resto de las demás partes interesadas.

De esta manera, los intereses de los diferentes grupos de participantes –accionistas, sindicatos, gobierno, etc.– se convierten en factores importantes en el diseño de las políticas y prácticas empresariales. Si no se presta la atención suficiente a las perspectivas e intereses de cada uno de ellos, es poco probable que la gestión realizada gane su aceptación y, por ende, existe un riesgo de pérdida de eficacia organizativa.

Por ello, la dirección de la compañía busca la generación de resultados a través de los principales actores. En nuestro caso, los recursos humanos se convierten en la variable sobre la que actuar. Así, estos se convierten en el *leitmotiv* de los planes y las prácticas para mejorar su rendimiento. Y los resultados finales nos darán la medida de cómo se están gestionando los intereses de todo el conjunto de participantes. Así, una «implicación de la propuesta de valor de recursos humanos es que los profesionales de recursos humanos deben alinear sus prácticas con las exigencias de los *stakeholders* internos y externos. Cuando esto tiene éxito, recursos humanos crea valor tal como lo definen estos *stakeholders*».⁶

En el equilibrio razonable entre los beneficios que obtienen los diferentes integrantes es donde la empresa encuentra el desarrollo armónico de su actividad. La gestión y solución de sus conflictos es una de las claves de la permanencia y crecimiento de la empresa.

1.3. La estrategia de empresa

1.3.1. Concepto de estrategia

Sabido es el origen militar del concepto *estrategia* y su primer tratado universalmente conocido, el «Sunzi».⁷ De la actualidad y funcionalidad de las ideas contenidas en ese manual, pueden hablar sus innumerables ediciones y su utilización para la formación de empresarios y directivos.

Hoy utilizamos el término *estrategia* en un sentido mucho más amplio que el sentido militar pueda dar a esta palabra. En términos conceptuales, la estrategia se refiere al conjunto de objetivos, fines o metas; y a las políticas y los planes más importantes para alcanzar estos objetivos. Por lo que hay que establecer una fórmula común que facilite abordar este asunto desde la óptica empresarial. Se puede convenir que, en la actualidad, la mayoría de tratadistas asocian este concepto a «la toma continuada de posición que una organización va realizando, para la obtención de unos resultados planificados, dentro de un entorno competitivo y dinámico». Así, en general, a través la estrategia, una organización empresarial intenta obtener sus objetivos adaptándose a un entorno competitivo.

Ninguna estrategia tiene garantizado el éxito y, como con la mayoría de los temas complejos, tiene limitaciones prácticas. Algunos autores objetan que una previsión del futuro es imposible, dado que este es impredecible y está lleno de obstáculos. Por lo que cualquier previsión está abocada al fracaso. Sin embargo, precisamente, este razonamiento y los peligros que sugiere son los que aconsejan dedicar esfuerzos a esa labor, pues el estudio de lo que puede suceder en el futuro reduce la posibilidad de sorpresas y permite la preparación de planes de contingencia. Por eso, cuanto más incierto sea el devenir, más importante resulta analizar lo que puede ocurrir, asignando probabilidades a los acontecimientos y buscando respuestas adaptativas desde la propia organización.

De entre las diferentes aportaciones y autores que sobresalen como tratadistas del concepto de estrategia empresarial (H. Igor Ansoff, H. Mintzberg, K. Ohmae, M. Porter, Hax y Majlul, etc.), recogemos la de Grant,⁸ que es aquella que más se aproxima a las actividades de la función directiva:

- **La estrategia como soporte para la toma de decisiones.** Se identifica la estrategia como un elemento clave del éxito, ya que la estrategia es un patrón o motivo que da coherencia a las decisiones de un individuo o una organización, superando las limitaciones cognitivas que caracterizan a todos los seres humanos.
- **La estrategia como proceso para coordinar y comunicar.** De esta forma, la estrategia ayuda a dar coherencia a las decisiones. Un aspecto de ello es la coherencia a lo largo del tiempo. Igualmente importante es que la estrategia sirve como un medio para lograr coherencia en la toma de decisiones de los diferentes departamentos y las personas que forman la empresa. Para que la

estrategia proporcione dicha coordinación se requiere que el proceso estratégico actúe en la empresa como un mecanismo de comunicación.

- **La estrategia como meta.** La estrategia consiste en mirar hacia el futuro. Su interés fundamental es lo que la organización quiere ser en el futuro. Tal modo de ver el futuro a menudo se explicita en una declaración de visión de la compañía. El propósito de este conjunto de objetivos no es solo establecer una orientación que guíe la formulación de la estrategia, sino también fijar sus aspiraciones para que la empresa pueda crear la motivación para obtener resultados sobresalientes.

1.3.2. ¿Qué es la dirección estratégica?

Siempre se ha identificado la planificación estratégica con un instrumento o una herramienta al servicio de la alta dirección, relacionada con la previsión de la actividad a largo plazo, que introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno para realizar un diagnóstico de la situación y perspectivas. En las previsiones se incluyen diferentes ámbitos: económico, financiero, de plantillas, tecnológico, productivo, etc. A la vez, se han de generar diferentes alternativas de actuación en función de las oportunidades y riesgos que se esperen de la evolución de los mercados.

Hasta hace poco la planificación implicaba una definición de unos objetivos concretos, el diseño de las políticas que era preciso realizar para conseguirlos y todo ello dentro de un periodo de tiempo determinado.

Pero la realidad cambió rápidamente con la aparición de las nuevas tecnologías, y desde una situación inicial con escenarios estables, donde la elaboración de la planificación estratégica es responsabilidad exclusiva de los «estrategas», se pasa a otra realidad que necesita incorporar las ventajas competitivas dentro de un entorno excesivamente cambiante. Como señala Ansoff,² las respuestas estratégicas clásicas no son suficientes para afrontar los cambios que se producen en el entorno, pues las empresas tienen que dar respuestas en tiempo real, cosa que necesita de una mayor preparación. La rápida capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias viene determinada por la agilidad de sus estructuras organizativas y humanas.

Como indica el profesor Bueno, «la dirección estratégica pretende elevar a la categoría científica el análisis de las decisiones empresariales, tomando como objeto material de su investigación el estudio de las relaciones de acoplamiento que se producen entre la empresa y su entorno».¹⁰ Esto conduce a las organizaciones a dos caminos paralelos de actuación permanente. Por un lado, la adaptación en su entorno competitivo, tecnológico, social, legislativo, etc., y, por otro, la adecuación de sus estructuras internas de funcionamiento, gestión, decisión, procesos, etc. Estos dos caminos que ha de seguir la empresa en su proceso de adaptación han de recorrerse cada vez más rápidamente, y ello puede suponer en muchos casos la posibilidad de continuar en el mercado o desaparecer

si el competidor ha llegado antes. De otra parte, no es un proceso estático donde la meta está inmóvil, sino un proceso dinámico con sucesivas metas que se mueven.

Es en la nueva situación, donde se hace necesaria una participación más ágil de los diferentes actores de la empresa, requiriéndose una nueva forma de gestionar y dirigir el cambio continuo sin perder de vista la visión global. De esta manera la estrategia se concibe como un proceso de dirección dinámico de anticipación en el que se dirige la evolución de la organización. No basta con planificar. La dirección estratégica supone ejecutar esta planificación mediante la gestión diaria de los acontecimientos que van sucediendo y que, a la vez, se adapte a los objetivos establecidos.

Consecuentemente, las nuevas formas organizativas deben ir acompañadas de estructuras humanas con nuevas características y competencias que se ajusten rápidamente a los cambios. Por lo que, la política de personal en la empresa deberá dotarse de una flexibilidad anteriormente innecesaria y transitar por nuevos caminos mucho más complejos, entre los que destacan la gestión de la calidad, las nuevas tecnologías, la innovación, los sistemas de gestión participativos, la negociación laboral, sistemas de recompensas adecuados, etc.

Es innegable que hay que disponer de cierto tiempo para consolidar cualquier estrategia en la vida de una empresa. Pues determinados cambios internos en las organizaciones necesitan de preparación y un tiempo imprescindible para su puesta en práctica y consolidación. La dirección estratégica requiere de un dinamismo basado en sólidos conocimientos de lo que está sucediendo en el mercado y, por supuesto, dentro de la propia empresa. Cuando la implementación de una nueva línea de productos necesita un período de tiempo determinado o una nueva red de distribución supone una inversión importante de recursos económicos, los planes y las estrategias deben analizarse y revisarse detalladamente antes de su implementación.

No obstante las dificultades señaladas, una planificación estratégica fundamentada continúa siendo imprescindible, más allá de la brillantez de la improvisación. Pero hay quien piensa lo contrario, como lo demuestra el innegable éxito editorial de la propuesta realizada por Blanchard y Jonshon.¹¹

1.3.3. Proceso de elaboración de la estrategia

El establecimiento de la estrategia de empresa pasa por diferentes fases o etapas, pero, al igual que sucedía con la definición de estrategia, no hay una única manera de enfocar su proceso de elaboración. Obviamente, dicho proceso vendrá marcado por el tipo de empresa, su proyecto, el tamaño, el sector, los objetivos, sus recursos, etc.

Decidir la capacidad relativa de la empresa, las oportunidades y los riesgos que esta se encontrará dentro de unos mercados altamente competitivos no es tarea fácil. Las diferentes fases comprenden la identificación de las oportunidades en el mercado y la asignación de un cierto riesgo previsible para las diferentes alternativas. Antes de tomar una decisión tienen que estimarse los puntos fuertes y los débiles de la compañía. Se

tiene que valorar lo más objetivamente posible su capacidad para enfrentarse a los riesgos de un mercado competitivo.

En todo caso, cualquier proceso en la creación de la estrategia empresarial tiene dos aspectos igualmente importantes, relacionados pero independientes en su concepción y desarrollo. El primero de ellos es la formulación; el segundo, su puesta en práctica. Es decir, su elaboración y su aplicación.¹² En ambas hay que tomar en consideración el estado en el que se encuentran los contextos –externos e internos– de la empresa y, en el marco de este entorno, procurar desarrollar unas ventajas competitivas.

Cuando en una empresa se decide una nueva estrategia, se asumen retos de planificación, organización y dirección en diferentes niveles. Los objetivos (generales y/o parciales) se asocian a estructuras organizativas y funcionales, a recursos económicos, a activos materiales y, por supuesto, a la estructura humana que los ha de conseguir. En las personas, y en la forma en que son dirigidas, radica la adecuada implementación de cualquier estrategia.

Otro aspecto importante está constituido por el horizonte temporal en el que se enmarcan los objetivos. Todo proceso de definición de estrategia debe introducir en qué momento deben ejecutarse las acciones y lograr los resultados. Elegir un período de tiempo apropiado es tan importante como cualquier otro elemento clave de la estrategia. El tiempo de ajuste de los recursos puestos en funcionamiento es fundamental para sincronizar las acciones y evitar costes de ineficiencia. Los objetivos se establecen según unos cálculos de costes para un período temporal determinado; si este no es el adecuado o simplemente los plazos no se cumplen, los aumentos de costes pueden invalidar los objetivos.

A modo de síntesis las diferentes etapas en las que se da la elaboración de una estrategia empresarial pueden representarse en la figura 2.

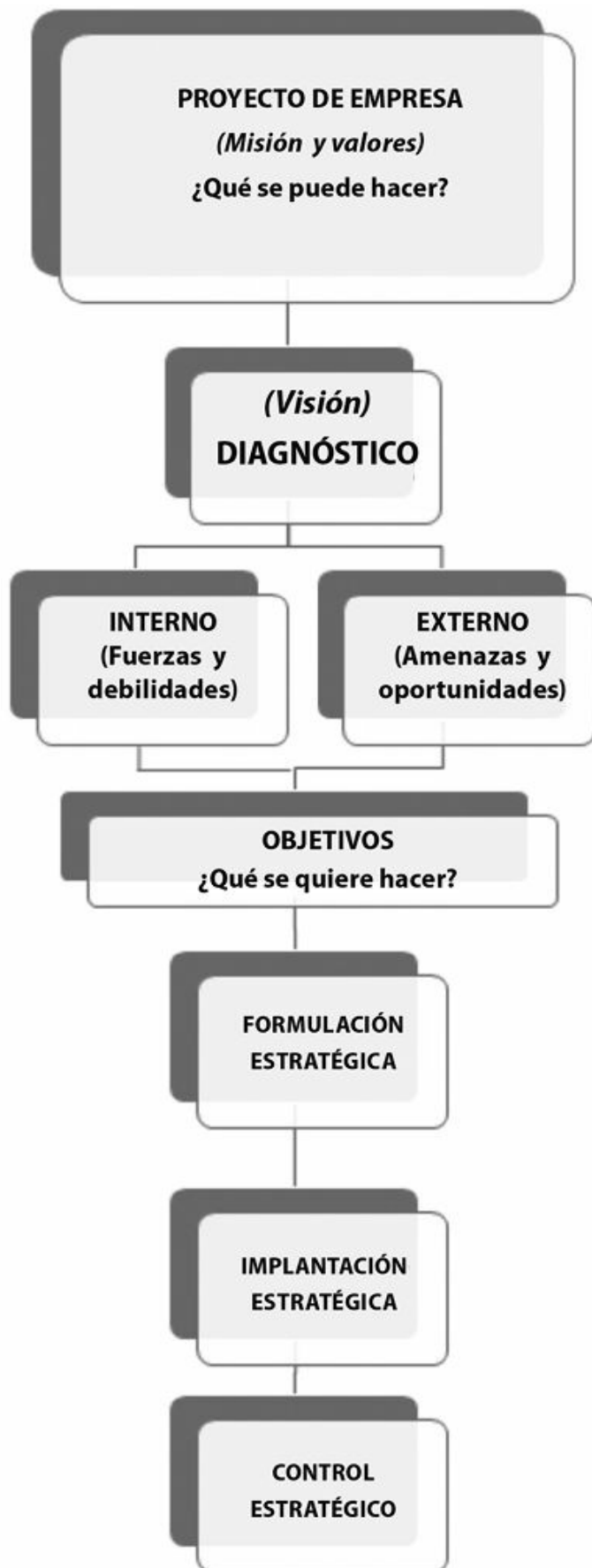


Figura 2. Elaboración de una estrategia empresarial.

Además de implementar la estrategia, se tienen que establecer unos sistemas de evaluación y seguimiento de todo el proceso. Es imprescindible un instrumento que ofrezca un *feedback* de cómo está funcionando el plan y permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos. Cuando los resultados obtenidos no son los esperados, es decir, no corresponden con los satisfactorios, es necesaria una revisión de la estrategia y una rápida readaptación. En este sentido, la creación de los denominados «mapas estratégicos» y «cuadros de mando integral» proporcionan a los directivos instrumentos que les permiten controlar la eficacia de funcionamiento de su estrategia, el análisis de las desviaciones, etc.¹³

Hay que señalar que cualquier estrategia, así como el propio proceso de determinación de la misma, no deben convertirse nunca en un corsé rígido que no permita tener en cuenta las oportunidades o riesgos inesperados que aparezcan en el mercado. Es muy importante conocer a fondo el entorno y su probable evolución. Es decir, la validez de todo el sistema pasa por su capacidad de reacción y adaptabilidad a las nuevas circunstancias del mercado. La flexibilidad o capacidad de adaptación debe considerarse un punto clave en todo el proceso, y cualquier estrategia que no contemple esta variabilidad está condenada al fracaso.

1.4. La política de personal

Pensar en el equipo humano como un componente fundamental de la organización y no como una herramienta al servicio de la misma, ha pasado de ser un tópico a convertirse en un razonamiento más sustantivo dentro de la formulación y puesta en práctica de la estrategia de empresa. Pues los resultados de cualquier estrategia dependerán en buena parte de la manera en que se organicen, dirijan e interaccionen las competencias de las personas que la implementen.

Se trata de definir y establecer una política esencial, con entidad propia, y que dentro del ordenamiento empresarial ofrezca respuestas a la compleja problemática que tiene la gestión de los recursos humanos. La percepción del personal como un recurso que hay que gestionar y desarrollar mediante una política y unos programas concretos no ha devenido de manera casual. Los cambios, cada vez más rápidos y diversos, que se producen en el mundo de los negocios propician el aumento de las exigencias adaptativas del capital humano y del resto de los activos de la empresa. La revolución tecnológica es probablemente el impulsor fundamental de estos cambios y la globalización de los mercados el resultado más significativo.

La velocidad de transformación extrema la dificultad en la predictibilidad y elaboración de los planes a medio y largo plazo. Han desaparecido los horizontes estables y se

requieren nuevas herramientas científicas para moverse dentro de la incertidumbre, como la denominada «teoría de la borrosidad»¹⁴ dentro de la economía de empresa.

Por otro lado, al establecer la política de los recursos humanos se ha de tener un conocimiento real de las fuerzas y debilidades de la empresa en ese ámbito, considerando, por un lado, los factores internos que pueden incidir sobre las personas y, por otro lado, las consecuencias que estas prácticas conllevan en la adquisición, estimulación y desarrollo de las competencias de la empresa. Este proceso tiene lugar a partir del análisis de la situación actual o inicial, de la previsión de las necesidades futuras del personal y del establecimiento de las estrategias para cubrir las necesidades netas que se van originando.¹⁵

En resumen, la política de personal tiene que contemplarse como un marco coherente que incluye unos programas o procesos de actuación específicos y que pretenden mejorar la óptima adaptación del equipo humano a las necesidades de la empresa. Estos procesos pueden ser agrupados en tres bloques esenciales, y orientados hacia diferentes objetivos:

- **La psicología de las organizaciones:** encargada del estudio del clima, de la cultura organizacional, de las motivaciones de la empresa y de sus miembros, de las funciones de dirección y liderazgo; del grado de compromiso y satisfacción con la empresa, etc.
- **Programas de personal:** donde tienen lugar los procesos de reclutamiento, selección, formación o capacitación del personal, planificación, dimensionamiento de plantilla, evaluación del desempeño, políticas de retribución, de desarrollo de potencial, innovación, etc.
- **Relaciones laborales:** bloque centrado en el contenido regulatorio del marco jurídico laboral y sus protagonistas sociales.

Estos procesos y prácticas de gestión de recursos humanos de una organización deberán, necesariamente, configurar un cuerpo de programas coherentes entre sí y con la estrategia de la empresa. En la práctica se evidencia que están influidos, por un lado, por los factores situacionales (leyes, valores sociales, condiciones del mercado de trabajo, coyuntura económica, tecnología, etc.), y por el otro reciben influencias que devienen de los *stakeholders* (clientes, accionistas, trabajadores, etc.).

Todas estas consideraciones hacen que la política de personal esté en la base de la elaboración previa de la estrategia, y puede catalogarse de imperiosa necesidad la integración de aquellos que ejercen esta función dentro del diseño estratégico (comité de dirección, comisión ejecutiva, etc.).

1.5. La política de personal como factor estratégico

En el pasado, la gestión de los recursos humanos estaba en buena parte ausente de los procesos de planificación estratégica en las compañías. Ahora, la búsqueda de la eficiencia económica está más presente de lo que había estado anteriormente en toda la historia de la humanidad. La gestión de las personas y del talento se convierte en parte fundamental de la estrategia de cualquier empresa. De este cambio de perspectiva se deriva la necesaria transformación de la función de personal y de la importancia de sus programas.

La gestión estratégica de los recursos humanos ha de trazar políticas de planificación del personal que partan de la consideración de las diversas necesidades, motivaciones, expectativas, aptitudes, capacidades del personal del que se dispone; y este conocimiento ha de servir para potenciar los mejores resultados de la empresa. Ha de tener en cuenta, además, las diferentes opciones de actuación posibles y las prácticas concretas que se puedan realizar para obtener sus objetivos.

Por tanto, cualquier proceso estratégico tiene que estar soportado por una política de personal que sea coherente con los objetivos de aquel. De manera genérica, esta política de personal se desglosa en diferentes subpolíticas de actuación sobre el factor humano. Son los procesos o programas específicos de reclutamiento, selección, evaluación, formación, desarrollo, retribución, negociación, etc., que conjuntamente han de ser coherentes entre sí y estar alineados con los objetivos generales de la empresa.

Dicho de manera más concreta, los programas de actuación han de servir para seleccionar a las personas con el potencial humano necesario que atienda los puestos actuales y futuros dentro de la estructura organizativa; motivar y comprometer a los empleados con políticas de recompensas adecuadas; formar y desarrollar a la plantilla para atender los retos del mercado y un sistema de evaluación del desempeño adecuado para todos los puestos que aportan valor.¹⁶ Obviamente, el conjunto de los programas implementados configura una política de personal determinada, que junto a las demás políticas de la empresa (financiera, comercial, productiva, etc.) persiguen alcanzar los objetivos organizacionales. Por tanto, los programas de recursos humanos deben diseñarse de manera estructurada y coherente con el resto de las políticas empresariales.

También hay que tener en cuenta que la política de personal más eficiente será el resultado de un proceso altamente participativo de los diferentes niveles empresariales, en donde, a través de los canales adecuados, la comunicación circule de manera fluida. Se requiere la creación de corrientes internas de profesionales adaptados a esta estrategia y unos directivos con unas capacidades, habilidades negociadoras y competencias¹⁷ adecuadas para las metas fijadas en los planes.

El *cuadro de mando* específico y detallado para cada uno de los diferentes procesos,¹⁸ que vehicule las personas, la estrategia y el resultado final de la empresa, será la

herramienta que permitirá seguir y gestionar los diferentes programas que configuran una determinada política de personal, traduciendo esta en acciones operativas que definan y evalúen el efecto de los recursos humanos en la cuenta de resultados de la empresa. La mejor forma de que el área de personas tenga reconocida su aportación de valor por los demás directivos es vinculando dichos programas a su incidencia específica dentro de la cuenta de resultados.

1.6. La función o área de «personas» en la empresa

Dentro de la propia empresa, la función o área de «personas», «personal», «recursos humanos», etc., es la encargada de llevar adelante la política que marca la dirección general sobre el factor humano. Es decir, que tiene la responsabilidad de dirigir los procesos internos y externos que afectan a las personas de una organización de acuerdo con los planes y objetivos de la compañía. En esta inmensa tarea no se está aislado del resto de funciones. Ciertamente, en esta actividad se deben implicar otros factores que faciliten la implementación de los programas mediante su participación, comunicación, implicación, etc.

Se puede afirmar que la evolución de la función de «personas» ha ido muy ligada a la realidad sociolaboral de las empresas dentro de un entorno geográfico determinado. La situación del mercado de trabajo y el marco jurídico que marca las condiciones laborales han definido las principales características del funcionamiento de esta área dentro de las organizaciones.

Una de las formas de aproximarse a esta función será analizarla globalmente desde el punto de vista de las tareas y tipos de servicios que se han ido desarrollando a través de la historia. Bajo esta perspectiva, la evolución histórica nos dice que se han dado tres grandes etapas y que, actualmente, con la irrupción de las nuevas tecnologías nos encontramos en el inicio de una nueva era:

- La **administrativa**: donde primitivamente no se contempla la función, pues no se considera necesaria como tal, y se encarga a la «administración general» que cubra una serie de necesidades básicas de tipo burocrático. Tareas primarias, como la de generar las nóminas, contratar a los trabajadores, los pagos a la seguridad social, controlar el absentismo, etc.
- La de **gestión**: con el aumento del tamaño y complejidad de las organizaciones, surgen nuevas actividades que obligan a la división funcional y a la segmentación de las actividades (*marketing*, finanzas, producción, logística...). El aumento de la normativa laboral y su complejidad da paso a la especialización dentro del mundo jurídico, y las tareas relacionadas con las personas son encargadas a profesionales cualificados. Los aspectos relacionados

con las personas se agrupan, pero se mantiene la subsidiariedad respecto de otras funciones, como la de «administración general», «secretaría general», etc.

- La de **desarrollo y consolidación**: aparece por la necesidad imperiosa de mejorar la eficacia de los recursos humanos en los procesos industriales (productividad) dentro de un marco de crecimiento general y aparición de la sociedad de consumo. Por otro lado, la consolidación de los sindicatos y los avances sociales requiere, bajo la óptica del empresario, profesionales preparados para atender las nuevas realidades. Surge la concepción de la «responsabilidad social» en las grandes empresas y en el marco de las Naciones Unidas se suscribe un pacto de las grandes organizaciones a nivel mundial.

Por todo lo anterior, se da cierta independencia a esta función y se nombran directivos especializados para optimizar los resultados en dicha función. El establecimiento de objetivos específicos para esta área y el control de los mismos mediante la implantación de la metodología de «dirección por objetivos» consolidan el desarrollo autónomo de la función.

Aparecen nuevas técnicas para la selección y evaluación de personas, de valoración de puestos, etc., que, junto con la importancia que adquieren la negociación y el marco jurídico de las relaciones laborales da, definitivamente, identidad propia a la función. En esta etapa, el directivo especializado en recursos humanos se convierte, por propio mérito, en miembro del comité de dirección, y su aportación de valor llega a medirse en términos económicos para la empresa.

Un análisis detallado de la evolución del propio servicio o departamento encargado de los temas relacionados con las personas en el siglo pasado queda recogido en la obra de C. H. Besseyre.¹⁹

Actualmente, se puede llegar a decir que las empresas, a través de la propia experiencia, van evidenciando el valor de las personas y, por ello, fortalecen su gestión. La dirección general, consciente de la situación, conduce –junto a los profesionales especialistas– la evolución y el desarrollo del factor humano que se va transformando en la medida que la sociedad cambia. Se abre una nueva era, en la que se combinan dos grandes motores de desarrollo: la competencia en los mercados globalizados y el crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías de la información, que provocan una decidida revolución en el ámbito de las personas.

En primer lugar, ya sabemos que una de las ventajas competitivas de las organizaciones en los mercados procede de atraer y desarrollar el talento entre sus profesionales. Según Pfeffer, «la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar respecto de los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no substituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no solo como un coste que hay que minimizar o evitar».²⁰

Por tanto, la función de personas como generadora de ventajas competitivas para la empresa se da cuando crea y desarrolla competencias, conocimientos y actitudes para sus empleados que los competidores no disponen, que el mercado reconoce y premia aumentando sus ventas. Para esto, la actitud y compromiso de los trabajadores son imprescindibles. La producción de alta calidad, la innovación, saber proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor logística, diseñar productos que tengan mejor rendimiento que las marcas de la competencia, etc., son los elementos que diferencian a las compañías líderes de las demás. Pero todo lo anterior no se consigue si no se dispone de talento dentro de la organización. Por ello, es necesario atraer los mejores profesionales con políticas específicas de captación y conservación del mejor potencial humano.

En este punto, que es donde nos encontramos ahora, adquieren especial relevancia los programas y prácticas relacionados con la captación y retención del talento; los procesos de formación y desarrollo profesional; las prácticas retributivas; y todo lo relacionado con la negociación laboral. También, se realizan mejoras en las condiciones del trabajo mediante el enriquecimiento de los puestos (*job enrichment*); se fomenta el trabajo en grupo; se dignifican las condiciones laborales mediante procesos de prevención de riesgos, programas de flexibilidad, conciliación familiar, etc. Y pasan a primer plano de la actualidad, obteniendo la máxima atención de la dirección general, los temas de motivación y compromiso de los trabajadores; los estudios de clima y cultura organizacional; el fomento del liderazgo y especialmente la necesidad de optimizar el trabajo en equipo.

Paralelamente, la innovación se convierte en una de las principales características de las empresas líderes en los mercados y los profesionales viven en un mundo altamente vinculado a las nuevas tecnologías. Ya no se habla de talento, sino de talento conectado. La gestión del conocimiento y de los sistemas de información internos y externos son otras de las piezas clave que sustenta el desarrollo organizativo en la actualidad.

Las anteriores etapas ilustran la progresión de la gestión del factor humano en las organizaciones desde una perspectiva global. No todas las empresas se encuentran en el mismo grado de evolución que depende de factores internos y externos a la misma. Según los casos, cada empresa se encuentra en una diferente etapa de la evolución. Existen los aceleradores y frenos en el desarrollo de un área funcional que pilote la gestión de las personas con mayores o menores atribuciones. Así, partiendo de una concepción meramente administrativa y burocrática, se llega a una manera de entender la función como generadora de valor y de ventajas competitivas. De ahí, la trascendencia de poder vincular las acciones del área a las aportaciones concretas en la cuenta de resultados.

En este sentido, se puede anticipar que un estado avanzado de esta función sugiere una relación más estrecha con el desarrollo orgánico de la empresa. Es clara la vinculación entre la política de personal y el área organizativa de la empresa. El crecimiento de la

estructura organizativa (departamental, funcional, procedimental, organigramas previsionales, etc.) tiene que estar en conexión directa con los programas de recursos humanos, por lo que, en la actualidad, en determinadas empresas avanzadas ya se puede encontrar la integración en una misma función de los temas de organización y recursos humanos. Marr y García Echevarría anticipaban esta estrecha relación: «Es, precisamente, por esta vinculación entre organización y política de personal, por los aspectos concernientes a los recursos humanos, por lo que, necesariamente, si se quiere realizar una política de personal coherente y una buena asignación de los recursos, el área organizativa debe situarse muy próxima al responsable de personal y esta área organizativa, a su vez, dentro de los máximos niveles correspondientes a la política de personal».²¹

1.7. El rol del profesional de recursos humanos

Actualmente, refiriéndose a los profesionales de la función de recursos humanos, se podrían diferenciar distintos niveles de responsabilidad, dependiendo del mayor o menor grado de las tareas directivas desempeñadas. Un director de área, miembro del equipo directivo, con funciones de formulación de objetivos propios y alineados con los globales de la empresa y con un rol de socio estratégico. Y un segundo nivel de profesionales de dirección intermedia, con funciones de tipo más técnico y relacionadas con las herramientas relativas al cumplimiento de los procesos de personas.

Los roles profesionales de recursos humanos que añaden valor, según los trabajos de Ulrich y Brockbank,²² son los siguientes:



Figura 3. Roles profesionales.

En primer lugar, ser líder de recursos humanos en la compañía. Este rol consiste en liderar y valorar la propia función *a priori*, mantener y controlar la comunidad de todos los recursos humanos de la organización; ayudar a todas las funciones a identificar el talento y a desarrollar las capacidades que aportan valor, establecer temas generales para el capital humano de la empresa, aclarar los roles y controlar las acciones y los resultados. Estos autores consideran que un liderazgo efectivo de recursos humanos se caracteriza por fijar unos objetivos claros, ser decisivo, saber comunicar, ser capaz de gestionar el cambio y de definir los resultados en términos de valor añadido para los accionistas, los clientes, los directivos y los empleados.

El segundo rol sería el de socio estratégico. Este rol implica aportar conocimientos, capacidad de cambio, entender de negocios, asociarse con los directivos para ayudarles a alcanzar sus objetivos, explorar el modo en que pueden alinearse los recursos de la empresa con las demandas, ayudar a formular estrategias ganadoras, ser integradores de sistemas, asegurarse de que los empleados adecuados participen en las decisiones estratégicas, diagnosticar problemas de la empresa, separar los síntomas de las causas, aconsejar a los líderes sobre lo que se debería hacer y cómo, y tener procesos disciplinarios para la gestión del cambio y ponerlos en práctica periódicamente en la organización.

El tercer lugar, siguiendo a los autores mencionados, corresponde al rol del experto funcional. Este rol comporta mejorar los resultados, operar en múltiples niveles y buscar constantemente recursos y herramientas para mejorar los procesos o programas de recursos humanos con el fin de satisfacer las demandas de la organización. Esto último requiere conocer la estrategia y la capacidad de adaptarse en un contexto, mantenerse actualizado y conocer los límites de las herramientas de gestión de personas.

El cuarto rol corresponde al de ser potenciador del capital humano. Según Ulrich y Brockbank, implica reconocer a los empleados como activos críticos, gestionar el capital humano desarrollando o promocionando la fuerza del trabajo, ayudar a los empleados a olvidarse de las habilidades que han quedado obsoletas y formarlos con las que se requieren en el momento actual.

Para estos autores, el quinto rol del profesional de recursos humanos supone convertirse en un defensor de los empleados. Tiene que solucionar temas relacionados con la administración de personal, preocuparse por atender, escuchar y responder a los empleados, ponerse en su lugar, asimilar y compartir puntos de vista diferentes, comunicar lo que se requiere de ellos para que puedan tener éxito en la organización, gestionar la diversidad y proponer políticas y procesos transparentes y justos.

Estos trabajos de investigación sobre las competencias necesarias para que la función de recursos humanos aporte valor indican que no todas las competencias tienen la misma incidencia sobre el rendimiento de la compañía. Esto es muy importante tenerlo en cuenta, pues afecta directamente a los resultados finales de la empresa. Así, según los mismos autores, la competencia que tiene una mayor influencia en la cuenta de

resultados de la organización es la contribución estratégica (43 %). En segundo lugar, la credibilidad personal (23 %). En tercer lugar, la entrega de recursos humanos (18 %). En cuarto lugar, el conocimiento del negocio tiene un impacto en la empresa del 11 %. Y finalmente, la tecnología de recursos humanos (5 %). En la tabla 1, de Ulrich y Brockbank,²³ sobre la eficacia de la función de personal e influencia en el rendimiento del negocio, se puede observar lo dicho anteriormente y, también, cómo tienden los profesionales de recursos humanos a estar en cada una de las cinco competencias.

Tabla 1. La eficacia de la función de personal e influencia en el rendimiento del negocio.

Categoría de competencia	Eficacia de recursos humanos (1= malo, 5=alto)	Impacto en el rendimiento del negocio
Contribución estratégica	3,65	43 %
Credibilidad personal	4,13	23 %
Entrega de recursos humanos	3,69	18 %
Conocimiento del negocio	3,44	11 %
Tecnología de recursos humanos	3,02	5 %

Nótese que la competencia que los profesionales de recursos humanos tienen más desarrollada es la de credibilidad personal (4,13) y tiene una influencia moderada sobre el rendimiento de la empresa. Haciendo alusión a la competencia que tiene más influencia en la organización, la de contribución estratégica, los profesionales de recursos humanos la tienen desarrollada solo moderadamente (3,65 sobre 5).

Del resultado de este y otros trabajos se desprenden unas situaciones que es importante conocer para poder determinar por dónde irá el futuro de la función «dirección de personas» y por dónde puede desarrollarse profesionalmente el rol de los directivos de recursos humanos. Así, el desarrollo de las capacidades relacionadas con la contribución estratégica serán los factores relevantes para mejorar el papel del directivo de recurso humanos en las empresas.

Este rol de socio estratégico ha sido estudiado por los autores Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona,²⁴ que, basándose en unos trabajos previos de Brewster²⁵ y después de recabar de forma directa la opinión de altos directivos de empresas de reconocido prestigio, elaboran una tabla donde se concretan las competencias del director de recursos humanos en su rol de «socio estratégico» (véase tabla 2).

Cabe destacar el paralelismo entre las competencias que los profesionales de recursos humanos deben tener y los directivos de las otras áreas funcionales. Mediante este nuevo perfil del directivo de recursos humanos, las empresas descubren cómo dicha función

alcanza su máxima aportación de valor y es reconocida por el resto de integrantes del equipo directivo.

Tabla 2. Competencias del director de recursos humanos en su rol de socio estratégico.

Comunes a los directores de línea		Específicas como director de RR. HH.	
Conocimiento del entorno	Capacidad de análisis y toma de decisiones en la incertidumbre	Conocimiento interfuncional de la organización	Impulsor exigente de los otros directivos en su responsabilidad genérica de RR. HH.
Conocimiento profundo de la organización	Proactividad y creatividad	«Consultor» en el funcionamiento del equipo directivo	
Competencias directivogerenciales	Persuasión y capacidad de influencia	Competencias para dirigir su propio departamento	Sensibilidad hacia las personas
Dominio de las herramientas de gestión		Empleo adecuado de las técnicas de planificación y gestión en su departamento	

1. Léase al respecto: Prego, J. (2014): *Cómo crear organizaciones aptas para genios*. Madrid: Biblioteca AEDIPE.
2. Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): *Política de Personal en la Empresa (Economía de los recursos humanos)*. Madrid: ESIC.
3. Albizu, E.; Villarreal, O. y otros autores (2011): *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
4. Campbell, A. y Tawadey, K. (1992): *La misión de los negocios*. Madrid: Díaz de Santos.
5. Freeman, E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman.
6. Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006): *La Propuesta de valor de Recursos Humanos*. Bilbao. Deusto Harvard Business School Press.
7. Sunzi. (1994): *El arte de la guerra*. Traducción directa del chino antiguo (8ª edición). Yang, Zhen. Madrid: Trotta.
8. Grant, R. M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
9. Ansoff, H.I. (1991): *Strategic management in a historial perspective. International review of strategic management*. Nueva York: John Wiley & Sons.
10. Bueno, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
11. Blanchard, K. y Jonshon, S. (2005): *El ejecutivo al minuto. Nuevas técnicas de dirección*. México: Debolsillo.
12. Véase: Besseyre Des Horts, C.H. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.
13. Véase Kaplan, R.S. y Norton, D. P. (2005): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Gestión 2000.
14. Gil Aluja, Jaime (2002): *Introducción de la teoría de la incertidumbre en la gestión de empresas*. Vigo/Barcelona: Milladoiro-Academia de Doctors.
15. Gil, M.A., Giner de la Fuente, F. y Monzón, J.A. (1993). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
16. Véase Alles, M. (2005): *Desempeño por competencias; evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
17. Las competencias son características de las personas que tienen una relación causal con un desempeño excelente en los puestos de trabajo. Véase Levy-Leboyer, C. (1996): *Gestión por competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

18. Becker, B.E.; Huselid, M.A y Ulrich, D. (2006): *El Cuadro de Mando de RR. HH.* Barcelona: Gestión 2000.
19. Besseyre Des Horts, C.H. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.* Bilbao: Deusto.
20. Pfeffer, J., (1994): *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force.* Boston: Harvard Business School Press.
21. Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): *Política de Personal en la Empresa (Economía de los recursos humanos).* Madrid: ESIC.
22. Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006): *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos.* Barcelona: Deusto.
23. Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006): *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos,* Barcelona, Deusto.
24. Quintanilla, J.; Sánchez-Runde, C. y Cardona, P. (2004): *Competencias de la Dirección de Personas.* Madrid. Pearson Educación.
25. Brewster, C.; Farndale, E. y Ommeren, J. (2001): *Competencias y estándares profesionales para la Dirección de Personal/Recursos Humanos.* Madrid. AEDIPE, AMEDIRH, FUNDIPE.

2. De la motivación a la fidelización del talento

2.1. ¿Se puede motivar a las personas?

Como tema, este es probablemente el que más interés ha despertado durante toda la historia dentro del campo de la psicología de la organización. Investigadores, gerentes y directivos de empresas se han preguntado, se preguntan y se seguirán preguntando cuál es el sentido de trabajar y, por ende, cuáles son los motivos y las razones que impulsan a las personas individualmente o en grupo a actuar de una determinada manera.

Las empresas, como gestores del factor trabajo, asumen que las personas eficientes en su trabajo han de ser tratadas de manera que estas quieran permanecer y seguir trabajando en ella. Para lograr este objetivo se han de conocer las *motivaciones* que tienen cada una de estas personas hacia su tarea, porque de las mismas depende la dirección que cada individuo le dará a su comportamiento.

Descubrir esas motivaciones puede hacer que la empresa las utilice también como instrumento para alcanzar sus propios objetivos. Su importancia se basa en que influye de un modo determinante sobre el rendimiento laboral y el comportamiento de los empleados.

El enriquecimiento del trabajo ha sido durante décadas considerado como un buen sistema para la motivación de los trabajadores. Eso ha llevado a algunas organizaciones a creer que este método puede aplicarse en cualquier lugar y en cualquier momento para elevar el grado de motivación de sus empleados. Pero luego se ha visto que eso no siempre sucede así. Si la empresa tiene problemas con sus empleados o un clima laboral inadecuado, el *job enrichment* tiene pocas posibilidades para mejorar la motivación. David A. Whitsett²⁶ advierte que solamente podemos mejorar el compromiso de los trabajadores allí donde existen puestos de trabajo cuyo diseño es susceptible de mejora y sus ocupantes aceptan de buen grado los cambios porque no tienen reivindicaciones pendientes.

De otra parte, también existen otras variables que influyen sobre la motivación de una persona con su trabajo. Pues las teorías de la motivación, si pretenden explicar la conducta final en el trabajo, han de tomar en consideración otras variables tales como las aptitudes o competencias personales, los valores, las experiencias anteriores, la influencia del grupo, los condicionantes de la organización, etc. Así, la nueva visión actualizada de este tema nos lleva a una visión más compleja, a la que llamamos gestión del compromiso de las personas con su trabajo.

2.2. ¿Qué entender por motivación?

Suele definirse como un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado.

El proceso motivacional, por tanto, se sustenta sobre la base de dos aspectos fundamentales, por un lado las *necesidades* que activan la conducta y por el otro los *objetivos* que la dirigen. Así, el comportamiento humano se puede entender estudiando las necesidades que inducen al comportamiento o bien analizando los objetivos que se persigue con ese comportamiento.

Las motivaciones de las personas pueden identificarse en el marco de cualquier área de actuación. Específicamente en el entorno laboral, el motivo de las actuaciones de los colaboradores que realizan funciones específicas puede impulsar o frenar el rendimiento que cada cual pueda tener en su trabajo. Esto implica que se ha de conocer aquello que cada trabajador necesita y tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio.

Se plantea que la motivación garantiza, además de la optimización de las capacidades de un individuo concreto en su expresión activa en la actividad, un sólido y consecuente desarrollo personal manifestado desde que el individuo penetra en niveles nuevos y más complejos de actividad, condicionado por su creciente nivel de aspiración en ella.

La forma en que el motivo se manifiesta depende de la personalidad del sujeto que lo asume; así, un mismo motivo puede expresarse en la formulación de fines diferentes, en estrategias distintas del sujeto para su gratificación, en un nivel más o menos racional de elaboración.²⁷

Para llegar a este nivel de análisis se hubo de transitar por un recorrido teoricoconceptual de modelos y que podrían sintetizarse en la tabla 1.

Como parece lógico pensar, los cambios que se han sucedido en el desarrollo del concepto de motivación han ocurrido en función de la cultura del momento y del valor que esta le asigna al trabajo.

A continuación, se puede observar una tabla complementaria (tabla 2), donde se encuentran enfoques más contemporáneos sobre la motivación.

Tabla 1. Evolución del concepto de motivación.

Motivaciones de primera generación <i>1900-1950</i>	Motivaciones de segunda generación <i>1950-1990</i>	Motivaciones de tercera generación <i>después de 1990</i>	
«Todo el mundo es parecido.»	«Es posible clasificar a los individuos por	«Cada persona es particular.»	«La motivación está relacionada con el

Concepciones sobre el hombre del trabajo		grandes categorías.»	«Cada persona es particular.»	compromiso que se tenga hacia la empresa.»
	Soluciones idénticas para todos.	Modelos de soluciones según casos.	Soluciones a la medida. Única para cada persona dentro de un sistema complejo.	
Época	Industrialización.	Movimientos de las Relaciones humanas.	Pensamiento sistémico y visión global. Gestión empresarial intuitiva.	Visión multidimensional del compromiso.
	Taylor.	Maslow, Herzberg.		Meyer y Allen.
Motor de la motivación	Medio/esperanza.	Escucha a los empleados.	Posibilidad de expresión y realización de la propia personalidad.	Experiencias laborales positivas.
	Recompensas materiales o financieras.	Adaptación a los puestos. Reconocimiento de la contribución.	Motivación intrínseca que surge del propio trabajo.	Motivación intrínseca que surge del propio trabajo.

Tabla 2. Enfoques contemporáneos sobre la motivación.

Teoría de las tres necesidades	1. Necesidad de logro: Es el impulso de obtener la excelencia, de lograr sus metas. Se basa solo en la gente con alta necesidad de logro.	2. Necesidad de poder: Es la necesidad de tener un impacto y ejercer influencia.	3. Necesidad de afiliación: Es el deseo de ser aceptado por los demás.
Teoría de la fijación de metas	La intención de trabajar para alcanzar una meta es una fuente importante de motivación en el empleo. Esta teoría trata con gente en general.	Se aplica a quienes aceptan y están comprometidos con dichas metas.	Las metas difíciles conducirán a un desempeño mucho más alto solo si son aceptadas.
Teoría del reforzamiento	Esta teoría nos dice que el comportamiento está en función de sus consecuencias. Se centra únicamente en lo que le	Los reforzadores modelan el comportamiento y ayudan a las personas a aprender.	Se considera como un elemento para explicar la motivación, por ejemplo: las personas emplean un

	cuando ejecuta alguna acción.		
Teoría de la equidad	Propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación de trabajo, en relación con lo que aportan.	Propone que los empleados podrían renunciar a su puesto o distorsionar sus propias aportaciones y/o resultados.	O comportarse de alguna manera que induzca a otros que cambien sus aportaciones o resultados.
Teoría de la expectativa	Incluye tres variables: 1. Expectativa: es la probabilidad percibida por el individuo de que el ejercer cierta cantidad de esfuerzo obtendrá cierto nivel de desempeño.	2. Instrumentalidad: Es el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.	3. Valencia: Es la importancia que el individuo da al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

A continuación, se va a profundizar un poco más en las teorías de la motivación para conocer sus contribuciones y consecuencias en las organizaciones y para la dirección de empresas.

2.3. Teorías sobre la motivación

Las teorías que intentan dar una explicación de la conducta motivada en la organización pueden clasificarse en dos tipos: **teorías de contenido** y **teorías de proceso**.

2.3.1. Teorías de contenido

Teoría clásica (taylorismo y teoría de las relaciones humanas)

La denominada **teoría clásica** se define en sus dos vertientes: el *taylorismo* y la *teoría de las relaciones humanas*. El taylorismo, *grosso modo*, considera como único factor motivacional la retribución económica presuponiendo como consecuencia un aumento en el rendimiento.

La teoría de las relaciones humanas explica el fenómeno motivacional a partir de las normas conductuales, concediéndole mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales. Es Elton Mayor el principal exponente de esta teoría.

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow

Este modelo, propuesto por A. Maslow,²⁸ sugiere cinco tipos de necesidades que son comunes a todas las personas y motivadoras del comportamiento en tanto que el sujeto aspire a la satisfacción de las mismas.

A continuación, se pueden observar los cinco niveles de necesidades (figura 1).

A continuación, se pueden observar los cinco niveles de necesidades (figura 1).



Figura 1. Pirámide de Maslow.

Se representan en forma piramidal pues son categorías que se relacionan, según el criterio del autor, en forma jerárquica, lo que significa que una categoría de necesidades superior solo se atiende y se activa para ejercer una influencia dominante sobre el comportamiento una vez está relativamente satisfecho el nivel inferior de necesidades.

Pero los datos de investigación de los que se dispone en esta teoría no son suficientes para avalar la hipótesis de la jerarquización, aspecto principal que se le cuestiona a la misma. No obstante, Maslow es considerado como el autor que ha sabido entender y parcelar la personalidad de su época.²⁹

Teoría ERG de Alderfer

Hacia 1969, un crítico de la teoría de Maslow, Alderfer, plantea que el modelo de jerarquía de necesidades no es aplicable a los miembros de las organizaciones. En su opinión, se solapan diversas necesidades que él agrupa en tres necesidades básicas:

- **Necesidades de existencia (E)**, relacionadas con los requisitos materiales para la supervivencia.
- **Necesidades de relación entre personas ®**, referidas a la interacción con otros sujetos.
- **Necesidades de desarrollo y de autorrealización racional/potencial (G)**, las capacidades que la propia persona valora positivamente de sí mismo.

lado, este autor tampoco considera la satisfacción de todas las necesidades de orden inferior para que sean satisfechas las de orden superior.

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta propuesta teórica es otra posición conceptual que se ha de tomar en consideración si se hace referencia a las teorías de motivación. McClelland³⁰ basa las necesidades motivadoras en las necesidades de *poder*, *afiliación* y *logro* que sienten los individuos.

Este autor defiende la idea de que muchas de las necesidades del individuo se aprenden a partir del entorno en el que vive, es decir, debido a que el individuo tiene que enfrentarse con el medio ambiente para poder vivir dentro de él.

Como resultado de este proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan determinadas «configuraciones de necesidades» que influyen sobre su conducta y sobre su rendimiento laboral.

Las tres necesidades claves son:

- La necesidad de motivación para el rendimiento.
- La necesidad de afiliación o de pertenencia.
- La necesidad de poder.

Las consideraciones teóricas de McClelland se toman muy en cuenta en el ámbito del trabajo porque permiten aplicaciones inmediatas. Por ejemplo, la consideración de que la necesidad de motivación para el rendimiento (logro) se puede adquirir mediante el adiestramiento es muy empleada para la selección de directivos y en el desarrollo profesional de los mismos.

Teoría bifactorial de Frederick Herzberg³¹

Esta teoría también forma parte de las teorías de contenido. En ella se distinguen dos conjuntos de necesidades. Por un lado, se encuentran las necesidades *higiénicas*, que pueden causar insatisfacción si se descuidan, pero no motivación (como el sueldo, la vida personal, la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, la retribución, las relaciones interpersonales).

Por otro lado, se definen las necesidades *motivadoras* que incrementan la satisfacción y el rendimiento, pero no producen insatisfacción si no están presentes (como un trabajo desafiante, logro, promoción, reconocimiento, responsabilidad, estatus, progreso).

La gran novedad del modelo de Herzberg³² se basa en la hipótesis de que la satisfacción en el trabajo o la motivación no constituyen un concepto *unidimensional*.

Herzberg postula que la eliminación de los factores que desencadenan insatisfacción no produce ninguna motivación. «Las conclusiones de todos estos estudios, confirmadas por muchas otras investigaciones que siguieron procedimientos diferentes, sugieren que los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por

muchas otras investigaciones que siguieron procedimientos diferentes, sugieren que los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que, según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores que es preciso considerar son completamente diferentes.»³³

Por ello, para motivar a los individuos que trabajan en una organización para que realicen una actividad productiva y desarrollen iniciativa, autocontrol y autorresponsabilidad, la clave está en que tales personas pasen del «estado de búsqueda de factores higiénicos al estado de búsqueda de factores de motivación». Esto se consigue, según Herzberg, de manera eficaz «enriqueciendo» el campo de actividades y de trabajo del individuo con el llamado *job enrichment*. Es decir, introduciendo actividades interesantes y estimulantes en el trabajo, a fin que puedan producirse de esta manera elementos motivacionales con su atractivo implícito. De este concepto se han nutrido diferentes autores que han propuesto las mejoras de las condiciones de trabajo en el eje fundamental de sus aportaciones, más allá de la subida de los salarios.³⁴

El único punto común que une las teorías anteriores es que todas ellas tratan de explicar el contenido de la conducta potenciada, que reconocen que todos los individuos poseen necesidades innatas o aprendidas o adquiridas y, finalmente, que no indican nada sobre el proceso, es decir, sobre «cómo» se potencia y «funciona» una conducta motivada.

2.3.2. Teorías de proceso

Estas teorías, a diferencia de las teorías de contenido, están más interesadas en conocer *cómo* se produce la conducta laboral motivada en vez de determinar *qué* es lo que la produce. Intentan describir y analizar los procesos por los que la conducta laboral es activada, dirigida, sustentada y frenada, prestándole mayor atención a las variables que hacen posible la dirección y persistencia de las expectativas y objetivos.

A continuación, se hace referencia a las más destacadas.

Teoría de las expectativas

Esta teoría es una de las que más aportes ha hecho en la comprensión de la motivación en el trabajo, porque intenta abordar la forma en que se puede potenciar y guiar hacia un buen destino la conducta de las personas en las organizaciones. A su vez, trata de describir *por qué* las personas eligen determinadas formas y vías de conducta para conseguir alcanzar los objetivos que se han planteado.

La teoría de las expectativas indica como condición necesaria para la motivación de las personas que el trabajador asuma que puede obtener recompensas a partir de su buen desempeño. Para que esto suceda, es necesario que las recompensas sean atractivas para los empleados, y en este sentido se abordan las diferencias individuales en cuanto a escala de valores y necesidades que pueda tener cada trabajador.

un elevado rendimiento laboral como medio (*path*) para conseguir sus objetivos personales (*goal*) serán mejores colaboradores productivos. Por ejemplo, el colaborador considerará un rendimiento laboral elevado como medio para lograr un salario más elevado o para ascender en la escala de la organización.

En esta teoría, la motivación del trabajador se basa en la intensidad con la que desea alcanzar el objetivo, y la probabilidad que existe de alcanzarlo. Victor Vroom, en su obra *Motivation in management*, de 1965, señala que el grado de motivación para un comportamiento determinado será la relación entre la intensidad del deseo y la probabilidad de alcanzarlo.

En consonancia con lo anterior, el que un empleado alcance realmente un rendimiento superior requiere que este tenga los conocimientos y las habilidades adecuadas y una apreciación correcta de los requisitos necesarios para poder realizar correctamente las funciones.

También, y en sentido inverso, si el rendimiento laboral no se percibe como medio con el que se pueden conseguir los objetivos personales, tal rendimiento será bajo.

Teoría del equilibrio

En contraposición con las teorías de la instrumentalidad, que se ocupan de las expectativas de una persona en el puesto de trabajo y también de cómo influyen estas expectativas sobre la conducta, la teoría del equilibrio de la motivación se centra en las comparaciones establecidas en el plano interindividual, en los estados de tensión causados y en las reducciones de tensiones.

Así, la teoría del equilibrio concibe la motivación como un proceso de comparación social que se realiza entre el esfuerzo y las gratificaciones que recibe un individuo con respecto a las que recibe otro. Leon Festinger³⁶ aporta el concepto de la «disonancia cognitiva», que sirve de base para las diferentes versiones de esta teoría desarrolladas posteriormente.

De forma simplificada esta teoría recoge los siguientes aspectos:

- Las personas en un ámbito laboral diferencian con claridad entre las contribuciones que ellos aportan y las compensaciones que reciben a cambio.
- Existe una comparación social. Confronta sus contribuciones/compensaciones con las de otras personas. En este proceso, el individuo puede llegar a un equilibrio si al comparar las dos razones estas son iguales, o puede darse el caso contrario.
- Cuando no existe equidad, el individuo intenta reducirla. Puede surgir una gran tensión cuando la desigualdad es muy grande. Generalmente tenderá a maximizar las compensaciones o minimizar las contribuciones.

Teoría de la equidad laboral

Teoría de la equidad laboral

La idea principal de esta teoría consiste en que los colaboradores de una organización establecen comparaciones entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben por ello, por una parte, y los esfuerzos y las recompensas obtenidas a cambio por los colegas que se encuentran en la misma situación laboral, por otra.

Para una persona que se encuentra en un puesto de trabajo, se cumple el «principio de equidad» si la relación existente entre los esfuerzos propios y las recompensas recibidas por ello es equivalente a la relación que se da en otras personas que se encuentran en la misma situación laboral. Por tanto, no se dará esa igualdad o equidad si no existe equivalencia entre estas dos relaciones.

Esta comparación entre relaciones existente entre esfuerzo y recompensa no se da con cualquier colega, sino más bien con personas que sean de referencia o consideradas como significativas, internas o externas a la organización.

La existencia de una desigualdad sentida por el trabajador produce un estado de tensión interna que impulsa a restablecer la igualdad y, por lo tanto, la equidad.

Según John Stacey Adams,³⁷ la fuerza y la intensidad de la conducta motivada es directamente proporcional a la magnitud de tensión causada por la injusticia de la desigualdad. En este caso, la respuesta de la conducta será en el sentido en que va a pretender restablecer el equilibrio.

Un caso típico sería el del trabajador que considera que su retribución no corresponde al rendimiento que tiene en la organización puesto que existen otros que con la mitad de esfuerzo, de resultados, etc., tienen el mismo salario que él.

Aquí es importante destacar que tanto la valoración de la aportación como de la recompensa recibida pueden estar sujetas a la percepción del individuo, y por lo tanto, no tienen por qué corresponder con la realidad. Obviamente, la utilización por parte de las empresas de herramientas que permitan evaluar correctamente estos factores reducirá este tipo de percepciones.

Para cerrar este apartado referente a las teorías sobre la motivación, hemos de añadir que algunos de los resultados de las investigaciones más actuales en torno a este tema asumen que la búsqueda de los factores que pueden motivar laboralmente a las personas es una tarea que requiere tiempo y dedicación, pero que dichos esfuerzos se ven recompensados con el incremento de la productividad y la mayor satisfacción de las personas con sus trabajos.

Aunque es evidente que existen tantas formas de motivación como individuos, la labor actual de los equipos directivos se encamina hacia la identificación de aquellas pautas comunes de comportamiento para de esta forma ir eliminando o reduciendo deseos insatisfechos. Con este fin, se emplean diversas herramientas de motivación que se sustentan en variados tipos de recompensas (formales e informales), restándole importancia al dinero como factor motivador.

programas de recompensas multinivel, concursos, viajes, formación del personal, beneficios sociales sanitarios, participaciones en las acciones de la compañía, entre muchas otras que se ponen en práctica de maneras cada vez más frecuentes.

Esta enumeración de actividades motivadoras es reconocida en las organizaciones como externas. Es decir, una *motivación externa*, porque precisamente se emplean como elementos motivadores recompensas extrínsecas al trabajo en sí mismo como la remuneración, los incentivos, los beneficios sociales, los pluses, los premios, las participaciones enunciadas con anterioridad.

Pero cuando las recompensas que se emplean para satisfacer los deseos de las personas son intrínsecas, resultantes de la realización de la propia tarea, se hace referencia a la *motivación interna*, que se relaciona con la satisfacción por el triunfo, con la relación de poder, la autoestima, el estatus que se ocupa en la organización, los sentimientos de competencia.

Asimismo, comparándola con la anterior, la teoría del equilibrio se centra en las comparaciones establecidas en el plano interindividual y en las tensiones originadas. Y a raíz de esta, se determina la teoría de la equidad laboral, con la que Adams especifica que el trabajador establece comparaciones entre sus esfuerzos y recompensas obtenidas, comparándose con los otros trabajadores de su mismo nivel.

2.4. De la motivación a la gestión del compromiso

2.4.1. El compromiso organizacional

Es necesario iniciar este apartado señalando que la palabra *compromiso* es difícil de definir exactamente; no obstante, todos somos capaces de determinar cuándo una persona está comprometida con una causa o cuándo no lo está. Aparecen una serie de conceptos difíciles de conceptualizar y, especialmente, de evaluar, como responsabilidad, sentimiento de lealtad, implicación, etc.

A pesar de esta cierta dificultad, los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecen a partir de mediados de los años sesenta, a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner,³⁸ aunque será sobre todo en la década de los setenta cuando aparecen nuevas formas de interpretar la relación entre empleado y empleador basándose en estudios sobre el sentimiento de los trabajadores con respecto a sus puestos de trabajo.

Así, diferentes autores enfocan el estudio del compromiso como el grado de la identificación psicológica entre el trabajador con su empresa. Porter, Steers, Mowday y Boulain consideran el compromiso organizacional como la creencia en las metas y los valores de la organización, su aceptación, la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, el deseo de seguir siendo miembro de la misma.³⁹

en beneficio de la organización y, en definitiva, el deseo de seguir siendo miembro de la misma.³⁹

De los diferentes estudios conceptuales y empíricos sobre esa relación psicológica surge toda una literatura especializada y nuevos conceptos que hacen fortuna como, por ejemplo, el término *contrato psicológico*. Rousseau y Parks,⁴⁰ desarrollan el concepto de compromiso entre empleado y empleador desde una perspectiva más amplia. La idea de contrato psicológico aparece con fuerza como elemento que relaciona desde el punto de vista emocional aquel compromiso implícito en la relación laboral y que recoge aquellas expectativas que no se encuentra explicitadas en el contrato laboral. Son creencias individuales dentro de una obligación recíproca entre el individuo y la organización que van más allá del contrato formal.

De otra parte, también existe consenso respecto a que el compromiso organizacional recoge diferentes niveles de interés, es decir, que bajo la denominación de compromiso con la organización existen diferentes formas de interpretar el concepto e independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso en función de las posibles situaciones que se den.

A partir de la perspectiva anterior, uno de los modelos multidimensionales más utilizados para medir el grado de compromiso de los trabajadores ha sido el enunciado por Meyer y Allen.⁴¹ Ambos desarrollan un modelo que integra diferentes definiciones anteriores de compromiso. Finalmente, para estos autores, el compromiso tiene tres componentes diferenciados y que se corresponden con tres diferentes estados psicológicos:

- Compromiso afectivo, es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- Compromiso de continuidad, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.
- Compromiso normativo, o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

Así, se ha podido comprobar que los trabajadores con un alto grado de compromiso (tanto afectivo, de continuidad como normativo) desarrollan actitudes positivas con su trabajo y poseen una mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso.

No obstante lo anterior, a partir de la nueva realidad de contingencia laboral, diferentes estudiosos han incorporado el factor de seguridad en el trabajo como uno de los factores relevantes a la hora de estudiar el grado de compromiso de los trabajadores, llegando a

que los trabajadores que se encontraban con contratos laborales de duración limitada, es decir, los trabajadores temporales, manifestaban un menor grado de compromiso laboral que los trabajadores con contratos indefinidos o permanentes. Por lo que puede entenderse que la inseguridad laboral se correlaciona negativamente con la satisfacción laboral y el con el compromiso.

2.4.2. La gestión del compromiso

En este nuevo marco conceptual, la gestión del compromiso dentro de las empresas se fundamenta en la creación e integración de medidas que tienen como fin crear las condiciones propicias para que el empleado esté implicado y alineado con los valores de la organización y que, por ello, su rendimiento sea mayor. Una adecuada gestión del compromiso ha de permitir a los trabajadores desarrollar su talento y aportar valor a la compañía desde una mayor confianza mutua. Según los autores ya referenciados, Meyer y Allen, y que definen el compromiso como una actitud que se expresa mediante un vínculo psicológico del empleado hacia la organización, que hace que sea poco probable que el empleado la abandone. Este vínculo psicológico se puede lograr a partir de tres componentes (compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo).

El compromiso afectivo está relacionado con el deseo del empleado de pertenecer a la empresa donde trabaja. El trabajador se siente identificado con los valores y la filosofía de la empresa, y acepta los objetivos y valores de esta como si fueran los suyos propios.

El compromiso de continuidad se basa en la necesidad de permanecer en la empresa, ya que esta le ofrece ciertos privilegios (como por ejemplo: un estatus, sueldo, etc.) que hace que quiera mantenerlos y por eso continuar dentro de la empresa.

El compromiso normativo determina un sentimiento de moralidad en permanecer en la empresa, ya que esta le ha tratado muy bien, como por ejemplo conceder conciliaciones familia-trabajo, etc.

De esta manera podemos representar gráficamente la división del compromiso con la organización (figura 2).

Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
• Tiene relación con aspectos personales como: familia, emociones, pertenencia, orgullo, felicidad, satisfacción, solidaridad, lealtad, etc.	• Está en consonancia con aquellas características que se quieren mantener como: conveniencia, costos económicos, comodidad, beneficios, consecuencia, etc.	• Sigue la línea de aquellos aspectos morales como: actuaciones correctas, el deber, sentimientos de culpabilidad, obligaciones morales, etc.

Figura 2. Tres componentes del compromiso con la organización.

Es lógico determinar que el que tiene más valor para las empresas es el afectivo, ya que, manteniendo este tipo de vínculo, el trabajador tiene más facilidad de desarrollar conductas relacionadas con la asunción de más responsabilidades, llevar a cabo más actividades que las que le corresponden, sacrificarse por la empresa, etc.

Es importante destacar que el compromiso se ha de construir desde todos los niveles de la empresa. Así, hay una serie de políticas organizativas de alto impacto en la creación de condiciones para el compromiso:

- Definición y valoración de los puestos de trabajo y políticas retributivas equitativas.
- Cultura organizativa, misión, visión, valores y clima laboral.
- Oportunidades de carrera y desarrollo profesional dentro de la compañía.

Los beneficios de una correcta gestión del compromiso podrían ser los siguientes:

- Aumenta la aportación del valor añadido del empleado.
- Atrae y retiene el talento dentro de la empresa.
- Cohesiona la cultura organizativa de la compañía.
- Disminuye la rotación dentro de la organización.
- Potencia positivamente el clima laboral.
- Crea sinergias de mejora continua en los procesos.

Pero independientemente de las dificultades de la conceptualización y del sentido de este término es necesario recordar que, como en cualquier otra relación de compromiso compartido, «si queremos disponer de directivos y de personas comprometidas es imprescindible que la organización también se comprometa con todos ellos».⁴³ Solo así es posible apostar por un tipo de desarrollo organizacional propio de nuestros días y donde

las organizaciones deben tener en cuenta las necesidades sociales y económicas de sus empleados.

2.5. La «dirección por valores»

En nuestro entorno, el término *dirección por valores* aplicado a la dirección de empresas fue propuesto por Salvador García⁴⁴ y Shimon Dolan en 1997, el mismo año que lo hicieron Blanchard y O'Connor en San Francisco (*managing by values*).⁴⁵ Todo esto ocurrió antes de que las organizaciones explicitaran sus valores y antes de que se generalizase el término de la *responsabilidad social corporativa*.

Actualmente, la mayoría de organizaciones más avanzadas cuentan con una cierta formulación de visión, misión y valores. A pesar de que todavía existe una notable confusión conceptual y metodológica a la hora de obtener el máximo beneficio de esta potente herramienta de dirección organizacional.

Según Salvador García, los valores son elecciones estratégicas entre una forma de actuar y su opuesta. Con estas decisiones se pretende alcanzar lo que más nos importa en la vida y cumplir así con una misión a su paso por ella.

Las empresas se lideran, gobiernan y gestionan basándose en unos determinados valores que tienen que ser coherentes entre sí y perdurables en el tiempo. Por lo que tener unos valores culturales bien definidos, equilibrados y auténticamente compartidos y aplicados le otorga a la organización tres características fundamentales para su supervivencia: una especial legitimidad, una gran cohesión interna y una inusual ventaja competitiva.

Los errores más frecuentes consisten en confundir visión con misión, formular frases técnicas imposibles de recordar, proponer demasiados valores, utilizar palabras tópicas, no seguir ninguna taxonomía específica, olvidar los valores éticos, no tener suficientemente en cuenta los valores emocionales y no conseguir que los valores propuestos lleguen a orientar coherentemente la toma de decisiones estratégicas y cotidianas de la empresa. En ocasiones, los valores organizativos se declaran explícitamente. En la mayoría de las empresas, se observan en el clima organizacional o en el ambiente. Es necesario decir que no siempre hay una estrecha coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se observan en la actuación del día a día.

Los factores cualitativos o valores intangibles (imaginación, confianza, sensibilidad, generosidad, creatividad, libertad, autenticidad, belleza) son tan relevantes o más que los aspectos cuantitativos económicos tradicionales (optimización, orientación al cliente, productividad) si se pretende un rendimiento profesional de alta calidad.

La dirección por valores se puede entender y definir de distintas formas, aunque todas ellas se complementan entre sí. Una posible definición sería entender por *dirección por valores* la legitimización, diseño, puesta en práctica y evaluación de un proyecto de formulación de visión, misión y de los valores instrumentales para conseguir la visión y

cumplir con la misión, con un equilibrio de valores. Siendo el valor nuclear de este sistema la confianza en las personas que componen la organización.

Existen tres clases de valores:

- Los valores económicos-pragmáticos: son los de control. Frecuentemente se caracterizan por ser los predominantes y nunca se desarrollan suficientemente.
- Los valores emocionales: se caracterizan por ser los de desarrollo; son creativos. Han sido erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones.
- Los valores éticos: se integran con los valores económicos-pragmáticos y emocionales. Estos valores se llegan a considerar como el eje central alrededor del cual deben girar tanto las conductas de control como de desarrollo.

Un proyecto de «dirección por valores» tiene cuatro fases operativas, según Salvador García.⁴⁶

- Legitimación: desde la alta dirección y la propiedad de la empresa.
- Formulación: participativa de valores finales (visión-misión) y operativos (económicos, éticos y emocionales).
- Coherencia de acción: a nivel de imagen, estructuras, procesos, estilos de liderazgo, política de personas (atracción, selección, formación, motivación, promoción y desvinculación), y responsabilidad social.
- Auditoría: cultural de aprendizaje organizativo y generación de un nuevo estilo en el futuro.

La dirección por valores se presenta como un nuevo modelo de dirección de empresas más avanzado y desarrollado que la dirección por objetivos y la dirección por instrucciones, para moverse de forma eficiente, eficaz, ética y emocionalmente en los actuales contextos de alta competitividad que exigen altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas.⁴⁷

La dirección por valores como herramienta estratégica posee una triple finalidad práctica:

- Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a todos los niveles de la organización.
- Orientar: encauzar la visión estratégica de hacia dónde tiene que dirigirse la empresa en el futuro.
- Comprometer: integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el objetivo de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad.

2.6. Fidelización del talento

La palabra *talento* proviene del latín *talentum*. Según la Real Academia Española, el talento está vinculado a la aptitud o a la inteligencia. Se trata de la capacidad para desempeñar una actividad o para realizar una ocupación. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con el entrenamiento y la práctica.

En una empresa, denominamos *talento* al conjunto de características o cualidades que una persona posee y que pone al servicio de la empresa para generar valor a través de sus aportaciones. Existen diferentes herramientas para identificar el talento dentro de las organizaciones:⁴⁸ mediante procesos de selección, entrevistas estructuradas, *assessment center*, retroalimentación 360°, valoración de comportamientos, experiencias profesionales excepcionales, modelos de competencias, programas de evaluación del desempeño, programas de sucesión, programas de desarrollo profesional, programas de formación, etc.

De manera resumida podemos decir sobre qué elementos clave hay que actuar para gestionar el talento (figura 3).

Capacidad	Alineación	Compromiso	Evaluación
•tener los niveles adecuados de talento clave dentro de la organización para conseguir los objetivos de negocio	•utilizar y desarrollar el talento de una manera efectiva y eficaz para cumplir con los objetivos del negocio	•crear el entorno adecuado e idóneo para lograr que los empleados se sientan a gusto en su trabajo y encuentren un equilibrio con su vida y con sus necesidades personales	•medir el progreso y los resultados logrados

Figura 3. Aspectos que hay que gestionar en una empresa respecto al talento.

El talento puesto al servicio de una empresa supone la aportación de un valor añadido que puede proceder de las ideas o por la actividad de las personas que disponen de dicha capacidad.

En una economía globalizada, muchos analistas afirman la creciente obsolescencia de los esquemas productivos y organizativos del mundo de los negocios. En esta nueva situación, la técnica pierde su papel preponderante para la competitividad porque aparece

la gestión del conocimiento como base de las futuras industrias. Entonces, el capital humano surge como factor decisivo para las organizaciones y por ello la calidad de las personas (su talento profesional) se convierte en un factor que es preciso cuidar, fidelizar y mejorar.

De alguna manera reaparece el término de *contrato psicológico* que Denise Rousseau⁴⁹ acuñó en la década de los noventa, y por el que el trabajador a cambio de su nivel de compromiso y lealtad puede esperar las contrapartidas de seguridad y estabilidad en la empresa. Este modelo ha funcionado así durante los últimos decenios y ha sido considerado por los diferentes protagonistas del mercado laboral como razonablemente equilibrado hasta el inicio del siglo XXI. En este momento, espoleados por la crisis que aparece en la segunda mitad de la década del nuevo siglo, la vinculación requerida por la empresa a sus empleados va más allá del cumplimiento de los meros objetivos operativos. Es decir, el contrato psicológico continúa operando, pero la necesidad de resultados para la supervivencia de la empresa hace que este se endurezca. Ahora se focaliza la atención en aquellos empleados que son capaces de aportar un valor diferencial y apreciado por la empresa.

En especial, las grandes organizaciones entran en una nueva fase donde se contempla el talento como una ventaja competitiva importante en la lucha por el mercado. De ahí que se planteen seriamente trabajar los aspectos relacionados con el compromiso de este tipo de empleados y su rendimiento.

Dentro de esa lucha por los mercados y por los clientes, toma suma importancia, dentro de las políticas de gestión de personas, la motivación e identificación de los empleados con los objetivos propios de la organización. Y no solo desde la perspectiva del mantenimiento del talento dentro de la organización, sino muy especialmente su captación. Peter Druker, el gran genio del *management* señalaba que la capacidad de atraer y retener a los mejores trabajadores del conocimiento es el primer y más importante requisito previo para cualquier empresa.

Pero volvamos al talento que ya dispone la organización y cómo se debe gestionar para obtener una mayor motivación laboral y compromiso con los objetivos de la empresa. Según la Hewitt Associates,⁵⁰ existe una herramienta que permite entender y gestionar el entorno que favorece un estado de compromiso emocional e intelectual del trabajador con la empresa. Esta herramienta se llama «el modelo de implicación». Cuantifica el nivel actual de implicación del empleado, identifica los factores principales que pueden ayudar a mejorar el estado actual de compromiso de los empleados, predice la magnitud del progreso en el nivel de compromiso de los trabajadores según las acciones tomadas y crea un marco de mejora continua de la gestión de Recursos Humanos.

Según la Hewitt Associates, los siete factores de implicación del «modelo de implicación» son: cultura y razón de ser, compensación total, actividades del puesto, relaciones laborales, liderazgo, calidad de vida laboral y oportunidades.

A la vez, existen seis áreas que afectan a la implicación de los trabajadores:

- Personas: superiores, tipo de liderazgo, compañeros, colaboradores, clientes.
- Trabajo: actividades laborales, funciones, responsabilidades, recursos, motivación intrínseca.
- Oportunidades: plan de carrera, promoción interna, reconocimiento.
- Calidad de vida: conciliación vida-trabajo, entorno físico del trabajo, seguridad.
- Procedimientos: políticas generales, políticas de recursos humanos.
- Compensación total: retribución fija, retribución variable, beneficios sociales.

Los puntos más importantes de este modelo son que se enfoca en conductas observables, identifica aquellas conductas que se caracterizan por tener un mayor impacto en la relación empresa-trabajador y los resultados ayudan al área de gestión de personas con la distribución de recursos, con el diseño de productos y la comunicación; de manera que las políticas, sistemas y prácticas lleguen a ser las correctas y adecuadas para beneficiar a los empleados y para conseguir que las actividades que desarrollen los trabajadores provoquen un mayor éxito y resultado empresarial.

Y por último, para cerrar lo escrito en esta nota, destacar que potenciar el compromiso de los empleados en una organización es una de las tareas importantes que compete al área de gestión de personas, pero sobre la que también influye decisivamente la situación de salud organizativa, es decir, de su clima y cultura. Siendo los directivos y los mandos intermedios los encargados de desempeñar un papel fundamental en esta estrategia a través de dar lo mejor de ellos mismos. Este espíritu tiene que impregnar su liderazgo para que esa cultura fluya a través del ejemplo y la comunicación, y transmitiendo la visión de su propio proyecto de compromiso con la empresa. También, recordando que un error (falsas promesas, mentiras...) rompe fácilmente el compromiso que ha costado mucho esfuerzo en conseguir.

26. Whitsett, D. A. (1975): «Where are your unenriched jobs?», *Harvard Business Review*. President and Fellow of Harvard College.

27. González, F. (1985). *Psicología de la personalidad*. La Habana, Editorial Pueblo y Educación.

28. Maslow, A. (1969): *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper.

29. Pribram, K. (1971): *Languages of the brain*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall.

30. McClelland, D. (1989): *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea Ediciones.

31. Herzberg, Frederick (1923-2000), conocido como el «Father of Job Enrichment», fue un distinguido profesor de Management en la Universidad de Utah y autor de diferentes libros, entre los que destacan: *Work and the Nature of Man*, *Motivation: The Management of Success*, *The Managerial Choice* y *Herberg on Motivation*.

32. Herzberg, F. (1966): *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

33. Herzberg, F. (1980): *Una vez más: ¿Cómo motivar a los trabajadores?* Bilbao: Biblioteca Harvard-Deusto. Edición y distribución exclusiva para España por Ediciones Deusto SA.

34. Herzberg, F., Mausner, B. y Bloch, B. (1993). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

35. Georgopoulos, B. S.; Mahoney, G. M. y Jones, N. W. J. (1957): «A path-goal approach to productivity», *Journal of Applied Psychology*, 41: 345-353.

36. Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.

37. Adams, J.S. (1965): «Inequity in social exchange». En L. Berkowitz (ed.): *Advances in Experimental social psychology* (vol. 2). Nueva York: Academic press.

38. Lodhal y Kejner (1965): «The definition and measurement of job involvement». *Journal of Applied Psychology*, 49. American Psychological Association.

39. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. y Boulain, P. V. (1974). «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians». *Journal of Applied Psychology*, 59. American Psychological Association.
40. Rousseau, D. M. y Parks, J. M. (1993). *The contracts of individuals and organizations. Research in Organizational Behaviour*. Department of Organization Behavior, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, 60208, Evanston, Illinois.
41. Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. Dept. of Psychology, Ohio University
42. De Cuyper, N. y De Witte, H. (2006). «The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79.
43. Pes, Ramon (2011): «La dirección por compromiso». *Revista Aedipe Catalunya*, 25.
44. García, S. y Simon, S. (1997): *La dirección por valores: la gestión del cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: Mc Graw Hill-ESADE.
45. Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997): *Dirección por valores*. Barcelona, Gestión 2000.
46. García, S. y Simon, S. *op. cit.*
47. García, S. y Simon, S. *op. cit.*
48. Fernández, G. (2002): *Talento directivo. Como medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Pearson Education.
49. Rousseau, D. (1995): *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. California, Thousand Oaks: Sage Publications.
50. Hewitt Associates fue fundada en 1940. Era un proveedor estadounidense de capital humano y consultoría de gestión de servicios. En octubre de 2010 dejó de existir como entidad independiente al ser comprado por [Aon Corporation](#). Hewitt Associates se convirtió en una nueva filial del Grupo Aon llamado [Aon Hewitt](#).

3. Clima y cultura

3.1. Cultura organizativa

El concepto de cultura, desde la perspectiva organizacional, se entiende como una forma de ser y de actuar, propia de un colectivo que tiene una manera de convivir y de relacionarse específica; es como su personalidad. Según explica Fernández-Ríos,⁵¹ es el conjunto de valores, creencias, actitudes, comportamientos, estilos de trabajo, usos, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales en el seno de una organización, así como los procedimientos materiales y recursos físicos que, dentro de ella, tienen entidad simbólica para sus miembros.

Todos estos elementos, configurados de formas diferentes, determinan la cultura de empresa, el cómo se define, el cómo se diferencia de su marco empresarial de referencia, cómo transmite a los miembros de su entidad los vínculos y compromisos, cómo se regulan las respuestas de la organización de forma interna y externa, etc.

La cultura es principalmente generada y mantenida por el factor humano de la propia empresa. Depende de la estrategia que posea la organización, a la vez que la condiciona y la determina. A través de ella se evalúan, solucionan y priorizan situaciones que presenta el entorno, pues existe lo que podríamos denominar la *macrocultura*, que está formada por factores del exterior que condicionan en buena medida la cultura propia de cada empresa y sus posibilidades. «Las consecuencias inmediatas de estos factores que están afectando a la estructura económica, industrial y social y, por tanto, a la estabilidad y viabilidad de nuestras empresas e instituciones.»⁵²

De esta manera, e influenciada por unos factores de entorno altamente cambiantes, la cultura organizacional está formada por todas aquellas características que identifican a una empresa y la diferencian de otra.

De la misma manera que el entorno cambia, la cultura evoluciona con las nuevas experiencias y circunstancias, lo importante es que se puede modificar si se desaprenden las creencias y los valores que la configuran. Para ello, se dispone de herramientas adecuadas como la comunicación interna, la formación y los estilos de liderazgo.

3.2. Elementos de la cultura empresarial

La cultura organizativa es marcada y dirigida por aquellos que tienen una visión más global de la empresa y ejercen el poder dentro de la misma, como, por ejemplo, los accionistas, el consejo de administración, el comité de dirección, la dirección general... Desde el punto de vista de la dirección, esta se puede utilizar para distintas finalidades:

para realizar estrategias de cambio, para implantar sistemas productivos, para adaptar a los trabajadores, etc.

Para entender la cultura de una determinada empresa, debemos fijarnos en la declaración que realiza de su **misión, visión y valores** corporativos. Todos estos aspectos tienen que ser conocidos y practicados por todos los integrantes de la organización y no basta con su mero enunciado.

La **misión** sería el planteamiento más generalista y abstracto de aquello que persigue, mientras que los valores sería lo más concreto, es decir, cómo intenta conseguir realizar la misión enunciada.

La «misión» podemos definirla también como la razón de ser. Define el propósito fundamental de la existencia de una empresa y debe dotar a la organización de una identidad ideológica propia.

De otra parte, la «visión» sería la proyección de hacia dónde quiere ir la empresa. Sería la imagen de futuro de adónde desea llegar.

Los **valores** son aquello en lo que se cree y practica. Se podrían definir como un elemento por el que la empresa puede ser evaluada desde el exterior. Dan sentido a las normas y a los comportamientos. Es muy importante tenerlos bien definidos y explicitados para que los componentes de la organización puedan conocerlos y adherirse.

La cultura empresarial, según Ribes,⁵³ está conformada por varios elementos que se describirán a continuación:

- **Creencias empresariales:** supuestos y expectativas de la empresa que rigen reiteradamente las acciones de la organización. Son compartidas por todas las personas que conforman la empresa y se emplean para actuar sobre las realidades internas y externas de la misma.
- **Querencias:** referidas al conjunto de pretensiones, fines, objetivos, propósitos, intereses, metas, valores y misiones de la organización.
- **Pautas de comportamiento:** referentes éticos respecto a la manera en que se han de realizar las cosas. Incluye comportamientos, lenguajes, mitos, celebraciones, mecanismos de promoción, despidos, maneras de afrontar los conflictos, modos de vestir y de tratar, historias, etc.
- **Medios:** realidades instrumentales que se emplean en las organizaciones para hacer realidad las querencias. Se ejemplifican en los balances, códigos de conductas, memorias, organigramas, publicidad, número de empleados, de delegaciones, etc.

En general, los principios y creencias que conforman la cultura organizativa sirven para resolver problemas o determinar la identidad de un grupo de personas con respecto a dos grandes aspectos: la relación con el entorno y el funcionamiento interno de la organización.

Así, en «relación con el entorno» tenemos los siguientes elementos posibles:

- Objetivos y políticas.
- Posicionamiento en el mercado.
- Relación de competidores y clientes.
- Criterios formales e informales para evaluar y eventualmente modificar la estrategia.

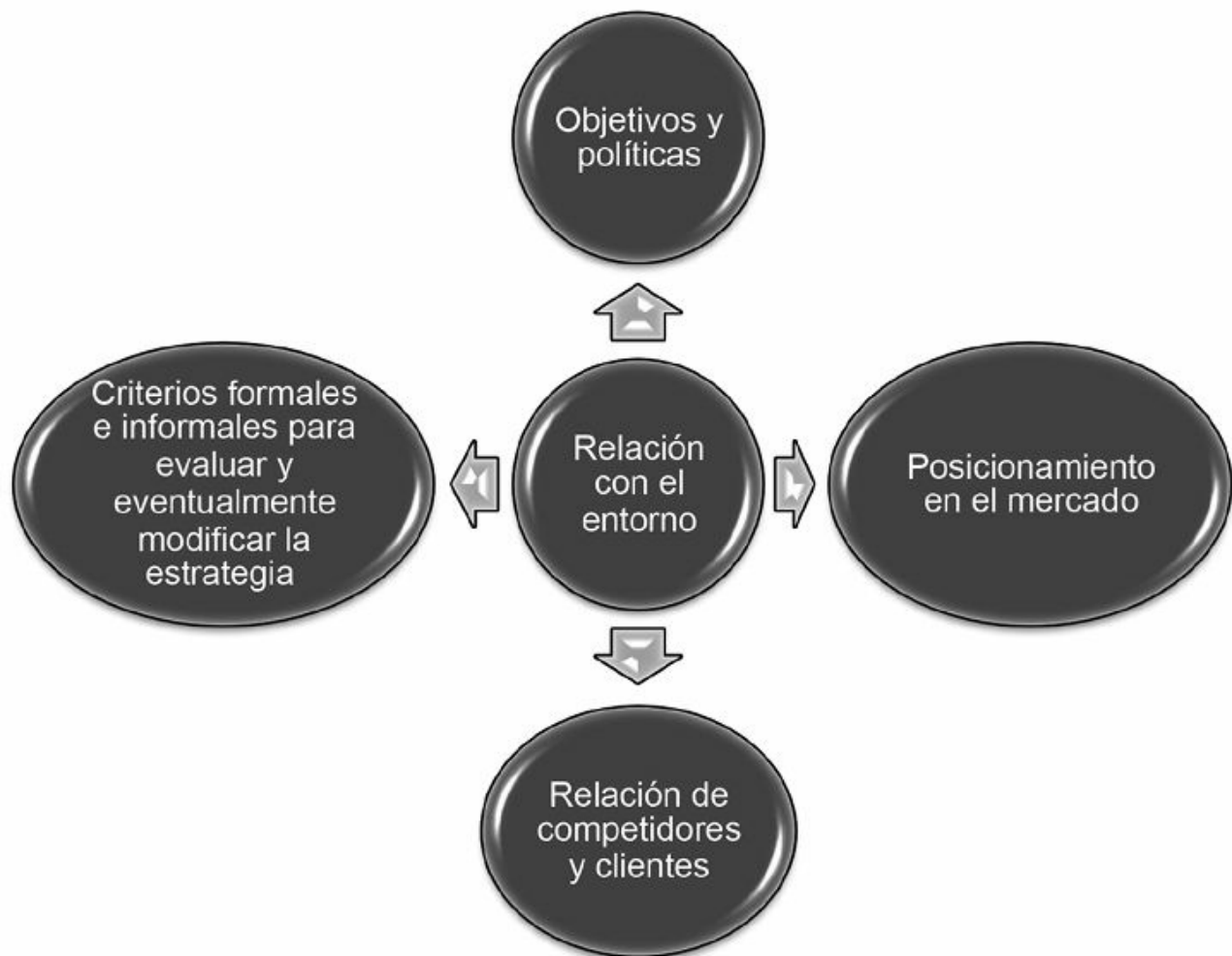


Figura 1. La relación con el entorno.

Mientras que los elementos de «funcionamiento interno» más relacionados serían:

- Criterios de comunicación y relación entre los miembros, jerarquías, poder y estilos de dirección.
- Criterios para seleccionar, promover, despedir, formar y retribuir a los colaboradores.

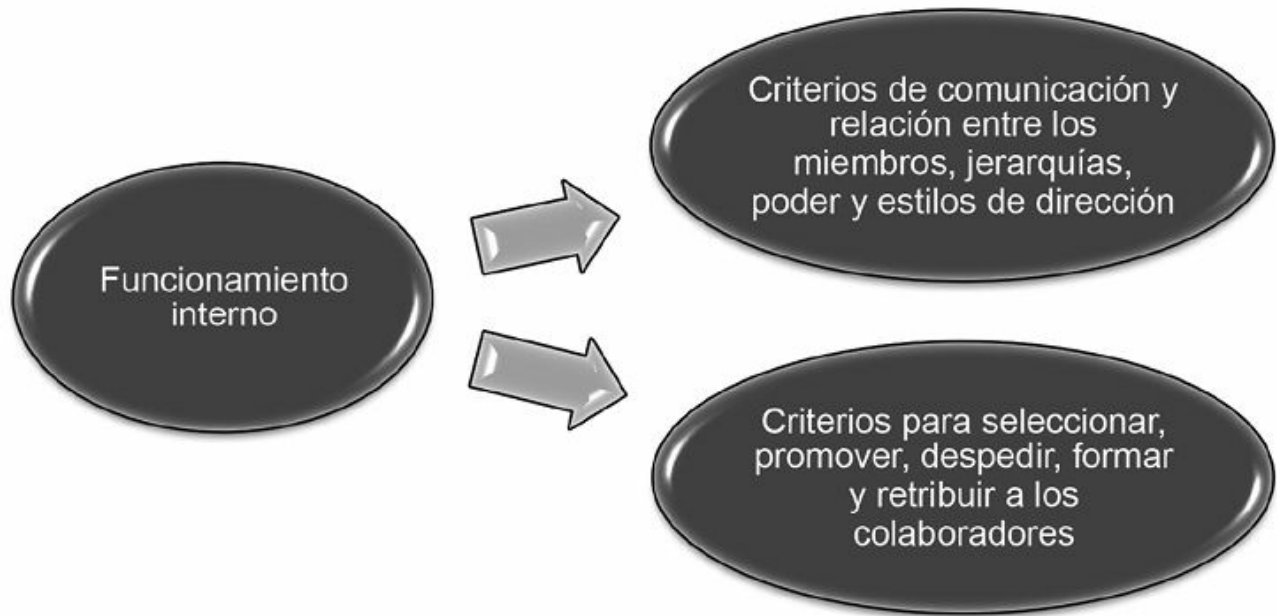


Figura 2. El funcionamiento interno.

3.3. Tipologías de cultura

La cultura y la gestión del cambio organizacional van unidas. Consecuentemente y muy vinculado a la cultura de supervivencia y competitividad de las empresas, el desarrollo de las organizaciones solamente es posible mediante los procesos de cambio o de adaptación a los cambios del entorno.

Aunque cada organización tiene sus características específicas y su propia identidad, es posible generalizar determinados aspectos que pueden caracterizar y distinguir a varios tipos de cultura. Autores como Harrison⁵⁴ señalan cuatro tipos de culturas:

- **Orientación hacia el poder:** se caracteriza por dominar el entorno y las estructuras internas de poder. En este tipo de cultura se fomenta la competitividad interna entre las personas, los departamentos, etc. El estilo es preferentemente autoritario y con cierto grado de agresividad. Son empresas muy jerarquizadas, donde hay poca delegación de facultades para tomar decisiones.
- **Orientación hacia las normas burocráticas:** se le concede suma importancia a las reglas y normas internas. Los manuales de procedimientos y de funciones configuran el modelo a seguir dejando poca flexibilidad a la actuación y creatividad individual. Suele existir un fuerte componente de control interno a las normas establecidas. Se premia la lealtad, la antigüedad y la competencia técnica.
- **Orientación hacia la tarea:** predomina el formalismo y hay escaso respeto a las relaciones sociales internas. Se supeditan los intereses individuales a la

obtención de la meta común. Centran su atención en la evaluación del rendimiento y de los resultados. El perfeccionismo y la calidad del trabajo en ocasiones importa tanto como los resultados.

- **Orientación hacia las personas:** su finalidad primordial es atender a las necesidades de los empleados. La organización solo se justifica si se permite el desarrollo profesional, los objetivos comunes, etc. Las normas tienen un carácter más flexible y adaptativo. Los métodos de toma de decisión preferidos por este tipo de cultura son los consensuados. Este estilo de funcionamiento es propio de las cooperativas, que unen al factor trabajo la titularidad de la propiedad de la empresa.

3.3.1. Actuar desde un enfoque cultural

Diferentes autores coinciden en afirmar que las diferencias competitivas que tienen lugar en las empresas y en los países radican en la forma en que se diseñan las culturas corporativas. Para conseguir los mejores resultados se ha de identificar y explicitar la propia cultura, promover su coherencia y su consistencia, así como establecer mecanismos de actualización de todo lo que acontece en los mercados.

Dirigir la empresa desde este enfoque puede reportar ventajas y utilidades para:

- Propiciar estructuras planas, menos jerarquizadas, más informales, lo que genera y demanda creatividad, flexibilidad, adecuación al cambio e improvisación.
- Facilitar los sistemas de comunicación.
- Lograr una imagen publicitaria prestigiosa y de confianza, siempre que en ella se reflejen las verdaderas realidades y comportamientos que tienen lugar en la empresa.
- Enfocar adecuadamente los procesos de selección de personal, pues se tendrá una idea predeterminada de los valores, creencias y comportamientos que se han de jerarquizar en la evaluación de las personas que pretendan incorporarse en la empresa.
- Para definir estilos comerciales o financieros, nuevos productos, etc.

Es importante recordar que es difícil modificar la cultura organizativa a corto plazo, aunque constituye una de las principales herramientas para realizar el cambio de rumbo en una organización.

3.4. El clima organizacional

Si la cultura se entiende como algo «ancestral», aprendido y transmitido, que puede modificarse a largo plazo; el clima son los atributos o conjunto de atributos del ambiente

de trabajo. Estos atributos pueden cambiar en un tiempo inferior, en ocasiones a corto plazo. De ahí la importancia de considerar este concepto en relación con la cultura organizacional, pues ambos se interrelacionan e influyen entre sí.

El clima ha sido definido como aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización. También se relaciona con la manera en que los componentes empresariales perciben que se hacen las cosas.

Gan y Triginé ayudan a entender este concepto: «El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.»⁵⁵

Conocer las peculiaridades del clima en una organización resulta importante si consideramos que la forma en que se comporta un individuo dentro de ella no está regida solamente por sus comportamientos y características personales, sino que se determina, en buena medida, por la forma en que este perciba su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Conocer cómo perciben el clima los empleados y cuáles son los factores que influyen le permitirá a un buen directivo obtener informaciones que le posibilitarán la planificación de intervenciones destinadas a modificar comportamientos inapropiados, mejorar la productividad y calidad de su trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización, de forma general.

3.5. Importancia del clima

Ya hemos destacado la relevancia del clima laboral como indicador de la vida laboral de la empresa, pues refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización. Así, en general, resulta que es importante analizarlo y diagnosticarlo por los siguientes motivos:

- Está altamente relacionado con los resultados finales de la organización (índices de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio, etc.).
- Los estilos de dirección y los comportamientos de los directores (por acción u omisión) influyen en el desarrollo de patrones de conducta dentro del clima organizativo.
- Como ya se ha señalado, afecta directamente el rendimiento de los empleados y de la empresa. Algunos climas favorecen la motivación del personal, mientras

que otros climas provocan el efecto contrario. Si el clima es percibido como positivo, fomentará un mayor sentido de compromiso y pertinencia a la empresa y a sus objetivos generales. No obstante, si es percibido como desfavorable, desencadenará una actitud negativa frente al trabajo, situaciones conflictivas y de bajo rendimiento. Por tanto, si los objetivos de los empleados son distintos de los objetivos corporativos, habrá rotación, absentismo, insatisfacción laboral y los trabajadores al final pueden optar por irse de la empresa al sentirse aislados e incomprensidos.

- La evaluación del clima aporta a la dirección de la empresa información sobre lo positivamente integrados que están los diversos aspectos de la compañía en cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Hace viable la evaluación de las fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Expone el inicio y el desarrollo de un cambio, indicando los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
- Muestra la previsión de los problemas que puedan surgir en la propia evolución y desarrollo de la organización a corto, medio y largo plazo.

Para que una organización empresarial funcione adecuadamente ha de disponer de un equilibrio entre los diferentes elementos que la componen (estructura, sistemas, personas, estrategias, etc.) y su clima laboral. El clima, como resultado real o percibido, es un determinante directo de las actitudes y expectativas de los empleados, que con su comportamiento laboral influyen decisivamente en el grado de competitividad de la empresa.

3.6. Antecedentes teóricos en el estudio del clima

La naturaleza del clima en las organizaciones puede ser abordada desde la teoría de los sistemas de Likert.⁵⁶ Este asumió como causas determinantes de un buen clima laboral y, por tanto, del comportamiento positivo de los empleados, los estilos de gestión dentro de la empresa y las percepciones, capacidades y valores de los individuos.

Desde su punto de vista existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización (figura 3); y de la combinación de estas se pueden deducir dos grandes tipos de clima laboral.

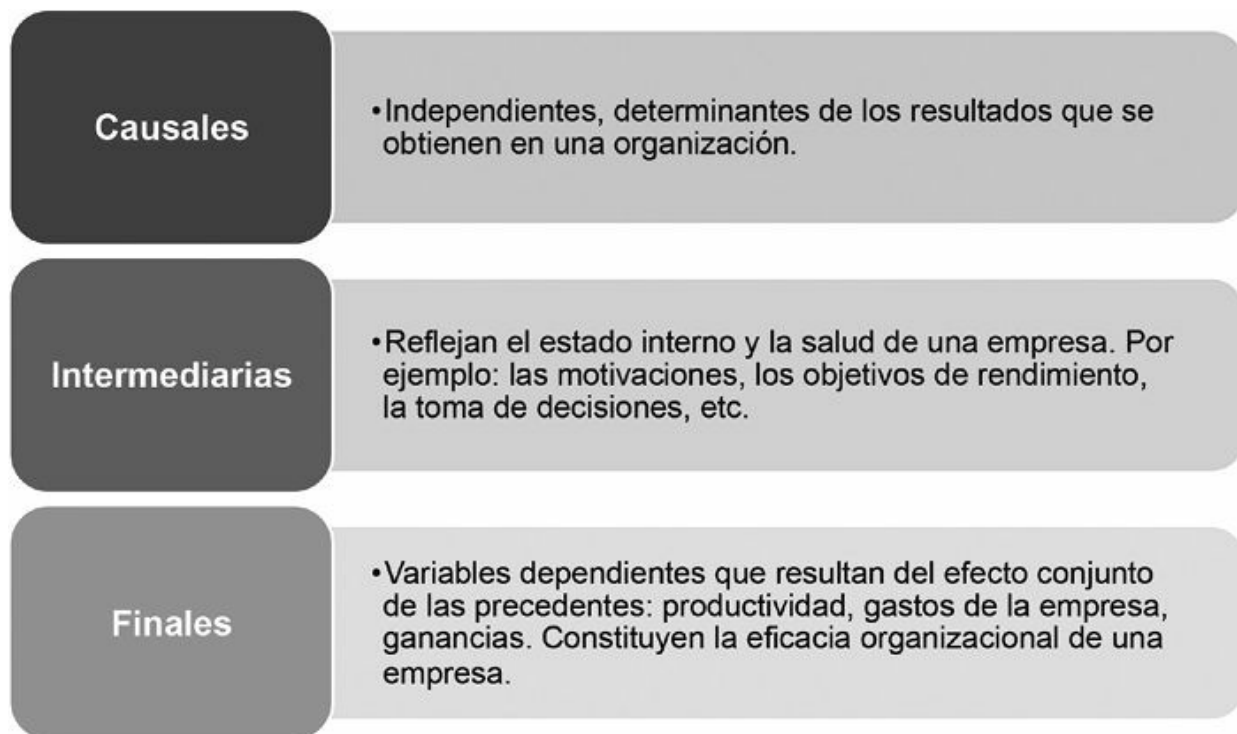


Figura 3. Variables que determinan el clima laboral.

Rensis Likert creía que la gestión participativa era la mejor manera y la que más posibilidades tenía de producir resultados. Sostiene a lo largo de sus investigaciones que cuanto más se aproxime una organización a un sistema de gestión participativa, tanto mayor será su productividad y se reducirán los conflictos.⁵⁷

Existen otros criterios de investigación para abordar estudios sobre el clima. James y Jones⁵⁸ han identificado tres enfoques o puntos de vista para estudiar el clima: la *medida de atributos organizacionales*, la *medida perceptiva de los atributos organizacionales* y la *medida perceptiva de los atributos individuales*.

- **Medida múltiple de los atributos organizacionales:** considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados, servicios ofrecidos, orientación económica). Son externos al trabajador. Por otro lado, consideran estas características relativamente estables e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- **Medida perceptiva de los atributos organizacionales:** relaciona el clima organizacional con los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Agrupa aspectos como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el grado de supervisión y control, así como los medios físicos utilizados por la organización. Los trabajadores deducen de los anteriores aspectos la forma en

que la organización actúa, de manera consciente o inconsciente, con sus miembros y con la sociedad en la que se encuentra.

- **Medida perceptiva de los atributos individuales:** el clima es percibido y definido como elementos meramente individuales relacionados, sobre todo, con valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Por esto, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento.

No existe ninguna duda entre los estudiosos de la correlación existente entre el clima laboral y los resultados de las empresas.

3.7. Medición del clima organizacional

Para medir el clima de la organización, existen tres herramientas fundamentales:

- La entrevista a los empleados de la empresa.
- La observación directa del trabajador, mientras está en su puesto de trabajo.
- Una encuesta general de clima, administrada a todo el personal de la compañía.

Pero antes de llevar a cabo un estudio o diagnóstico del clima, es imprescindible tener el apoyo y la colaboración de la dirección y saber cuáles son sus objetivos. Por ello, cada estudio se debe adaptar a las características y necesidades de cada empresa, y a los objetivos que pretende conseguir a corto, medio y largo plazo.

Los resultados obtenidos del estudio, por un lado, permiten medir el nivel de satisfacción del personal y detectar las necesidades existentes. Por otro lado, permiten observar los puntos fuertes e identificar las áreas de mejora. Esto último sirve como referencia para futuras mediciones y aporta ideas para tomar iniciativas de mejora de mayor o menor envergadura, que serán el objetivo de dirección. Así pues, el análisis del clima es una herramienta necesaria para poder establecer un «plan de mejora».

El estudio lo puede realizar un consultor interno, un consultor externo o llevarse a cabo de manera mixta. Todas estas opciones pueden tener ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, si lo lleva a cabo un consultor interno, tiene un amplio conocimiento de la organización y de su funcionamiento. No obstante, cuando los empleados tengan que contestar, lo harán con cierto miedo a que los resultados lleguen a la cúpula directiva. Un consultor externo tiene otras ventajas: tiene más experiencia y conocimientos en este ámbito, todo el proceso será más imparcial y objetivo, hecho que hará que los empleados respondan con más sinceridad. El posible inconveniente es que no conoce verdaderamente la organización. Por último, el sistema mixto sería la situación preferida

por muchas organizaciones, ya que une la experiencia, el conocimiento del proceso a llevar a cabo y el conocimiento de la organización.

Para estudiar el clima, se pueden seguir las distintas fases:

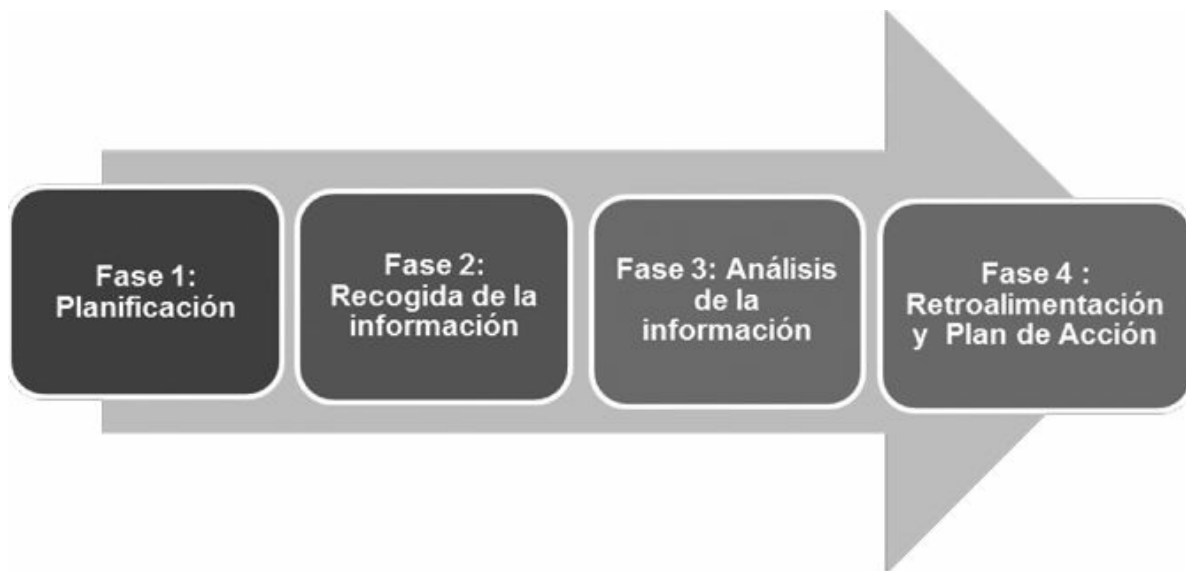


Figura 4. Fases para estudiar el clima.

- Fase 1: Planificación. La finalidad es obtener información de la empresa: número de empleados, centros de trabajo, departamentos, organigrama, problemáticas existentes, etc. En esta fase se podría administrar un cuestionario estandarizado anónimo y voluntario, fácil de comprender y siempre incluyendo un apartado de observaciones. Hay que realizar una segmentación para analizar por separado los colectivos (por puesto, departamento, centro de trabajo, antigüedad, edad, etc.).
- Fase 2: Recogida de información. En esta fase se pueden realizar entrevistas, dinámicas de grupo, cumplimentación grupal de cuestionarios, etc.
- Fase 3: Análisis de la información. Se puede llevar a cabo de manera cualitativa (análisis de las opiniones expresadas espontáneamente, por ejemplo, en un *focus grup*, en las entrevistas individuales, etc.) y de manera cuantitativa (análisis estadístico de los datos).
- Fase 4: Retroalimentación y Plan de Acción. Se presentan los resultados y las conclusiones deben traducirse en acciones concretas que se tienen que poner en marcha. Si los empleados, después de su colaboración, no perciben ningún resultado, se verán frustrados y reducirán nuevas colaboraciones futuras.

El plan de acción resultante aportará ideas de mejora para el desarrollo de un clima laboral más en línea con los objetivos estratégicos de la organización. Es muy importante

la comunicación a los trabajadores, de las líneas de mejora que se piensan establecer para que vean recompensada su colaboración y participación en el mencionado estudio.

Gan y Triginé proponen diferentes instrumentos o cuestionarios para el estudio y diagnóstico del clima o ambiente laboral. Véanse dichos cuestionarios en su manual ya mencionado.⁵⁹

3.8. Factores que afectan al clima

Los factores que afectan al clima de la organización son aquellos determinantes que pueden desencadenar problemas en ella. En un primer estadio, los problemas más básicos susceptibles de generar un mal clima laboral podemos asimilarlos a los niveles primarios de la jerarquía motivacional de Maslow.⁶⁰ Es decir, aquellos relacionados con la seguridad en el trabajo y con un nivel retributivo suficiente para cubrir las necesidades fisiológicas.

Se puede considerar como un primer bloque de factores determinantes del clima todos los factores de mantenimiento, que son factores cuya ausencia perjudica y se convierten en causa de conflictos laborales, pero cuya presencia, sin embargo, no motiva al trabajador especialmente, es decir, factores que por sí mismos no consiguen la motivación por el trabajo. Son factores de tipo general, relacionados con las diferentes políticas que la empresa sigue en aspectos tales como las normas y procedimientos internos, la imagen que posea la empresa como organización, el cumplimiento de las condiciones de trabajo establecidas por la legislación laboral, etc.

También existe una serie de factores que, en general, no preocupan al personal y, por consiguiente, no son generadores de ningún tipo de clima, a pesar de que en ocasiones los empresarios (especialmente en Centroeuropa después de la Segunda Guerra Mundial) han realizado propuestas en esa dirección, pensando con ello lograr una mejora importante en el ambiente laboral. Estos factores podrían recogerse dentro de un grupo de cuatro temáticas: el control en la empresa, el acceso a los órganos de poder y decisión, la participación en el capital y la participación en los beneficios.

Este tipo de motivaciones, en un primer estadio, no corresponden a los intereses individuales de un trabajador, sino a los dirigentes sindicales que puedan tener una visión de sus aspiraciones más a medio y largo plazo.

Hasta ahora se han mencionado aspectos y factores que de una manera previa afectan o condicionan el clima de una organización empresarial. Pasamos entonces a tratar los problemas humanos en la empresa que son los determinantes de un ambiente laboral concreto y que facilita o impide un adecuado nivel de implicación de las personas, su satisfacción en el trabajo y, por tanto, la mejora continua de la productividad.

Un clima adecuado en una organización está basado en la ausencia de problemas en el funcionamiento interno, especialmente relacionados con las relaciones y actitudes de las personas dentro de la organización. Este hecho ha llevado a que la medición del

ambiente, o los denominados estudios del clima, se hayan convertido en un elemento importante para detectar los problemas existentes y, consecuentemente, generar planes de actuación para la mejora de aquellas situaciones que puedan considerarse negativas para los objetivos de la organización.

Existen muchas formas diferentes de analizar y clasificar los mencionados factores, pero se ha elaborado las siguientes agrupaciones relacionadas con la *eficacia organizativa*, la *integración de objetivos y personas*, el *reconocimiento*, el *compromiso* y, por último, la *colaboración*.

La primera de estas agrupaciones, la *eficacia organizativa*, viene definida por la aceptación de la misión, los valores y los objetivos que surgen de las decisiones de la dirección y que se traducen en directrices claras para toda la organización. Estas normas y conductas aseguran, en primer grado, que todas las decisiones que se toman en los diferentes niveles directivos serán canalizadas en la misma dirección, para conseguir lograr la eficacia y eficiencia en las diferentes áreas operativas de la empresa.

Este estadio de eficacia organizativa se logra por la claridad en la comunicación de metas y objetivos, por la utilización de herramientas adecuadas para la *dirección por objetivos* y *sistemas de evaluación del desempeño*.

La eficacia de estos sistemas y herramientas de gestión dependerá de su aceptación por parte de los trabajadores, los cuales han de encontrar en esas herramientas y en su implantación soluciones a los problemas de injusticia e inequidad que perjudiquen el clima laboral.

El tipo de liderazgo, el nivel de autonomía y responsabilidad, el sistema de elaboración, asignación y evaluación de objetivos son elementos muy importantes para la aceptación y confianza de los trabajadores en esta visión de la eficacia organizativa.

Si, por el contrario, el trabajador percibe que la empresa no dispone de objetivos claros, no conoce lo que se espera de él, se restringe la iniciativa o pierde oportunidades de negocio en el mercado, entonces, la confianza se perderá y el clima se perjudicará como consecuencia de esta falta de eficacia organizacional.

Complementando la eficacia organizativa y muy relacionada con ella está la *integración de objetivos y personas*. La integración de objetivos supone que las diferentes áreas de la empresa y, por ende, los respectivos directivos y empleados que las componen, actúen de manera coordinada en la consecución de los objetivos generales. Es decir, la suma de los objetivos individuales y grupales sea coherente con los objetivos finales de la empresa, evitando acciones o actividades duplicadas y/o contrapuestas.

La falta de integración y coherencia entre políticas realizadas puede comportar actuaciones descoordinadas y negativas con repercusiones inadecuadas en otras áreas de la empresa. El desconocimiento de las actividades y problemas de los demás genera un clima de frustración entre los trabajadores de una misma empresa.

Este tipo de situación depende del grado de integración, comunicación y participación existente entre los diferentes niveles de la empresa, especialmente en la fase de

determinación de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa. Para esto, hay que tener en cuenta todos los estamentos responsables de la actividad empresarial y hacer que participen activamente en la elaboración y negociación de los objetivos. Así, podrá generarse luego el compromiso necesario y también podremos hablar de una mayor integración de las personas con sus respectivos trabajos.

Para la integración de las personas y de sus objetivos, la comunicación se convierte en un aliado imprescindible. La coordinación de los diferentes esfuerzos, todos ellos dirigidos a unos objetivos empresariales comunes, supone un flujo de información que debe ser tratado adecuadamente. En este sentido, los sistemas de comunicación interna organizados según los diferentes niveles de responsabilidad juegan un importante papel en el clima laboral como factor de integración y compromiso.

Los factores del clima relacionados con el *compromiso* vienen definidos por la motivación de los trabajadores y por las acciones que realiza la empresa para fomentar el compromiso de los trabajadores. Recogen factores relacionados con la situación que vive la empresa en aspectos como el interés que existe por la motivación en el trabajo, el desarrollo y formación profesional para el desempeño eficaz de los puestos de trabajo, la innovación, la agilidad y flexibilidad de la empresa para atender las necesidades de su personal, la responsabilidad y la creatividad de los trabajadores.

Los elementos básicos de la existencia de un clima de compromiso son la motivación de los empleados y las políticas de retribución, promoción y desarrollo que mantenga la empresa. Así, cuando la actitud de la empresa a través de sus políticas favorece el desarrollo profesional, y su nivel retributivo está en consonancia con los resultados obtenidos, la satisfacción de los trabajadores se traduce en una mayor predisposición al compromiso con sus objetivos.

En este punto, los trabajadores aprecian cómo un mayor compromiso con sus objetivos mejora la eficiencia económica (resultados) de la compañía, y que, a su vez, esta se traduce en una mayor eficiencia social (mejoras) para los trabajadores. Se consigue así el equilibrio propuesto por la economía social de mercado cuya ecuación supone que una mejora de los resultados en las empresas tiene que repercutir favorablemente en la cobertura de las necesidades de sus trabajadores.

Por otro lado, tenemos el *reconocimiento*, integrado por un conjunto de factores relacionados con el grado de consideración y reconocimiento que la organización tiene con sus empleados. Estos elementos relacionados con las formas o maneras con que son tratados los trabajadores son sumamente importantes para un buen clima laboral. Se relacionan con el trato y respeto mutuo, con la aceptación de los diferentes intereses, criterios, puntos de vista, etc. El necesario grado de tolerancia entre los diferentes intereses y necesidades que convergen en la empresa, contribuye de manera decisiva a desarrollar la integración de sus participantes y fortalecer los objetivos comunes.

Un elemento clave para desarrollar este sentimiento de reconocimiento interior en la empresa es la atención de las demandas que puedan presentar los empleados. La

posibilidad de que las demandas o quejas de los trabajadores puedan ser tomadas en consideración y atendidas por cauces formales, hace que se sientan parte integrante de la empresa.

Un ejemplo lo tenemos en los informes de las «evaluaciones del desempeño», en que el evaluado puede manifestar su grado de consentimiento o disconformidad con la valoración realizada por su superior jerárquico. El responsable de dicha valoración debe recoger los comentarios que crea oportuno manifestar al evaluado y remitirlos juntamente con su informe, y en caso de discrepancias relevantes habrá un comité específico que estudie la situación planteada.

Desde el punto de vista del clima laboral las consideraciones o demandas, por el solo hecho de ser emitidas en un entorno profesional, suponen elementos importantes para las personas que las realizan, y que por tanto deben ser estudiadas, y, en su caso, ser resueltas, pues de lo contrario generarían una insatisfacción proporcional al grado de injusticia percibida por el trabajador.

No menos importante es el factor de *la colaboración*, que viene definido principalmente por la solidaridad que impera en la organización. Ello conlleva un ambiente de confianza, ayuda mutua y seguridad que, en general, contribuye al desarrollo de sensaciones positivas y a la resolución de los pequeños problemas que puedan darse a nivel del día a día operativo. Para que pueda producirse este tipo de colaboración, tiene que existir un requisito previo que es la equidad laboral. Pues la existencia de agravios comparativos dentro de la empresa impide el desarrollo de la solidaridad entre trabajadores.

La falta de colaboración y confianza mutua puede surgir bajo determinados estilos de liderazgo directivo. Aquellos que fomentan el exceso de individualismo dentro de la empresa y consienten diferencias significativas de retribución y de oportunidades entre sus empleados hacen que los trabajadores se encuentren aislados, con motivaciones y objetivos diferentes. Una forma de detectar esta circunstancia es cuando se aprecia una fuerte divergencia entre los intereses de los trabajadores y los objetivos de la empresa. Cuando esto ocurre, las personas se cierran en sus propios intereses personales y se muestran impermeables a las señales que envía la empresa.

Por último, señalar que los factores mencionados no se acostumbran a dar de una manera independiente los unos de los otros, es decir, un clima de *colaboración* entre los trabajadores no sería posible si no se diesen en mayor o menor medida los demás factores de *reconocimiento, compromiso, eficacia organizativa e integración de objetivos y personas*.

51. Fernández-Ríos, M. (1998): *Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
52. Ilundáin, J.M. (2001): *Factores de cambio en el entorno. Algunas orientaciones para la empresa*. Madrid: ESIC.
53. Ribes, A. (1997): *La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella*. Bilbao. Harvard Deusto Business Review, nº 79.
54. Harrison, R. (1972): *Understanding your organization's character*. Harvard Business Review, 5, pp. 119-28.
55. Gan, F. y Triginé, J. (2006): *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
56. Likert, R. (1961): *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
57. Likert, R. y Likert, J.G. (1976): *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
58. James, L.R. y Jones; A.P. (1974): «Organizational climate: A review of theory and research», *Psychological Bulletin*, vol. 81: 12.
59. Gan, F. y Triginé, J. (2006): *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
60. Maslow, A. (1969): *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper.

4. Comunicación interna

4.1. Comunicación interna en la empresa

La esencia del ser humano se define en la capacidad que tiene para poder comunicarse con sus semejantes. Este proceso ocurre en todos los ámbitos de actuación de las personas: en la familia, el trabajo y la vida social; porque el hombre necesita expresarse constantemente, y lo hace a través de diversas vías.

Paralelamente, en las empresas se ha sucedido otro tanto. Conscientes de la importancia y de la complejidad de este proceso, ha sido, en la segunda mitad del siglo pasado, uno de los temas preferidos por los especialistas de la psicología organizacional. Ya en 1952, Rogers y Roethlisberger escribían en la *Harvard Business Review* uno de los artículos pioneros sobre las dificultades de la comunicación efectiva: «La comunicación entre seres humanos siempre ha sido un problema. Pero solo recientemente la Dirección y sus consejeros han sentido una preocupación tan grande con respecto a la comunicación y cómo funciona o no funciona en la Industria.»⁶¹

Aquí se tratará generalmente la comunicación interna, sus características e influencia interna en la organización. Pero, en alguna ocasión, se considerará aquella comunicación o información que la dirección de la compañía genera y hace llegar a los elementos externos (prensa, radio, etc.) para complementar la comunicación interna.

Se plantea que la comunicación es un factor de relación y de integración de los equipos humanos. Tiene lugar cuando se intercambia información entre varios individuos en una relación recíproca y significativa que, además de informar, tiene como objetivos persuadir, suscitar un cambio de representaciones, comportamientos, conductas específicas en la persona o grupo de personas hacia la que se dirige esta información.

Comunicar implica informar, pero es necesario señalar que existen diferencias sustanciales entre los procesos de *información* y *comunicación*, aunque en la práctica suelen solaparse erróneamente. **Informar** es poner en relación a las personas con los acontecimientos. Contiene los datos y referencias concretas de la comunicación. **Comunicar** consiste en poner en relación a las personas entre sí en un proceso que conlleve influencia mutua entre todos los individuos que participan. La comunicación, entendida como intercomunicación, como interrelación, como red de relaciones entre diferentes actores internos de la empresa –pueden ser personas, grupos, departamentos, etc.–, además de transmitir información, también implica verificar que esta ha sido bien recibida por los destinatarios.

Hasta la llegada de los medios electrónicos, los actos de comunicación, por lo general, tenían lugar de forma verbal, gestual y escrita. Ahora el papel ha perdido su

protagonismo como uno de los principales soportes de la comunicación interna, especialmente en las organizaciones. En los últimos años, las modalidades que emplean las personas y las organizaciones para comunicarse se han multiplicado y desarrollado.

En nuestros días, las vías abiertas por la informática, la telemática, la comunicación por ondas, por satélites, entre otros medios, se han instalado con éxito en el ámbito empresarial. Las reuniones con el equipo, con el cliente, las intranets, los buzones de correo electrónico, videoconferencias, presentaciones, se han posicionado como los medios más utilizados. Se ha desplazado, incluso, al teléfono.

Desde esta perspectiva, el fenómeno comunicativo actual es un proceso en el que intervienen no solo aquellas personas o centros que emiten el mensaje, sino aquellos otros encargados de recibirlo. Por tanto, los efectos de la comunicación van más allá de la intencionalidad del emisor, pues el proceso como tal favorece el intercambio recíproco de ideas, conocimientos, motivaciones, así como la comprensión mutua de las expectativas de ambos actores.

Las empresas tecnológicamente avanzadas apuestan por nuevos modelos. «La empresa 2.0 apuesta por la superación de la información unidireccional para atisbar la comunicación multidireccional: para ello la organización debe mutar su objetivo de facilitar información a promocionar la interacción.»⁶² Más adelante se insistirá en este contenido multidireccional y carácter dialogal de la comunicación interna.

Por último, señalar que lo fundamental de una comunicación interna no es si está dentro de las herramientas 2.0 o si no lo está. Lo más importante es que la política establecida para la comunicación interna forme parte de la estrategia general de la empresa y sea, además, coherente con las demás políticas de gestión de personas.

4.2. Componentes del proceso de comunicación

Todo proceso de comunicación se compone de elementos como los representados en el siguiente esquema (figura 1).

En el entorno empresarial el **emisor**, también conocido como fuente, es la persona o departamento que emite las informaciones o mensajes. Estos son recibidos por el **receptor** o **destinatario**. El emisor natural de la comunicación más relevante y estratégica dentro de la empresa es la alta dirección.

En el proceso de transmisión de la información se utiliza un lenguaje o **código**. Este consiste en el conjunto de símbolos específicos empleados para expresar el mensaje (palabras, gestos, conductas, posturas, tonos de voz), que no solo ayudan a reforzar el mensaje, sino que hasta pueden variar el significado de lo que se transmite.

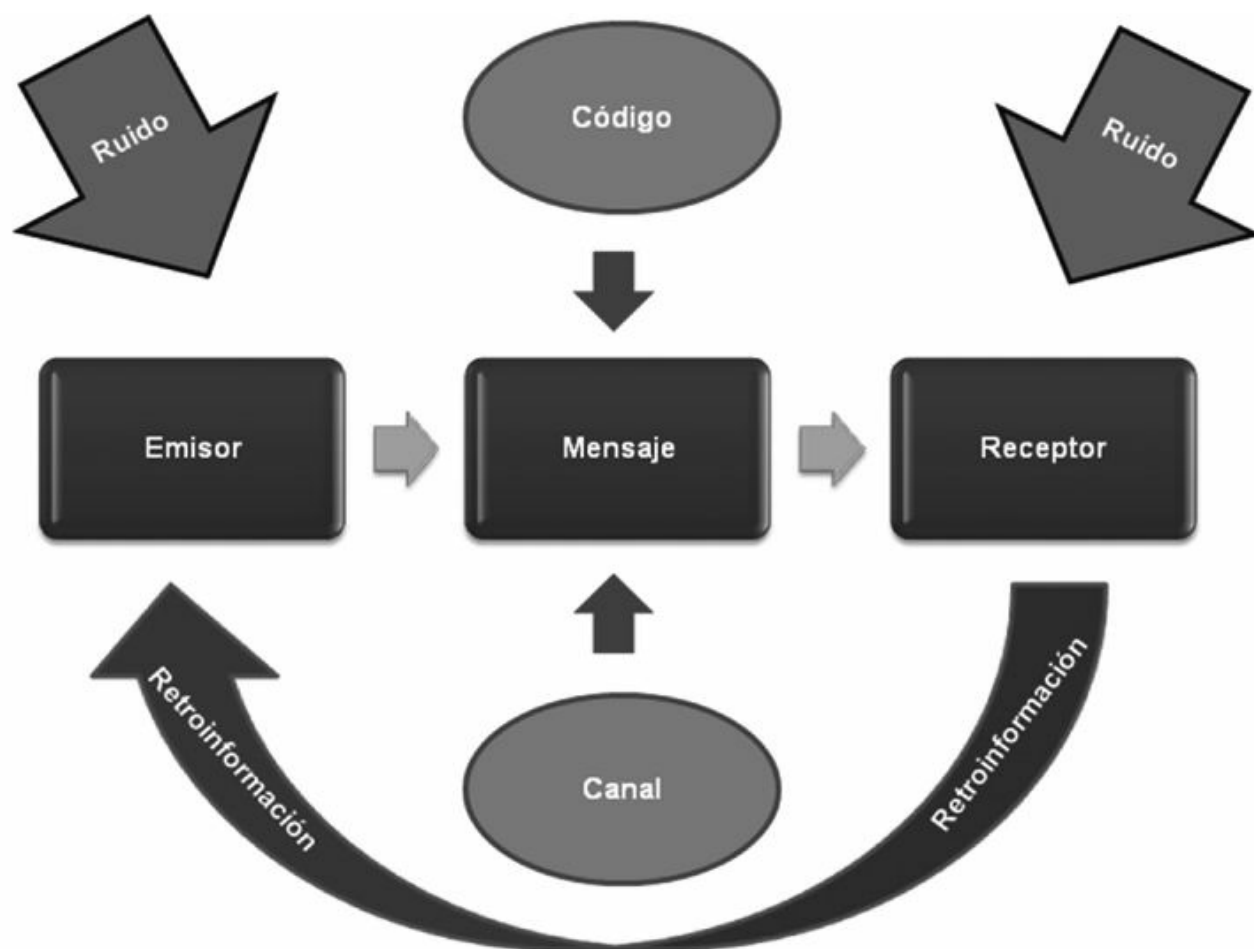


Figura 1. Elementos de la comunicación.

En la intercomunicación personal, persona a persona, existe un lenguaje verbal y otro no verbal que recoge valores y sentimientos que reducen o refuerzan el contenido del mensaje. Este tipo de comunicación personal mediante la mirada, el lenguaje de las manos, las emociones, la sonrisa, la imagen, etc., remite al poderoso mundo de la comunicación emocional.⁶³

Los mensajes circulan a través de un **canal o medio** de transmisión, que en la mayoría de las empresas suelen ser los mismos independientemente del sector económico al que pertenezcan (entrevistas, reuniones, revistas, cartas, teléfono, formularios, etc., entre los métodos más tradicionales, y otros devenidos con los avances tecnológicos como los correos electrónicos, intranet, el portal del empleado en internet, las redes informáticas, las videoconferencias que agilizan las comunicaciones, etc.).

Generalmente, las grandes empresas disponen de un Departamento de Comunicación Interna para dinamizar esta función, pero el principal medio para la cohesión y la implicación en los proyectos empresariales corresponde a los líderes o directivos de la misma. Es decir, el canal prioritario debería ser la línea de directivos que con su preparación y formación trasladen al resto de la plantilla la implicación en las diferentes

estrategias de la empresa. De lo que se desprende que un sistema de comunicación interna eficiente requiere de unos directivos con competencias específicas en este sentido.

También, la dirección de la empresa dispone de otros tipos de canales más personales y menos técnicos que surgen mayor efecto según sea el contenido del mensaje. Así, por ejemplo, la utilización de los representantes sindicales que viene determinada por las exigencias legales o por acuerdos dentro de la empresa, la cadena de mando como elemento clave de la transmisión y seguimiento de las políticas establecidas y por, último, pero no menos importante, el contacto directo de la dirección con los empleados, ya sea a través de reuniones, de presencia física en los centros de trabajo, etc.

Para completar el proceso de comunicación tal como se ha definido, una vez emitidos los mensajes correspondientes por los canales seleccionados, se hace necesaria la **retroinformación**, retroalimentación o *feedback*, que es la respuesta que envía el receptor al emisor después de haber recibido el mensaje. Puede ser un nuevo mensaje, un gesto o una acción que, para el caso de la comunicación empresarial, debe tener su consecuente análisis y valoración.

Entre los métodos más empleados para facilitar la retroinformación se pueden citar: las encuestas de opinión, los buzones para ideas y sugerencias, así como las entrevistas periódicas con el jefe inmediato.

No existirá comunicación completa si no se produce la retroinformación. Esta permite al emisor (empresa) determinar si su mensaje ha sido recibido y, sobre todo, comprendido por el receptor (empleado, grupo, etc.). Si no se produce este *feedback*, la comunicación puede verse afectada en tanto que se añada, se pierda o se deforme la información transmitida.

Se plantea que el resultado de la comunicación no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor, y en esta comprensión puede incidir el último componente del proceso de la comunicación: el **ruido**, que es cualquier elemento distorsionador de la comunicación.

El ruido puede producirse en cualquier parte del proceso. Significa la cantidad de interferencia indeseable que tiende a deformar y alterar, de manera imprevisible, los mensajes transmitidos. En las empresas puede ser muy perjudicial, sobre todo si se produce en torno a temas específicos como sanciones, retribuciones, despidos o muchos otros que afecten directamente a los trabajadores.

Las empresas, sean del tamaño que sean, han tomado consciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente y, por tanto, de la importancia de comunicar bien sus objetivos.

La comunicación pone en contacto diferentes componentes de la empresa directamente relacionados con su grado de competitividad, como es el clima interno, los estilos de liderazgo, el compromiso de los empleados, etc. Así, un estudio realizado por Blake y Mouton⁶⁴ sobre los estilos de liderazgo pone de manifiesto que los problemas de

comunicación son importantísimos para un estilo de liderazgo eficaz. En este sentido, ya se ha señalado la trascendencia de la preparación y formación de los directivos en habilidades comunicativas para que puedan cumplir con su papel dentro de la organización.

Por otro lado, Mintzberg,⁶⁵ que se dedicó a observar y analizar la realidad del trabajo de un directivo, ya señaló que la recepción y comunicación de información es fundamental para el trabajo del directivo, pues «lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial».

Es difícil poder determinar el tiempo que un directivo tiene que dedicar a la comunicación. Dependerá de los diferentes sectores y circunstancias que tiene la empresa. Pero, en lo que hay bastante acuerdo es en que el tiempo en que un directivo medio está efectivamente comunicando supera al resto de sus otras actividades. Si pensamos en el tiempo de un directivo dedicado a reunirse con sus colaboradores, con los clientes, por teléfono, la atención de correos electrónicos, las llamadas telefónicas, las videoconferencias, los *feedback* a colaboradores, etc., no cabe duda de que todas estas actividades suponen la mayor parte de su tiempo.

Si, además, el directivo es el de Recursos Humanos, esa dedicación aún tiene mayor importancia, pues, como indicaba uno de los presidentes entrevistados en el trabajo realizado sobre competencias de la dirección de personas, Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona, «la capacidad de comunicación es una de las características esenciales del perfil del nuevo director de RR. HH.».⁶⁶

4.3. Importancia de la comunicación interna

La situación de los mercados obliga a una visión compartida de los objetivos por parte de los diferentes componentes empresariales. Para que esto sea posible, es necesario disponer de una herramienta para que todos los componentes conozcan cuál es la dirección correcta para conseguir esos objetivos. A través de un símil, podríamos decir que todos los elementos que están dentro de una embarcación reciben la comunicación adecuada para que remen en la dirección correcta (imagínese uno de aquellos antiguos galeones españoles utilizados a partir del siglo XVI).

La comunicación interna permite generar lo que se denomina como «visión compartida» y a la vez debe fomentar la participación de los empleados. «La empresa de hoy no puede permitirse el lujo, o la temeridad, de desaprovechar el enorme potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que tiene a su disposición en el conjunto de sus trabajadores. Y para actualizar estas capacidades potenciales, la dirección ha de ser capaz de integrar a todo el personal en su proyecto de empresa.»⁶⁷ Como se ve, lo anterior

supone la doble dirección de la comunicación interna. Así, la necesidad de la participación de los diferentes componentes empresariales viene básicamente determinada por la competitividad y la necesidad de que el talento y la creatividad surjan espontáneamente y dispongan de los canales adecuados para manifestarse dentro de la empresa.

Las organizaciones empresariales están conformadas fundamentalmente por medios materiales y humanos que se relacionan e integran constantemente a través de procesos comunicativos. Estos procesos facilitan la relación entre los miembros de la organización, la coordinación de todas las acciones hacia objetivos empresariales comunes, la transmisión de la cultura empresarial, la dirección o liderazgo de los equipos, etc. Es la comunicación, por tanto, una herramienta al servicio de la estrategia de la empresa que incide sobre la productividad y, en consecuencia, sobre la rentabilidad de la empresa.

La comunicación en la empresa se expresa en la transmisión de toda la información que se necesita para la ejecución del proceso de toma de decisiones con la finalidad de influir sobre las personas que la conforman, para que sus objetivos y acciones estén en consonancia con las misiones de la organización a la que pertenecen.

La comunicación de mensajes, medios, procesos y soportes empresariales en el contexto cultural de la empresa forman parte de la *comunicación interna* de la misma. La comunicación interna en la empresa es uno de los pilares de la estrategia empresarial. Sin una buena política de comunicación interna adaptada a la cultura de la empresa y a su entorno, es muy difícil, por no decir imposible, que la empresa alcance sus objetivos.

Algunos autores plantean que en el ámbito empresarial existen diferentes tipos de comunicación. Destacan, entre ellas, la comunicación integradora como la más óptima, pues para ponerla en práctica se ha de diseñar un plan directivo, que exige voluntad y control. En la tabla 1 se presentan estos tipos de comunicación.

La importancia de la comunicación como un instrumento para los cambios organizativos, culturales y de clima organizacional está avalada por múltiples estudios psicosociales realizados en los últimos años. En ellos ha quedado demostrado que la solución a buena parte de los problemas organizacionales se logra mediante una mejora de los canales de comunicación y también a través de la información facilitada por los empleados.

En este sentido, hay que dejar atrás la idea de que la comunicación ha de ser necesariamente unidireccional y establecida a través de la línea de mando. En ella teníamos a unos pocos que decidían, y a la línea de mando que transmitía esas órdenes o instrucciones para que los empleados ejecutaran su trabajo sin más. Este tipo de organización refleja una cultura organizativa con cierta aversión al cambio y donde no existe verdadera comunicación.

Tabla 1. Tipos de comunicación.

Denominación Fines	Medios

Operativa	Funcionamiento normal de la organización. Se deriva de las necesidades inmediatas de funcionamiento.	Instrucciones en general Manual de procedimientos Manual de funciones ...
Integradora	Desarrollo personal y organizativo con vistas a la participación.	Intranet Diálogo / reunión Carta / revista Blogs /foros ...

El propósito básico de la comunicación en las organizaciones es lograr una adecuada coordinación entre las diferentes unidades que la componen, así como la consecución correcta de todas las acciones a ejecutar en cada uno de los puestos de trabajo que estén conformados en la empresa. Se plantea que una comunicación efectiva:

- Mejora el clima laboral.
- Mejora el compromiso con la tarea.
- Mejora la calidad.
- Favorece el aprendizaje.
- Estimula el trabajo.
- Asegura la comprensión de prioridades y decisiones.
- Contribuye a difundir la imagen de empresa.
- Contribuye a conocer las necesidades internas y externas.

Una comunicación ineficiente en el entorno organizacional provoca errores, malentendidos, hace que los colaboradores realicen actividades sin saber por qué ni para qué las hacen, todo lo cual afecta a la motivación, al clima laboral, a la productividad de la empresa y por consecuencia a su rentabilidad. La comunicación en la organización debe fomentar la coordinación de las actividades a realizar por los distintos departamentos, responder a problemas, influir en la toma de decisiones, etc.

Es importante tomar en cuenta que la emisión de la información puede estar matizada por la personalidad del sujeto que comunica, por su forma de ser, sus intenciones, prejuicios y carencias, en función de su entorno cultural, de sus expectativas y de su actitud ante su interlocutor.

Una misma información puede ser explicada de diversas maneras por personas distintas en función de dichos elementos. Estos también intervienen en la manera en que se reciben las informaciones, pues el que escucha hace interpretaciones de los mensajes que capta en función de sus construcciones individuales.

Por último, cabe señalar que la comunicación no solo se expresa mediante las palabras sino que también se expresa a través de las acciones que transmiten mensajes muy claros. Pueden surgir desde la empresa o desde los mismos trabajadores (una huelga está transmitiendo un mensaje directo y contundente).

Tales consideraciones anteriores muestran la complejidad del proceso de comunicación influido por una serie de elementos que no pueden obviarse si lo que se pretende es comunicar de manera eficaz para mejorar el funcionamiento de la compañía.

4.4. Tipos de comunicación interna en la empresa

En el entorno empresarial existen varios tipos de comunicación, en función del lugar que ocupe en el organigrama la persona o centro que emite el mensaje y hacia dónde lo dirige. Entre los tipos de comunicación que pueden encontrarse en las organizaciones destacan fundamentalmente la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal (figura 2).

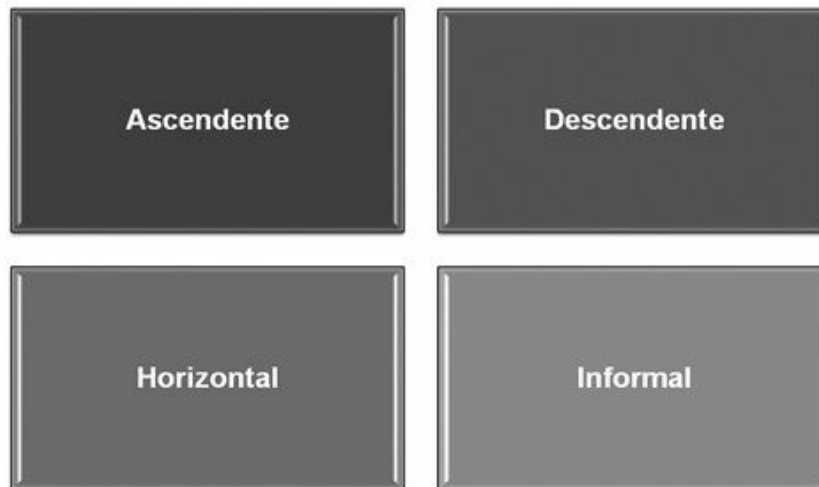


Figura 2. Tipos de comunicación.

Los tres primeros se conocen como los sistemas de comunicación de tipo formal que emplea la organización, mientras que la comunicación informal está asociada a rumores que circulan en la organización por canales de igual forma informales. Esta última es variada e inconstante, tanto como las personas o grupos que la generan.

Veamos a continuación los tipos de comunicación interna que pueden darse.

4.4.1. La comunicación descendente

Es aquella que va desde el vértice estratégico hacia los trabajadores y grupos de interés. Se produce cuando los niveles o mandos superiores transmiten mensajes y comunicaciones a los integrantes de los diferentes niveles inferiores o, en su caso, cuando se generan informaciones para el exterior de la empresa.

En este apartado trataremos la comunicación interna, sus características e influencia sobre la organización. Pero cuando se trata de comunicación descendente también se puede incluir aquel tipo de información que la dirección de la compañía genera y hace llegar al entorno de la empresa, sea por cuestión de imagen o para complementar la comunicación interna, dado que en ambos casos influirá sobre la percepción de los trabajadores.

El principal objetivo de la comunicación interna descendente es el de la transmisión, a cada nivel específico, de toda la información que se precise para dar a conocer el plan empresarial y propiciar su cumplimiento. Suele abordar temas relacionados con:

- Políticas, estrategias y objetivos de la organización y o departamento.
- Instrucciones de trabajo.
- Procedimientos y prácticas organizacionales.
- Retroalimentación respecto a la corrección del desempeño.
- Indocrinación (adoctrinamiento).

En ocasiones la comunicación descendente viene originada por la necesidad que puede llegar a tener la empresa de mitigar la aparición de informaciones deformadas originadas fuera o dentro de la empresa, tanto las que hagan referencia a predicciones catastrofistas, como a expectativas falsamente prometedoras. Ya se sabe que la incertidumbre o falta de información sobre una información relevante fomenta la aparición y consolidación de desinformaciones, desconfianzas, preocupaciones, bulos, etc.

Una adecuada comunicación interna fomenta la participación de los trabajadores en los asuntos de la empresa, pues cualquier participación requiere previamente de una buena información. No participa aquel que no está informado. Por ello, es importante para fomentar la comprensión de los objetivos de la empresa, de las directrices, de los resultados, dando mayor sentido a las funciones desarrolladas por los empleados.

La comunicación interna descendente se efectúa a través de diversos y variados medios. La utilización de estos medios dependerá de los contenidos a comunicar y de los actores implicados en el proceso de comunicación. Puede fluir por dos vías específicas: la comunicación *directa* y la *indirecta*.

La *comunicación directa* parte de la alta dirección o de la estructura jerárquica hacia un grupo o persona determinada. No participan intermediarios. Su objetivo es potenciar la eficiencia de la organización tras el aumento del compromiso y el diálogo social permanente. La comunicación directa entre el trabajador y su supervisor es la forma esencial de la comunicación integradora.

La *comunicación indirecta* se produce por medio de representantes que actúan como interlocutores y mediadores de las consultas y acuerdos reguladores; estos tienen facultad legal para intervenir en procesos relacionados con el sistema de relaciones laborales vigente.

Dentro de las funciones de este tipo de comunicación se destacan:

- La función *informativa*: permite responder a cuestiones relacionadas con la misión y visión de la organización, como por ejemplo: ¿Qué hacemos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿qué es lo que perseguimos? Crea cultura e identidad organizacional, involucra al personal con la estrategia de la empresa, para que se comprometan con la organización al sentir que forman parte de ella.
- La función *explicativa u operativa*: facilita la comprensión de las instrucciones y decisiones que son importantes para el bien hacer de los empleados, como por ejemplo, el conocimiento de nuevos procedimientos y protocolos a seguir, los cambios de funcionamiento o de gestión, las modificaciones del contenido del *job description*, etc.
- La función *interrogativa*: permite responder a aquellas preguntas que de manera natural y espontánea los trabajadores se hacen y que, además, consideran importantes para su permanencia en la empresa. Conocer lo que está aconteciendo en la empresa y cómo les afecta, facilita el diálogo y la buena comunicación, lo que traerá consigo el mejoramiento del clima de trabajo. Obviamente, si las preguntas que se realizan están dentro de un contexto de crisis, la situación tendrá otras características mucho más delicadas, pero, en todo caso, las preguntas deben tener unas respuestas adecuadas.

La comunicación descendente no siempre es efectiva, dadas las malas interpretaciones o distorsiones que pueden presentarse en la transmisión de los mensajes, cosa que suele suceder con frecuencia en grandes organizaciones a causa de la diversidad de niveles jerárquicos que la conforman y el ruido que acompaña. Al respecto, reproducimos un ejemplo obtenido de los autores Hodgetts y Altman,⁶⁸ que, de manera magistral, nos presenta las dificultades de la comunicación descendente interpersonal, es decir, «aquello que se ha dicho» relacionado con «lo que se quiso decir» y, finalmente, «lo que escuchó el subordinado».

Tabla 2. Ejemplo de comunicación descendente. Fuente: Hodgetts, R.M. y Altman, S. (1979): *Organizational Behavior*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.

Cómo se dividen las comunicaciones			
Lo que dijo el gerente	Lo que quiso decir el gerente	el	Lo que escuchó el subordinado

Examinaré la conveniencia de contratar a otra persona para tu departamento tan pronto termine el análisis de mi presupuesto.	Empezaremos a entrevistar candidatos para el puesto en importantes. Por ahora nos olvidaremos de contratar más personal.	Estoy atareadísimo con cosas más importantes. Por ahora nos olvidaremos de contratar más personal.
Tu rendimiento fue muy poco satisfactorio en el último trimestre. Confío que lo mejores.	Debes poner más esfuerzo y sé que puedes hacerlo.	Si vuelves a equivocarte, te despidó.
Quiero que me presentes cuanto antes ese informe.	Necesito ese informe esta semana.	Deja esa orden urgente que estás atendiendo y lléname el informe hoy mismo.
Hablé con el jefe pero por ahora, a causa de problemas de presupuesto, no podremos pagarte tanto como te ofrece otra empresa.	Podemos darte un 95% de esa oferta, y estoy seguro que el próximo año estaremos en esas condiciones de aumento mayor.	Si estuviera en tu lugar, aceptaría esa otra oferta. Nosotros no pagaremos a una persona con tu preparación.
Tenemos un trabajo en Los Ángeles que creemos que podrás realizar a la perfección. Nos gustaría que fueras a esa ciudad y lo estudiaras.	Si te gusta el trabajo, puedes quedarte con él. En caso contrario, puedes quedarte aquí en Denver. Depende de tu decisión.	Si no quieres no tienes que ir a Los Ángeles. Pero si no vas, puedes decirle adiós a tu carrera en esta firma.
Me parece que ustedes tienen dificultades para cumplir a tiempo con su trabajo. Quiero que examines el problema y lo resuelvas.	Habla con tu gente y averigua a dónde está el problema. Y con tal que logres el nivel de producción planeado. Ya tengo bastantes problemas para que ahora también me ocupe de este.	No me importa a cuántos despidas, pero si no vas, puedes decirle adiós a tu carrera en esta firma.

4.4.2. La comunicación ascendente

La comunicación ascendente parte de los niveles básicos hacia los niveles superiores de la organización. Se establecen medios o canales para que la información requerida pueda llegar hasta los niveles de dirección.

Las razones para que esta comunicación se ponga en funcionamiento son fundamentalmente dos: razones económicas y operativas para un mejor funcionamiento de la organización, y razones psicológicas que permitan conocer las motivaciones, aspiraciones e inquietudes de los empleados.

Este tipo de comunicación pretende reflejar lo que piensan y opinan los colaboradores sobre su situación laboral u otros aspectos de interés, por lo que tenerla en cuenta resulta beneficioso para la empresa en tanto que permitirá contribuir a subsanar los desequilibrios internos de la misma y las desviaciones existentes respecto a los objetivos trazados.

Pero a pesar de que los colaboradores pueden emplear esta vía para comunicarse y expresar lo que opinan acerca de su entorno de trabajo, la comunicación ascendente

suele ser difícil de obtener y, en ocasiones, poco precisa e ineficaz.

Los trabajadores no acostumbran a emplear esta vía formal para canalizar sus opiniones y, cuando lo hacen, suelen llegar al nivel superior distorsionadas o poco detalladas, pues suelen ser sesgadas en los niveles jerárquicos intermedios por los que transita la información antes de llegar a los directivos del más alto nivel.

La comunicación ascendente puede presentarse en forma de problemas y sugerencias, también como informes del desempeño, como quejas y desavenencias, y por último, como sugerencias de mejoras para la organización, el departamento o el puesto de trabajo.

Los buzones de sugerencias, un apartado de la intranet, los foros, el portal del empleado, un blog interno, las entrevistas informales y las encuestas a los trabajadores son instrumentos que con frecuencia emplean las empresas para favorecer este tipo de comunicación. Pero es la entrevista de evaluación del desempeño una de las maneras más extendidas de recogida de información de las empresas dentro de un canal formal, porque los trabajadores evaluados pueden manifestar sus observaciones o reparos a dicho informe.

4.4.3. La comunicación horizontal

La comunicación horizontal, también conocida como lateral, es la información que ocurre entre departamentos o individuos de un mismo nivel, lo que facilita la coordinación de actividades para la consecución de metas.

En este tipo de comunicación, cada individuo es un elemento que contribuye a la toma de decisiones, en una interconexión directa con el resto de los elementos que, a su vez, mantienen una posición de apertura con respecto a los intercambios con el exterior.

También aquí se presentan dificultades, pues los miembros de un departamento pueden sentirse muy identificados con los objetivos de su propio departamento y no con los de otros departamentos, suscitando, de esta forma, celos, aislamientos y antagonismos que obstaculizan la comunicación.

Mediante las relaciones laterales, especialmente las de coordinación, ninguno de los protagonistas tiene más iniciativa que otro, de ahí que se dé con más dificultad la colaboración.

En el caso de la relación jerárquica le corresponde iniciar el proceso al superior. En la relación lateral, le corresponde empezar a ambos por igual, lo cual implica el riesgo de que nadie empiece porque cada uno espere que lo haga el otro. Esto significa que la colaboración podrá surgir, y la comunicación subsiguiente, si al menos uno de los protagonistas es consciente de esta situación y empieza por él la iniciativa.

La comunicación horizontal cumple importantes funciones como la de cohesionar y fomentar el espíritu de equipo, así como la de coordinar la realización de actividades conjuntas entre personas, áreas, departamentos, etc.

4.4.4. La comunicación informal

Este tipo de comunicación se da en torno a las relaciones sociales de los miembros de una organización y surge por la necesidad de un miembro de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello o si los que existen no son utilizados. Se materializa generalmente en los rumores o informaciones de pasillo que circulan entre las personas que trabajan y se reúnen dentro y fuera de la empresa. Siempre existen, son espontáneos y pueden ocupar el lugar de la comunicación formal si esta no funciona de forma adecuada, es decir, si deja de ser fiable o suficiente.

Son ejemplos de comunicación informal la generada por grupos que se reúnen para charlar en los descansos o para desayunar, los trabajadores que comparten un medio de transporte o que pasan parte de su tiempo libre juntos, bien en actividades organizadas o simplemente de diversión. Puesto que tiene lugar en los pasillos, en el comedor, frente a la máquina del café, etc., es flexible y personal y puede llegar a ser (si el tema es de interés) más rápida que los otros sistemas de comunicación.

Como se decía, suele ser oral aunque en ocasiones puede utilizarse la vía escrita, apoyada en notas o en el correo electrónico. Hace circular información que no está disponible por las vías formales y, aunque puede ser bastante precisa, suele ser incompleta y expuesta a errores que suelen traer como consecuencia malas interpretaciones de las informaciones, aunque pueda contener un número de detalles elevado. En cierto sentido puede ser valorada positivamente porque le permite a los colaboradores conocer qué sucede en las organizaciones a las que pertenecen cuando estas son parcas en comunicación e información. Por otra parte, «el comportamiento espontáneo es, precisamente, el más creativo y, por tanto, el más capaz de ingeniarlos».⁶⁹

Así, un rumor puede ser desencadenado por diferentes motivos y cualquier miembro de la organización puede ser un individuo activo en este proceso. Las causas más comunes suelen ser:

- **Excitación e inseguridad:** por ejemplo, despidos, un expediente de regulación de empleo, cambios organizacionales, etc. En casos graves la gerencia o la dirección de recursos humanos debe informar sobre la situación para evitar que se expandan rumores falsos que intranquilen a los trabajadores.
- **Asuntos relacionados entre amigos o colaboradores:** por ejemplo cuando un compañero va a recibir un ascenso. si no se reciben informaciones sobre el hecho, las personas tienden a sacar sus propias conclusiones al respecto de acuerdo a las percepciones que se hayan configurado.
- **Información reciente:** los empleados suelen ser más activos cuando tienen noticias o novedades que se salen de lo cotidiano. En estos casos es importante para la empresa dar a conocer la verdadera versión anticipándose a los rumores.
- **Puestos de trabajo:** en toda organización existen puestos que permiten que los colaboradores conversen entre sí, incluso, algunos puestos proporcionan a los empleados algunas noticias por las que otros pueden estar interesados. Estas

personas suelen ser más activas y se convierten en elementos claves en los procesos de comunicación informal.

El tipo de comunicación informal en una organización puede llegar a ser más eficaz que la propia comunicación formal. Johnson, J. D.; Donohue, W. A.; Atkin y C. K. y Johnson, S.⁷⁰ estudian las relaciones entre ambos tipos de comunicación, sus ventajas e inconvenientes. Así, encuentran que la comunicación informal es una forma de expresión más espontánea, más rápida que los canales de comunicación formal, en ocasiones más exacta que la formal porque no sufre restricciones, además de que facilita el flujo de una cantidad mayor de información al incorporar a los mensajes contenidos relacionados con las actitudes, los sentimientos y los valores de los miembros, así como de los contenidos racionales que llevan implícitos.

Las redes sociales de tipo personal o profesional, tan populares, favorecen la interacción de los empleados y una de sus principales ventajas es la rapidez con que se propaga la comunicación. «Su principal ventaja como herramienta de comunicación *on line* es la bidireccionalidad y su inmediatez, aunque cuenta con el inconveniente de que no se puede controlar lo que dicen los empleados sobre la empresa.»⁷¹

4.5. Fases de una política de comunicación

La comunicación interna es algo que incumbe a toda la organización y cuya responsabilidad final corresponde a la dirección de la empresa. Pero esto no supone «pensar que esta situación de interacción de todos los elementos integrantes de la organización y su consiguiente participación en la comunicación se va a producir por generación espontánea. No podemos pensar que en una empresa que ha venido funcionando con una estructura jerárquica y una organización burocrática se vaya a pasar de la noche a la mañana a una organización participativa».⁷²

De este planteamiento se deduce que cuando una empresa pretende implementar una política de comunicación hay que diseñarla, planificarla y estructurarla adecuadamente. Así, en general se toman en consideración las siguientes fases:⁷³

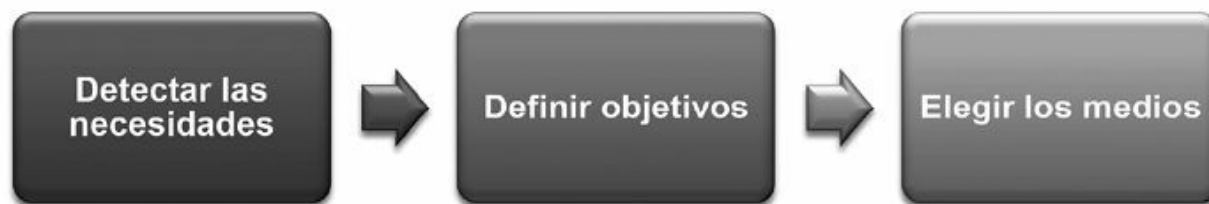


Figura 3. Fases de una política de comunicación.

- **Detectar las necesidades.** Esta fase, desde el punto de vista de comunicación interna, tiene como objetivos principales la localización de los conflictos eventuales existentes en la organización, la detección de elementos negativos que puedan influir sobre el desarrollo exitoso de una política de comunicación, así como conocer las aspiraciones o preocupaciones que tienen todos los miembros de la organización con relación a la comunicación y a la información.
- **Definir objetivos.** Se plantea que el éxito de una política de comunicación depende del diseño exacto que se haga de la misma, para lo cual se deberá tener una idea bien definida de los objetivos que se pretenden alcanzar. Se hace necesaria la definición y diseño de los mensajes que deben configurar las tendencias y comportamientos que han de asumir los receptores a los que está dirigida la política de comunicación.
- **Elegir los medios.** El desarrollo de una política de comunicación también se sostiene en operaciones que requieren de la inversión de tiempo y presupuesto, lo que ha de permitir afrontar con ciertas garantías de éxito los objetivos establecidos.

Una política de comunicación exitosa llevada a cabo por profesionales debe incidir sobre el desarrollo y la modificación de los comportamientos de los destinatarios, pero esas acciones también han de suponer un uso adecuado y honesto por parte de la organización. En este punto, vale recordar que la comunicación, como herramienta que impulsa y dinamiza la empresa desde el punto de vista de la eficiencia económica, también tiene que sujetar sus medios y objetivos a un uso moral y socialmente aceptable. Como ya se ha señalado que debe formar parte de la estrategia ha de incorporarse como una realidad dentro de la responsabilidad social corporativa de la empresa, respetando los diferentes intereses particulares del conjunto de *stakeholders* con los que se relaciona.

4.6. Barreras en el proceso de comunicación interna

Muchos directivos apoyan las iniciativas que favorezcan la información, aunque quizá no son tan entusiastas de la verdadera comunicación. Es decir, la calidad de esta queda limitada por los recelos que aparecen desde el emisor. A pesar de lo anterior, todos los analistas están de acuerdo en que la calidad de la comunicación es una de las variables estratégicas para que las empresas se desarrollen, pero, como es fácil de adivinar, son muchas las barreras que interfieren en ese crecimiento. Veamos a continuación las principales:

- El estilo de liderazgo establecido en la empresa, en cuanto que este condiciona la calidad y cantidad de la comunicación realizada. Así, un estilo de dirección

participativo lleva aparejado una comunicación más abundante, más frecuente, de más calidad y bidireccional.

- El temor a perder el poder o influencia: la información es una fuente de poder. Si se comparte puede reducirse la capacidad de influencia y poder. En este caso el directivo reacio a compartir la información difícilmente se ganará la confianza de sus colaboradores y, estos, a su vez, no generarán con facilidad comunicación ascendente.
- Complejas estructuras y una gran dimensión de la empresa con elevado número de niveles jerárquicos, dispersiones geográficas afectan a la fluidez con que circula la comunicación.
- La predominancia de la comunicación descendente con contenidos específicamente operacionales, descuidando las comunicaciones destinadas a conseguir mayor compromiso y satisfacción de los trabajadores.
- Falta de un clima laboral dentro de la organización basado en la confianza y satisfacción de los trabajadores. Esta desconfianza puede venir avalada por situaciones difíciles anteriores que levantaron suspicacias entre los protagonistas.
- La necesidad de tener que utilizar los canales formales demasiado estructurados o de difícil acceso para trasladar información a los niveles superiores.

Dada la naturaleza del proceso de comunicación que se ha desarrollado aquí, ambos tipos de comunicación descendente y ascendente están estrechamente enlazadas y vinculadas entre sí, y se puede decir que esta relación es de carácter dialogal y, por tanto, las dificultades o barreras que afectan a una de ellas acaba afectando a la otra.

Así, el estilo de liderazgo, la orientación al poder, el clima laboral, el compromiso de los empleados, junto con la mayor o menor facilidad para establecer esta relación de carácter dialogal serán los determinantes para una comunicación interna eficaz. Y que, conforme se desarrollan las empresas, está pasando de ser una comunicación interna unidireccional a otra mucho más multidireccional. Lo que supone un cambio importante en algunos de los paradigmas empresariales.

61. Rogers, C.R. y Roethlisberger, F.J. (1952): «Barreras y aperturas en la comunicación», *Harvard Business Review*, julio-agosto 1952.
62. Bustínduy, I. (2010): *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC.
63. Sebastián, C. (2007): *La comunicación emocional*. Madrid: ESIC.
64. Blake, R. y Mouton, J. (1964): *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, Gulf Publishing Co.
65. Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper & Row.
66. Quintanilla, J., Sánchez-Runde, C. y Cardona, P. (2004): *Competencias de la dirección de personas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
67. Elías, J. y Mascaray, J. (2003): *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
68. Hodgetts, R.M. y Altman, S. (1979): *Organizational Behavior*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
69. Huete, L.M. (1996): *Revitalizando los servicios*. Barcelona: Folio.
70. Johnson, J. D.; Donohue, W. A.; Atkin, C. K. y Johnson, S. (1994): *Differences between formal and informal communication channels*. Journal of Business Communication (<http://job.sagepub.com/>).
71. Berceuelo, B. (coord.) (2011): *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. Barcelona: Wolters Kluwer, Biblioteca Aedipe.
72. Elías, J. y Mascaray, J. (2003): *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
73. Grupo Harper & Lynch (1992): *Formación y Comunicación en la empresa*. La Gaceta de los Negocios.

5. Liderazgo

5.1. ¿Qué es un líder?

Cuando se piensa en organizaciones empresariales, se asocia este concepto directamente con el proceso de formulación de la visión, la misión y los valores de una empresa. En el intento de direccionar, equilibrar y dar coherencia a estos elementos, el directivo de empresa es como un catalizador fundamental de las acciones que hay que realizar.

Responder a la cuestión de qué es un líder presupone hacer diversas consideraciones que de ninguna manera pueden limitarse a ofrecer una receta acabada de modelo de persona-líder. Es, ante todo, un concepto relacional, porque el líder se declara como tal siempre dentro del ámbito de actuación de un grupo. De hecho, así será reconocido por los miembros del grupo del que forma parte.

Algunos autores se aventuran a definir el liderazgo como una aptitud para establecer relaciones y mantener amistades, como una capacidad para solucionar conflictos y como una habilidad para el análisis social.

Se le atribuyen al liderazgo aquellas acciones que se relacionan con el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones, con el hecho de ejercer influencia sobre otras personas, haciendo que estas lo sigan. Una de las dimensiones más importantes del liderazgo se relaciona precisamente con la capacidad de propiciar cambios necesarios y más efectivos sobre el rendimiento de un grupo.

En el entorno empresarial, las teorías sobre liderazgo han prestado especial atención, desde diferentes puntos de vista, a la dirección, al estilo de mando y al ambiente cultural de cada organización, con el fin de explicitar aquellas singularidades sobre las que se configura un directivo.

Del célebre *best-seller* de Perters y Waterman, *En busca de la excelencia*,⁷⁴ se recoge la siguiente aproximación: «el liderazgo es muchas cosas. Es hacerse visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando van bien; es formar un equipo leal en la cumbre que hable más o menos con una sola voz; es escuchar cuidadosamente gran parte del tiempo, hablar a menudo de modo alentador y reforzar las palabras con los hechos creíbles; es ser duro cuando es necesario y en ocasiones es el puro abuso del poder».

5.2. Tipologías de liderazgo

5.2.1. Los estilos de liderazgo «X» e «Y» de McGregor

Una de las primeras teorías sobre el liderazgo fue elaborada por Douglas McGregor,⁷⁵ quien propuso un modelo bidimensional con un enfoque personalista, estableciendo dos

estilos de liderazgo: «X» e «Y», a partir de dos tipos de culturas contrapuestas que entendía que se dan en las organizaciones: la gestión *autoritaria* frente a la gestión *participativa*.

El estilo «X» concibe al hombre como un ser perezoso al que hay que coaccionar y estimular económicamente para que rinda en el trabajo, aspectos que sugiere una acción directiva rígida, estricta y autoritaria.

La estrategia de mando, para este tipo de liderazgo, supone que son precisamente los líderes los responsables de tomar todas las decisiones. Tales presiones sobre el grupo traen como consecuencia un rechazo hacia la propia actividad que reforzará la puesta en práctica de los métodos autoritarios de control.

A diferencia de este estilo, en el «Y» los individuos ejercen el control de sí mismos en el empeño de alcanzar los objetivos de su organización, lo que incrementa sus niveles de motivación e integración hacia el trabajo, aspectos que provocan rendimientos superiores, pues se asume que las personas tienen una necesidad psicológica para trabajar. En esta teoría los líderes involucran a sus subordinados en la toma de decisiones.

Tales estilos propuestos por McGregor son actitudes que un líder puede considerar al afrontar la dirección de un equipo, tal y como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Estilos de liderazgo «X» e «Y» de McGregor.

Estilo «X»	Estilo «Y»
Las personas, aunque maduras, dependen por naturaleza de los líderes.	Maduran, aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad.
Esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.	Son capaces de autodirigirse.
Necesitan que les digan las cosas, que se las demuestren, y que se las adiestre en los métodos apropiados para el trabajo.	Comprenden y se interesan por su trabajo, y pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor.
Necesitan supervisores que las vigilen estrechamente y puedan corregir sus errores.	Necesitan tener la sensación de que se las respeta y son capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas.
Se preocupan poco por aquello que no se refiere a sus intereses materiales inmediatos.	Procuran dar sentido a su vida identificándose con países, comunidades, etc.
Necesitan instrucciones específicas acerca de qué hacer y cómo hacerlo; las cuestiones de política más general no son cosa suya.	Necesitan captar el significado de las actividades a las que se dedican y tienen una apetencia de conocimientos tan vasta como el universo.
Aprecian que se las trate con cortesía.	Ansían respeto de sus congéneres.

Están naturalmente separadas en categorías; las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en momentos libres.	Están naturalmente integradas; cuando el trabajo y la diversión están netamente separados, ambos se deterioran.
Se resisten al cambio; prefieren seguir por el camino ya andado.	Se cansan de lo rutinario y prefieren disfrutar de experiencias nuevas; todo el mundo es creativo en cierta medida.
Las tareas son fundamentales y hay que hacerlas; las personas se eligen, se adiestran y se adaptan a ellas.	Las personas son fundamentales y buscan autorrealizarse. Las tareas tienen que proyectarse, modificarse y adaptarse a las personas.
Las personas están condicionadas por la herencia, y solo aprenden en la niñez y en la juventud; de adultas, permanecen estáticas.	Crecen y evolucionan constantemente; nunca es demasiado tarde para aprender. Disfrutan aprendiendo y aumentando su comprensión y capacidad.
Necesitan que las «inspiren» (las arenguen), las empujen o las arrastren.	Necesitan que las dejen en libertad, que las estimulen y las ayuden.

5.2.2. Estilos tradicionales: autoritario, burocrático, persuasivo, carismático

Después de McGregor, que compartió muchas de sus ideas sobre necesidades humanas con Maslow y con Likert, se llegó a la conclusión de que en la práctica esa teoría no funcionaba totalmente, pues era poco flexible. Entonces se comenzó a relacionar la efectividad del liderazgo con criterios organizativos y enfoques directivos más adecuados, centrando la atención en los grupos y en las organizaciones. Estas consideraciones dieron lugar a diversas clasificaciones de estilos de liderazgo comprendido dentro de las posiciones extremas propuestas por McGregor (el estilo autoritario y el democrático).

Se destacan autores como Kurt Lewin, Lippitt y White.⁷⁶ Con ellos surgen los términos clásicos de liderazgo, más conocidos como estilos tradicionales que, genéricamente, se clasifican en autoritario, burocrático, carismático y persuasivo, este último también conocido en ocasiones como *laissez-faire* o anárquico. Pero estos estilos de liderazgo se limitan a describir las características de las actuaciones de los líderes, sin hacer ninguna sugerencia con respecto a los comportamientos más adecuados en las diversas situaciones que suceden en las organizaciones.

Así, por ejemplo, en la tabla 2, donde se han reducido a tres los estereotipos de perfiles (autoritario, democrático y permisivo), se muestran de manera primaria las características de esos estilos de liderazgo:

Tabla 2. Los estilos básicos de liderazgo.

Autoritario	Democrático	Permisivo
El líder decide y determina todas las normas de	Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da	Los miembros del grupo toman decisiones libres

funcionamiento.	orientaciones y apoyo.	sin la participación del líder.
Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas que se deben utilizar, son determinadas por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto.	En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad, el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir.	El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha.
El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos.	Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales.	El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas.
El líder está «personalmente» para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas. Se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo.	El líder juzga «objetivamente» los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas.	Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad.

5.2.3. Los estilos de liderazgo de Likert

Rensis Likert²⁷ es otro autor pionero en el estudio de la relación entre los estilos de liderazgo y el resultado empresarial. Rechazó los supuestos tradicionales del comportamiento humano y analizó mejor las motivaciones y los potenciales de los trabajadores. Creía que la participación de los trabajadores y la discusión en grupo era la mejor forma de generar buenos resultados.

Propuso cuatro sistemas en los que se incluyen los estilos de mando correspondientes: *autoritario-explotador*, *autoritario-benevolente*, *consultivo* y *participativo*. Este último, en opinión del autor, es el más recomendable para mejorar la productividad, las relaciones laborales y la optimización de los resultados de la organización.

En el estilo recomendado, el participativo, las decisiones suelen tomarse en grupo y la responsabilidad de las mismas se comparte entre todos los integrantes de la organización. Esto es posible dada la existencia de una buena relación entre los directivos y los colaboradores, caracterizada por la fluidez satisfactoria de la información por toda la organización, por la confianza que depositan los directivos en sus colaboradores, y por la identificación y apoyo de todos hacia los objetivos de la empresa.

Empleados con puntuaciones altas en autoritarismo y bajas en la necesidad de independencia tienen un mejor desempeño con líderes autoritarios. A su vez, los

integrantes de un grupo, si son algo autoritarios, suelen estar más satisfechos con líderes también autoritarios. En cambio, empleados con una alta necesidad de independencia y baja puntuación en autoritarismo rinden mejor bajo el mando de líderes democráticos.

Pero las teorizaciones respecto a la efectividad del estilo de dirección no se limitaron a considerar exclusivamente la influencia de los miembros del grupo, sino que de sus investigaciones también resultó que los departamentos que tenían una baja eficiencia solían estar a cargo de supervisores «centrados en el trabajo», es decir, jefes «tayloristas»⁷⁸ que se preocupan poco por sus trabajadores. Así, los supervisores que disponían de un nivel de rendimiento mejor eran los que se centraban más en las personas y permitían que estas participaran en la toma de decisiones.

En resumen, podríamos reducir la teoría de Likert en la tabla 3.⁷⁹

Posteriormente, Likert, junto a su esposa, definen un *modelo de organización mejorado*⁸⁰ en el que el líder tiene que ofrecer más recursos (formación, planificación...) y ayuda a los empleados como manera de superar los conflictos dentro de las organizaciones.

Tabla 3. Estilos de liderazgo de Likert.

	Autoritario coercitivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Definición	Líder autoritario que dirige y busca explotar a los subordinados.	Líder autoritario, pero paternalista, controla a sus subordinados de forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les «da palmaditas en la espalda» y aparentemente hace lo que es mejor para ellos.	Líder de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.	Líder de estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa.	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistema de comunicación	Bastante precario, por lo que solo realiza comunicaciones	Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para

	descendientes en forma de órdenes.	descendientes sobre las ascendentes.	ascendente) y horizontal.	el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. Prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargos y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta descendencia. Organización informal incipiente, aunque se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo en equipo. La formación de grupos se hace importante. Hay confianza mutua, participación y compromiso grupal intenso.
Sistema de recompensas y castigos	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con menor arbitrariedad. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas (principalmente salarios). También llevan a cabo recompensas sociales de forma ocasional. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. También hay recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por el grupo.

Posteriormente, Likert, junto a su esposa, definen un *modelo de organización mejorado*⁸¹ en el que el líder tiene que ofrecer más recursos (formación, planificación...) y ayuda a los empleados como manera de superar los conflictos dentro de las organizaciones.

5.2.4. El modelo de contingencia de Fiedler

Surgen las propuestas de otros autores como Fred Fiedler,⁸² quien, para determinar las circunstancias que gravitan alrededor de todo estilo de liderazgo, valora el grado de aceptación del líder en el grupo, la estructuración –mayor o menor– de la tarea y el poder del propio directivo, asociado con la posición que ocupa el líder en la organización. Es el *modelo contingencial de liderazgo*, donde no existe un modelo de liderazgo mejor o peor sino el que sabe adaptarse a las situaciones que se dan a su alrededor. Y por eso, *el modelo de contingencia de Fiedler* afirma que la contingencia supone que la actuación del líder dependerá de las condiciones que se den en cada momento.

Así, en relación al tipo de situación que se encuentren, los líderes motivados por la tarea tienen un mejor desenvolvimiento en situaciones extremas, muy favorables y muy

desfavorables, mientras que los líderes orientados hacia la relación son más efectivos en situaciones moderadamente favorables.

De estas consideraciones se derivaron otras posiciones teóricas más modernas como la del liderazgo situacional, un modelo que relaciona los estilos de liderazgo con el nivel de desarrollo de los colaboradores.

5.2.5. La malla gerencial de Blake y Mouton

Es importante destacar las aportaciones que realizaron autores como Robert Blake y Jane Mouton.⁸³ A estos autores se les conoce por ser los creadores de *The managerial grid model* o *modelo de la malla gerencial*, que resulta una herramienta útil para determinar cuál es el estilo de dirección de cada persona. Sus aportaciones variaron el modelo bidimensional al proponer cinco estilos de liderazgo.

El estilo de liderazgo es definido a partir del grado de interés por la gente y de interés por la producción, entendiéndose por interés el grado de atención que el líder le dedica a cada aspecto, medidas en unidades de una escala.

Los diversos estilos se caracterizan por:

- **Burocracia o liderazgo empobrecido.** El líder tiene un interés mínimo por el personal y por los objetivos de la organización. Se limita a asignar tareas a su gente, evadiendo responsabilidades. Los colaboradores que están bajo el mando de un directivo con semejantes características suelen encontrar motivaciones en otras áreas que no se relacionan con su tarea específica. Aprenden a cumplir con lo esencial, a dejar pasar el tiempo aparentando estar ocupados. No les interesa solucionar problemas de trabajo.
- **Tiranía o liderazgo de tarea.** El líder pone su atención en el proceso productivo, por los resultados, descuidando las necesidades individuales que siempre son supeditadas a los intereses de la organización. El líder planifica y los colaboradores actúan bajo un control riguroso y estricto de su desempeño. La creatividad y espontaneidad de los colaboradores está prácticamente anulada y solo se obtienen resultados favorables y a corto plazo en situaciones de presión, por el sistema de premios y sanciones que se utiliza para estimularlos.
- **Paternalismo o liderazgo de punto medio.** El líder se esfuerza por mantener un equilibrio entre los requisitos del trabajo y las necesidades de los colaboradores. No intenta mandar sin motivo, sino comunicar, persuadir y motivar para que se cumpla la tarea. El poder formal no es ejercido de manera estricta. El grupo no siente presión, pero tampoco se halagan sus motivaciones. Este estilo familiar, paternalista y personalista es común en organizaciones pequeñas que tienen poco formalizados sus objetivos.
- **Club de vacaciones o liderazgo de club de campo.** El interés prioritario del líder repara en los colaboradores, en sus necesidades y motivaciones, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo. Pero se descuidan los objetivos de

la organización y esta puede ser muy lamentable. Paradójicamente no se favorece un ambiente de innovación entre los colaboradores y muchos de ellos pueden aprovecharse de la condescendencia de un líder de estas características.

- **Trabajo en equipo o liderazgo en equipo.** Se presta atención, equilibradamente, a las personas y a los resultados. Los colaboradores se manifiestan comprometidos e interdependientes, lo que provoca altos rendimientos en el trabajo. La puesta en práctica de este estilo de dirección solo es viable si los intereses personales de los trabajadores y las metas de la organización son compatibles.

A continuación (figura 1), se puede observar una cuadrícula de los estilos del líder propuestos por Blake y Mouton, siendo 0 el valor más bajo y 9 el valor más alto:

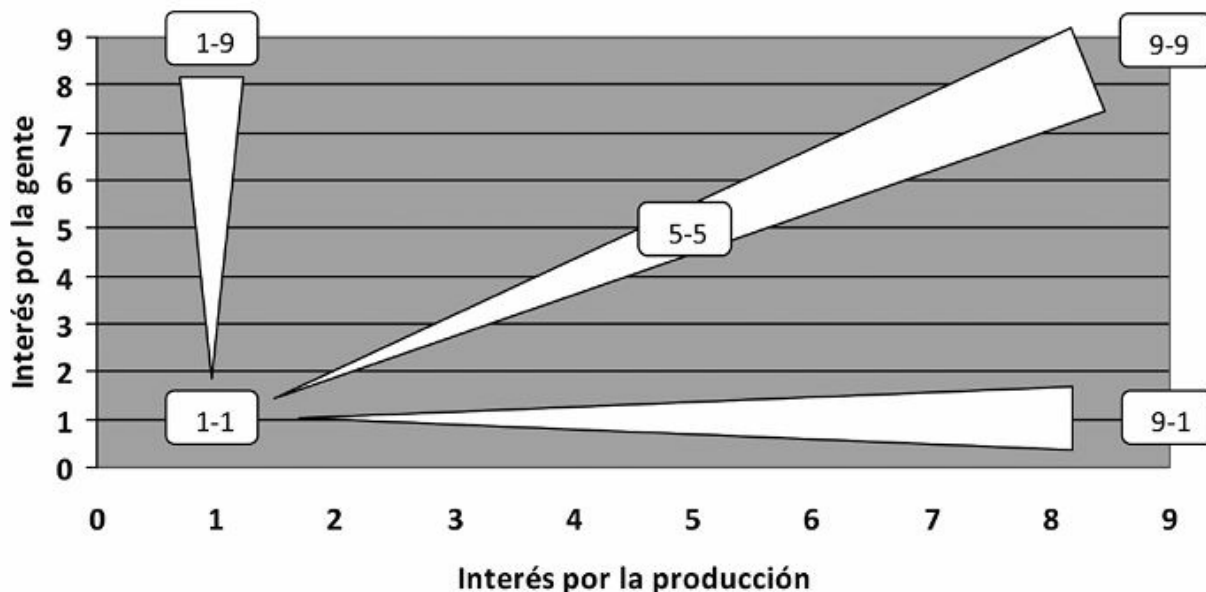


Figura 1. Grados de interés por la gente y por la producción en los estilos de Blake y Mouton.

Si bien este modelo propuesto por Blake y Mouton⁸⁴ aporta una definición más amplia de estilos de liderazgo, con importantes consideraciones sobre el interés que puede tener un líder por la producción y por las personas que se le subordinan, no contempla un marco de referencia que permita encontrar relaciones entre los estilos de liderazgo y las necesidades de los colaboradores.

5.2.6. Teoría del liderazgo situacional de Hersey-Blanchard

El inconveniente indicado es superado por la teoría de P. Hersey y K. Blanchard⁸⁵ y su modelo de liderazgo situacional, que ha obtenido gran cantidad de seguidores entre los especialistas del desarrollo directivo. Estos autores,⁸⁶ proponen cuatro estilos de liderazgo en función del manejo –mayor o menor– que un líder le da a dos tipos de comportamiento: el directivo y el de apoyo.

El comportamiento directivo tiene lugar cuando el líder define el rol del subordinado y le especifica a este la manera y los procedimientos de lo que tiene que hacer, además de supervisar las ejecuciones encomendadas.

Por su parte el comportamiento de apoyo se visualiza cuando el líder escucha, motiva, presta atención a sus subordinados y demanda de ellos una posición activa en el proceso de toma de decisiones.

La teoría del liderazgo situacional está basada en la interacción entre:

- La cantidad de dirección (comportamiento tarea) que ofrece un líder.
- La cantidad de apoyo (comportamiento relación) que proporciona.
- El nivel de madurez que demuestran los seguidores en una tarea, función u objetivo específico.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.

La curva que se muestra en el gráfico siguiente (figura 2) representa diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los diferentes niveles de madurez del seguidor. La curva de la campana en relación con el estilo de líder indica que a medida que el nivel de madurez del subordinado aumenta a lo largo del continuo de madurez baja-madurez alta, el estilo del líder también evoluciona.

De esta manera, tal y como se puede observar, hay cuatro estilos de liderazgo diferentes:

- Alta tarea-baja relación (S1) e inmadurez elevada (M1): Imposición.
- Alta tarea-alta relación (S2) e inmadurez moderada (M2): Convencimiento.
- Baja tarea-alta relación (S3) y madurez moderada (M3): Participación.
- Baja tarea-baja relación (S4) y madurez elevada (M4): Delegación.

Según esta teoría, el líder más eficaz será el que desarrolle su estilo de liderazgo de una manera flexible, utilizando el que sea más adecuado en cada situación y persona.

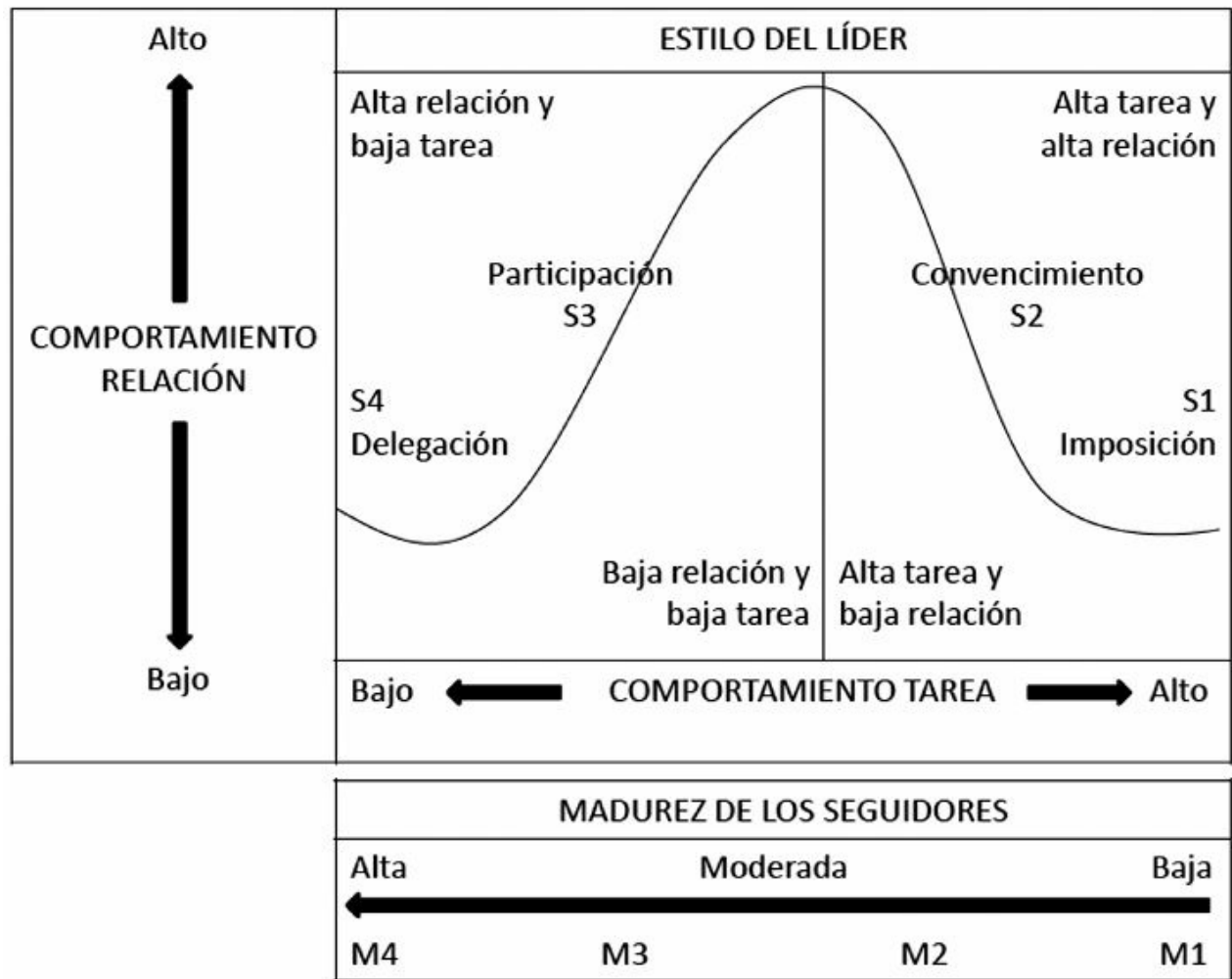


Figura 2. Estilos de liderazgo de Hersey-Blanchard en función de la situación.

En síntesis, Hersey-Blanchard, utilizan un modelo tridimensional, basado en la interacción entre el comportamiento directivo de un líder, en la capacidad de un jefe en comportamiento de apoyo y añade el nivel de receptividad que los colaboradores muestran al desarrollar un comportamiento en un trabajo específico. Así, dependerá del nivel de desarrollo de los colaboradores el que se aplique uno u otro estilo de liderazgo.

Como hemos visto, y resumiendo, las teorías sobre liderazgo han transitado desde un enfoque personalista, que enfatiza las características personales del líder, pasando por un enfoque conductual, donde reviste especial interés el comportamiento del líder; para concluir en el enfoque situacional, en el que se le concede importancia a los determinantes situacionales del liderazgo. Todo lo cual permite destacar que no hay un estilo más eficaz que los otros, sino que esto dependerá de la situación y el desarrollo de los factores situacionales.

5.3. El comportamiento eficaz del líder

El líder es considerado como aquella persona que genera cambios y transformaciones, legitima la toma de decisiones, contribuye a desarticular la cotidianidad acrítica y rutinaria en la que pueden sumergirse algunos procesos.

Según Peña, 1991, «el líder es aquella persona que dirige a un grupo a la consecución de sus objetivos, coordinándolo e impulsándolo de forma conveniente, respetándole cierta autonomía, brindándole la información, los presupuestos, programas y sistemas de actuación necesarios y controlando los resultados, como responsable de los mismos».

Otras caracterizaciones definen al líder como un motivador por excelencia que innova, crea, provoca aprendizajes diversos y potencia el crecimiento de las personas que conforman su equipo, pues invierte tiempo, energía y dedicación en ellos.

El autor Weinert, en el año 1985, identificó un conjunto de factores que se definen por ser esenciales y determinantes, cuando se trata de seleccionar un estilo de dirección eficaz y favorable, como por ejemplo:

- La clase de trabajo.
- El nivel de la organización donde aparece el proceso de dirección.
- El clima de la organización.
- El tamaño del grupo de trabajo.
- La homogeneidad del grupo de trabajo.
- Los valores laborales y vitales de los colaboradores o subordinados.
- La influencia del jefe y del superior hacia arriba, dentro de la jerarquía de la compañía.
- El sistema de recompensas y de remuneración organizacional.
- La personalidad del dirigente.

Fiedler,⁸⁷ del que ya hemos hablado anteriormente, planteaba que no se puede hablar de líderes buenos o malos sino de líderes que tienden a ser «efectivos» en una situación y «nada efectivos» en otras. Este autor introduce el factor situacional como condicionante de la efectividad en los resultados del líder. Es decir, la adaptación a la situación se convierte en el centro de la actuación efectiva.

Trasladado a nuestros días, nos encontramos que la situación actual demanda efectividad a unos directivos que se enfrentan a entornos rápidamente cambiantes. El desarrollo de las tecnologías y la nueva economía están modificando los puestos de trabajo y su entorno. Son constantes las exigencias individuales y colectivas en el plano de la innovación, el talento y la adaptabilidad al cambio permanente. Y lo anterior nos lleva a unas nuevas realidades y, por ende, a un cambio de cultura empresarial.

Así, como ya anticipaba la revista *The Economist*,⁸⁸ la clave del éxito en el acto de dirigir personas gravita en la elección de una cultura empresarial que se sustente sobre la base de la constante comunicación y los valores tradicionales.

Quizás, más importante que la descripción de las características personales de líderes consagrados y exitosos, sea la reflexión en torno a las acciones que los tiempos actuales demandan de un buen directivo.

Algunos autores⁸⁹ consideran que el líder debe disponer de unos valores y proyectarse como un humanista, concebido en:

- Gestión de sí mismo para su desarrollo como persona.
- Visión global para innovar.
- Potenciador de personas para aumentar resultados.

En la opinión de estos investigadores, el líder o directivo empresarial tiene que gestionar el sentido de la acción: hacia dónde va la empresa, por qué y para qué.

Por lo tanto es fundamental el desarrollo de los valores que tenga el líder como persona. Junto a su inteligencia práctica, su capacidad de anticiparse a los acontecimientos y otros rasgos intelectuales que generalmente se le atribuyen al líder, este debe tener una flexibilidad mental para aprender y dialogar en estos tiempos de constantes reajustes y nuevos conocimientos tecnológicos y prácticos. Esta apertura puede facilitar la comunicación y la consideración de los criterios y necesidades de las personas que rodean al líder y viceversa.

El líder ha de distribuir sus atributos entre los miembros del grupo, ha de crear las condiciones que hagan innecesaria su presencia. También ha de ser tolerante ante las ambigüedades y las frustraciones que pueden emerger de la inestabilidad económica de estos tiempos, para poder asumir una posición pragmática ante las vicisitudes que plantea cada día.

En lo personal, en un líder con visión humanista es esencial el respeto a sí mismo, a los demás y al medio ambiente. A esto se suma la confianza en su propia autonomía y en la de los demás.

Es fundamental también que el líder se cultive, se dedique tiempo, que busque un equilibrio para sí. Si no tiene un desarrollo personal, ¿cómo se puede influir e intentar desarrollar a los demás?

La visión global del directivo radica en la capacidad de visualizar nuevos escenarios de negocios más allá de su propio sistema cultural, de contemplar la realidad desde diferentes ángulos. Es importante en este sentido que el directivo conozca lo que sienten y dicen las personas de su empresa. Por otro lado, se expresa en el logro de un equilibrio entre el bienestar económico, ético y emocional de las empresas. Pero no menos importante que ser capaz de entusiasmar y gestionar la energía creativa en sus subordinados.

Es fundamental también que sepa escuchar, generando la confianza suficiente para que los miembros del equipo puedan expresar libremente sus opiniones. Así mismo, tiene que

saber delegar, potenciar madurez y autonomía responsable en los otros, reconocer el buen desempeño y motivar.

5.4. Líder *versus* directivo

En la diversidad de bibliografía que realiza conceptualizaciones sobre el tema se puede apreciar el toque de atención sobre las características que diferencian a un líder de un directivo.

El líder no tiene que ser necesariamente un buen directivo. Como se ha anunciado con anterioridad, sus funciones esenciales consisten en marcar rumbo, motivar, integrar, componer, crear confianza en el sistema social; todo lo cual se traduce en la construcción de visiones y misiones en la interacción con los demás. El líder inspira a los otros, los moviliza sobre la base de la ilusión y el entusiasmo que les contagia. Tiene que representar la personificación de la visión hacia la cual se orientan los proyectos empresariales.

Por ello, el rol del directivo ha evolucionado substancialmente en las últimas décadas. Desde una perspectiva básica, el rol del directivo asume dos niveles de rol en las empresas: como *contribuidor individual* («hacer»), donde está centrado en desempeñar de manera eficiente sus funciones y responsabilidades a nivel individual, o como *mando* («hacer hacer»), donde está centrado en hacer que sus colaboradores desempeñen sus funciones y responsabilidades con unos niveles de rendimiento elevados. Peñalver nos aclara que ambos niveles son necesarios y compatibles.²⁰

Otros autores abordan las diferencias entre el papel del directivo gestor y del directivo líder. El *directivo gestor* se debate en cómo hacer bien las cosas, en implementar la estrategia, en inducir conductas operativas, administrar recursos escasos, contener costes y mantener el statu quo. Por otro lado piensa a corto plazo, hace cumplir valores, controla conductas, organiza, negocia conductas y recompensas, orienta a la tarea, ordena, evita conflictos. Por su parte el *directivo líder* se plantea el porqué de las cosas que hay que hacer, genera misión y visión, evoca valores, desarrolla nuevos recursos, crea valores, innova, piensa a largo plazo, reorganiza, potencia la energía de las personas, se cuestiona el sistema para mejorarlo, desarrolla conductas y recompensas, lidera el «caos» creativo.

En la década de 1990, John Naisbitt, profesor de la Universidad de Harvard, diferenció entre dirección y liderazgo. Su finalidad era dar a entender que el rol del directivo está evolucionando. En la siguiente tabla²¹ se encuentran detalladas las diferencias entre dirección y liderazgo descritas por Naisbitt:

Tabla 4. Las diferencias entre dirección y liderazgo descritas por Naisbitt.

Dirección	Liderazgo

Decisiones impuestas jerárquicamente (de arriba abajo).	Decisiones inducidas (método socrático).
Mando, autoritarismo.	Coactuación, búsqueda de aliados.
Disciplina: controlar, limitar y definir.	Jerarquía funcional.
Retribución mecánica.	Pago por calidad del trabajo y participación en beneficios.
Determinación unilateral de objetivos a alcanzar.	Concertación conjunta de objetivos a alcanzar.
Poder coercitivo.	Poder premiador.
Visión finalista (cuenta de resultados).	Visión estratégica.

Cuando se habla de liderazgo en las empresas, se acostumbra a acompañar el término con sustantivos como transformador,⁹² esencial,⁹³ efectivo,⁹⁴ auténtico,⁹⁵ etc., para dar al liderazgo un énfasis más allá de lo posicional o relacional. De manera que a un nivel superior de desarrollo del rol directivo se encuentra el líder transformacional debido a la necesidad que tienen las empresas de cambiar y de ocupar posiciones de liderazgo en un mercado competitivo. O bien, como en el caso de Goleman, que mediante el papel emocional del líder hace avanzar y despierta lo mejor que llevan dentro las personas.

Siguiendo con esa línea de ir más allá de lo relacional y después de años de investigación en diferentes empresas, el equipo de Jim Collins⁹⁶ encontró cinco niveles de liderazgo eficaz:

- Nivel 1: Individuo de gran capacidad.
- Nivel 2: Miembro que contribuye al equipo.
- Nivel 3: Gerente competente.
- Nivel 4: Líder eficiente.
- Nivel 5: Ejecutivo.

Según este autor, el nivel 4 y 5 dan las claves para comprender el rol del líder auténtico o líder nivel 5. En ese nuevo enfoque, el directivo se compromete en buscar una visión clara y promover altos niveles de rendimiento, combinándolo con humildad personal y voluntad profesional. En este nivel avanzado de rol directivo, los líderes son los pioneros del cambio, están dispuestos a gestionar el cambio, asumen riesgos, desarrollan actividades para innovar, fijan el rumbo, implantan nuevos enfoques, definen la cultura organizacional, motivan, inspiran y alinean a los colaboradores. Además, transforman tanto la organización como a las personas y equipos, reinventan las empresas y consiguen una posición de liderazgo en el mercado. A todo lo anterior, Collins⁹⁷ también lo llamó experiencia transformativa.

Actualmente, este rol de directivo eficaz se desarrolla mediante comportamientos ligados al concepto de competencias específicas, o sea, «una característica subyacente de

un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo».⁹⁸ Como, por ejemplo, serían la visión global, la orientación al cliente, la iniciativa, la innovación, la resiliencia, el autocontrol, el impacto y la influencia, etc.

5.5. Liderazgo, innovación y cambio organizacional

Repasando cualquier sector económico industrial o de servicios observamos que hace cinco o diez años era totalmente diferente a lo que ahora vemos, por no hablar de lo que serán las empresas dentro del mismo periodo de tiempo. Las empresas cambian a pesar de que ello genera dificultades, y ello sucede porque la evolución (presión) de un mercado globalizado obliga a adaptarse para poder sobrevivir.

Así, la supervivencia de las organizaciones solamente es posible mediante los procesos de cambio o de adaptación a las diferentes transformaciones que sufre el entorno interno y externo. La evolución del entorno, que es internacional y globalizado, produce de manera continua que se lleven a cabo nuevos procesos de gestión para conseguir mejorar los resultados, adaptar la capacidad de respuesta, investigar, innovar, desarrollar, mejorar la ventaja competitiva de la empresa, cambiar estrategias metodológicas y procedimentales, etc.

Las empresas deben ser flexibles y ser capaces de anticiparse a los cambios de su sector si desean estar en el mercado. Actualmente, las condiciones en que se organizan y gestionan las empresas proceden de los cambios que se originan en los mercados internacionales. Por ello, las empresas deben cambiar y generar «estrategias competitivas» o «ventajas competitivas» que superen a sus rivales. Michael Porter ha elaborado una fórmula para determinar cómo pueden las empresas –y los países– cambiar y generar una estrategia competitiva dando por hecho que el cambio es inherente a los mercados. Así, de su primer libro, *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*,⁹⁹ es considerado por muchos estudiosos como el libro definitivo sobre la nueva estrategia corporativa para sobrevivir en los mercados.

Por otro lado, Richard Pascale, en su *Managing on the edge*,¹⁰⁰ recomienda poner énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden a obtener procesos de renovación continuos y exitosos para las empresas. Este autor, que colaboró con Peters y Waterman, en el origen del modelo de las 7 «S», de *En busca de la excelencia*, donde se desarrollan sistemas de medición de la excelencia de una compañía, y que, también, anteriormente, estudió junto a A. Athos¹⁰¹ las diferencias en la cultura de gestión entre Japón y Estados Unidos, sugiere que las compañías deben convertirse en «motores de indagación» si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

El modelo de las 7 «S» fue creado al principio de los años ochenta por el entonces equipo de la consultoría de la firma McKinsey, formado por Pascale, Peters y Waterman, para medir la calidad del rendimiento de una organización: los siete elementos «S» se dividen en tres factores «duros» (estrategia, estructura y sistema) y cuatro factores «blandos» (estilo, valores compartidos, capacidades y personal). Pascale utilizó este modelo en los estudios en que se compara a las empresas estadounidenses con las japonesas (*The art of Japanese management*), y Peter y Waterman lo utilizaron en sus análisis sobre la excelencia de las compañías.

La gestión de un desarrollo organizativo y cultural implica la superación de las barreras y obstáculos que se materializan en resistencias al cambio, entendidas como fuerzas que se oponen a las modificaciones dentro de la compañía. Toda persona y empresa se resiste al cambio, y esta resistencia puede ser una fuente de conflicto funcional al obstaculizar la adaptación y el progreso, causando un menor rendimiento y una baja productividad por parte de los empleados de la empresa y una disminución de la eficacia. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles, tanto individual como grupal u organizacional.

Peters y Waterman llegaron individualmente a la conclusión de que no hay nada en el ambiente empresarial caótico de nuestros días que se mantenga permanente en el tiempo. Así, por ejemplo, un modelo de excelencia que podía presentarse en un determinado momento, como el caso de la IBM, no tenía por qué perdurar en el tiempo. Peters, analiza cómo esta compañía «estaba muerta en 1979, la mejor de las mejores en 1982 y nuevamente muerta en 1986».¹⁰² La conclusión es que ahora las empresas que persiguen el mejoramiento constante son las únicas que pueden adaptarse a los cambios permanentes.

La alteración del statu quo y la creación de nuevos sistemas para la implementación del cambio siempre deben venir desde la dirección general y dentro del marco de la estratégica empresarial. Con metodologías más o menos conciliadoras y rápidas en la implantación, se procederá desde la alta dirección y a través de los líderes internos (directores de áreas, departamentos, proyectos, etc.) a su implementación.

Afortunadamente para la gestión del cambio, desde Adair, y su *liderazgo centrado en la acción*,¹⁰³ y Revans,¹⁰⁴ sobre la formación de unos directivos por otros mediante el *aprendizaje por la acción*, sabemos que el liderazgo es algo que se puede enseñar a las personas como una técnica transferible y aprender actuando, más que una cuestión de aptitud innata. El liderazgo y su aceptación tienen que ver con la acción dentro del trabajo en equipo, lo que facilita la transmisión de nuevas ideas y realidades.

Por tanto, los directivos y líderes internos realizan una función vital al asumir la responsabilidad de gestionar las dificultades dentro de las distintas fases del cambio. Estos deben demostrar su compromiso de transformación en el desarrollo operacional del día a día. Crearán nuevas tareas, delegarán o facilitarán la consecución de las mismas. No obstante, para que se pueda llevar a cabo, es imprescindible tener el apoyo y la

colaboración de todos los niveles, que todos los miembros de la organización entiendan, conozcan y avalen los procesos que se van a desarrollar.

Cualquier proceso de cambio organizacional debe ir acompañado de un buen plan de comunicación «que requiere disponer de un sólido cuerpo de valores últimos y compartidos que sirvan de orientación a todos y eviten la confusión».¹⁰⁵ Los líderes deben comunicarse francamente y buscar la confianza de las personas para poder superar las reticencias que aparezcan en el proceso. Obviamente, no todo puede explicarse en cualquier momento y, en ocasiones, requiere su período de tiempo, pero resulta necesaria una comunicación clara para que los empleados se interesen por los beneficios de una transformación. En no pocas ocasiones, el rechazo del personal por no entender o compartir los resultados del cambio, lo hacen inviable o no se alcanzan los resultados esperados.

El mayor o menor acuerdo para la transformación vendrá del diálogo entre las diferentes áreas influidas. Escuchando y atendiendo a las preocupaciones de esas áreas se puede llegar a obtener el necesario compromiso de los afectados, tanto para lo deseado como para aquello no tan deseado. O sea, que la resistencia a las modificaciones tendrán que superarse con la acción de los líderes transformadores que faciliten el cambio, pues, «la misión del líder del cambio es señalar un destino que genere ilusión, eso que desde la gestión (*management*) se llama visión, pero que puede ser tu idea, tu proyecto profesional o una nueva forma de ver las cosas».¹⁰⁶

Kanter, aprovechando sus descubrimientos sobre la resistencia al cambio, estudia a las empresas que podían ser definidas como líderes del cambio e innovación. Concluye que las empresas propicias a la innovación tienen un enfoque «integrador» ante los problemas y una disposición a poner en tela de juicio las prácticas establecidas. Afirma que la falta de innovación o cambio viene de un enfoque parcial e incapaz de percibir los retos que se plantean. Propone estrategias de delegación de poder, con jerarquías más planas que faciliten la innovación y el cambio. En *The change masters*,¹⁰⁷ compara las características de las empresas que favorecen el carácter innovador y se convierten en líderes del mercado.

Por otra parte, no se debe olvidar realizar un diagnóstico sobre los riesgos que pueden provocar los cambios. La asunción de nuevos riesgos hace necesario que estos sean evaluados y acompañados de un plan de estímulos, dentro de una nueva cultura organizativa que no penalice los errores inherentes a este tipo de situaciones. Es decir, la innovación, si fracasa, no tiene que ser penalizada para que no se pierda el espíritu emprendedor que la facilita.

Establecer una planificación para todo lo que afecta a las personas, asumir el cambio como un proceso innovador, el compromiso activo, la comprensión de las resistencias, la consideración de la importancia que reviste la «cultura del cambio» y la asignación rigurosa de recursos económicos, temporales y humanos son ejemplos de conductas directivas que conducen al éxito ante un necesario y permanente cambio organizacional.

El equilibrio entre los diferentes factores enumerados será necesario para la aceptación y compromiso de los empleados.

74. Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1984): *En busca de la excelencia: lecciones de las mejores empresas de Estados Unidos*. Argentina. Editorial Atlántida.
75. McGregor, D. (1960): *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
76. Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates», *Journal of Social Psychology*, 10: 271-301.
77. Likert, R. (1961): *New Patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
78. Taylor, F. W. (1856-1917) fue el ingeniero obsesionado por mejorar la eficacia en el trabajo que inventó la gestión científica. Precursor del estudio del tiempo y los movimientos en el trabajo. Su obra se recoge en: *Scientific Management*. Nueva York: Harper and Row, 1947.
79. Adaptación de Cruz Maldonado, E. (s.f.). *polilibros*. Recuperado el abril de 2014, de <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/ADMINISTRACION_II_TRANSPORT_E>
80. Likert, R. y Likert, J.G. (1976): *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
81. Likert, R. y Likert, J.G. (1976): *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
82. Fiedler, F.E. (1967): *A Theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
83. Blake, R. & Mouton, J.(1964): *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston. Gulf Publishing Co.
84. <<http://liderazgodeblakeymouton.blogspot.com.es/>>.
85. Kenenth Blanchard es conocido por diferentes obras convertidas en bestsellers, entre las cuales destaca *El ejecutivo al minuto* por ser uno de los libros más vendidos del management (21 millones de copias).
86. Hersey, P. y Blanchard, K. (1982): *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey. Prentice Hall.
87. Fiedler, F. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
88. Revista *The Economist*, 31 de marzo de 2000, pág. 87.
89. García, S. y Dolan, S.L. (2000): *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, SA.
90. Peñalver, A. (2010): *Eficacia Directiva*. Madrid: Díaz de Santos y People Excellence. Biblioteca AEDIPE.
91. Recogido de Peñalver, A. *op. cit.*
92. Gallardo, V. (2009): *Liderazgo transformador*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
93. Goleman, D. (2012): *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: BSA.
94. Covey, S.R. (2009): *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós. Grupo Planeta.
95. George, B. (2003): *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco-USA: John Wiley & Sons.
96. Collins, J. (2011): *Empresas que sobresalen*. Bilbao: Deusto.
97. Véase bibliografía, artículos, etc. en: <<http://www.jimcollins.com/>>.
98. Spencer y Spencer (1993): *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: Wiley.
99. Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
100. Pascale, R. T. (1990): *Managing on the edge*. Nueva York: Simon and Schuster y Londres: Viking.
101. Pascale, R. T. y Athos, A. (1981): *The art of Japanese management*. Nueva York: Simon and Schuster.
102. Peters, T (1987): *Thriving on chaos*. Nueva York: Alfred A. Knopf.
103. Adair, J. (1983): *Effective leadership*. Aldershot: Grower.
104. Revans, R.W. (1971): *Developing effective managers*. Nueva York: Praeger.
105. Elías, J. y Mascaray, J. (2003): *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
106. Gallardo, V. (2009): *Liderazgo trasformador*. Madrid: LID-AEDIPE.
107. Kanter, R.M. (1983): *The change masters: corporate entrepreneurs at work*. New York: Simon and Schuster.

6. Gestión por competencias

6.1. ¿Dónde está el talento de las personas?

Las teorías contemporáneas en materia de recursos humanos coinciden en afirmar que el éxito de una empresa en su entorno competitivo depende fundamentalmente de la manera en que se gestione el talento de su plantilla. Una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones procede de atraer y desarrollar el talento entre sus profesionales. Pero en la diferenciación de una organización con respecto a otra, en los avances y resultados que pueda alcanzar, se encuentran los matices e influencias de las competencias desarrolladas por sus empleados.¹⁰⁸

La gestión por competencias es un proceso llevado a cabo por las empresas, cada vez con más frecuencia y tiene que convertirse en una prioridad porque de este puede depender su futuro. Esta gestión irá encaminada a enriquecer y evaluar el potencial de las competencias existentes y alcanzar las metas empresariales.

La definición del término *competencia* es variada tanto como la cantidad de autores que han abordado el tema. Las diferentes conceptualizaciones suelen concebir las competencias como un conjunto de capacidades que crean pautas para la consecución de un desempeño exitoso, características individuales relativamente estables y causalmente relacionadas con el éxito en el puesto; una confluencia de factores que se expresan a través de comportamientos o conductas, permitiendo predecir las actuaciones de los individuos; un saber movilizar conocimientos y cualidades para enfrentarse a un problema, un conjunto estabilizado de saberes, etc.

Las competencias no son el resultado de un *brainstorming*,¹⁰⁹ ya que surgen de la realidad observable y comparable. No son una lista de conocimientos utilizados en una función, ya que apuntan siempre a cualidades de los más competentes, y tampoco son cualidades o factores sin especificar conductas, ya que las competencias son precisamente comportamientos.

Conocer las competencias de los trabajadores que conforman la empresa permitirá detectar la manera en que se han de concebir planes para potenciarlas a través de la estrategia general de la empresa. La gestión por competencias «es una herramienta necesaria y precisa para obtener un desempeño adecuado, por lo que su presencia es imprescindible en todo plan estratégico de recursos humanos».¹¹⁰ El desarrollo de las competencias irá dirigido a mejorar la productividad y el rendimiento, reducir la rotación, establecer parámetros bien definidos de promoción y desarrollo, utilizar medidas basadas en resultados, emplear herramientas de desarrollo profesional y permitir seleccionar al personal con una menor incidencia de sesgos y errores.

6.2. Definición de competencias

El concepto de competencia fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. En ese momento, McClelland (1973) decía: «Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales, no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos».¹¹¹

Esto lo condujo a investigar y buscar otras variables, a las que llamó *competencias*, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Según este autor, para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son exitosos con las de quienes no lo son tanto.

De esta manera, las competencias se pueden evaluar en función de aquello que está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo (conocimientos y habilidades). Además, incluyen los valores, la autoimagen, los rasgos y los motivos.

Según Spencer y Spencer, una competencia es «una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio».¹¹² Consideran que las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas.

De todas las diferentes definiciones del concepto competencia, se puede concluir que **las competencias son características estables y permanentes del ser humano que se ponen de manifiesto mediante comportamientos o conductas al ejecutar una tarea o cuando se realiza un trabajo. Por lo tanto, se considera que el concepto «competencia» es una parte de la personalidad de los individuos que permite predecir sus comportamientos o conductas.**

Las competencias están vinculadas directamente con la ejecución exitosa en una actividad, teniendo en cuenta que un desempeño óptimo no está determinado por las *competencias de punto inicial* (que son las habilidades generales que todos necesitamos en cualquier empleo para cumplir con las exigencias mínimas del mismo). Un buen desempeño está garantizado por las *competencias diferenciales*, que son los factores que distinguen a las personas de niveles superiores. Además, tienen una relación causal con el rendimiento laboral porque las competencias pueden originar o anticipar el comportamiento y el desempeño, y pueden ser generalizables a más de una actividad.

Desde el **modelo de inteligencia emocional**¹¹³ de David Goleman, las competencias son divididas en dos grandes grupos: las competencias que forman parte del dominio de

uno mismo y las que forman parte del dominio de los demás. Según este autor, los profesionales más competentes no deben sus méritos a su cociente intelectual, ni a sus títulos, ni a la experiencia técnica. Las competencias más relevantes en el entorno laboral se relacionan con la inteligencia emocional (IE), y se expresan a través de la autoestima, la autoconciencia, dedicación y habilidad para comunicar, entre otras.

Goleman señala como *competencias del dominio de uno mismo*:

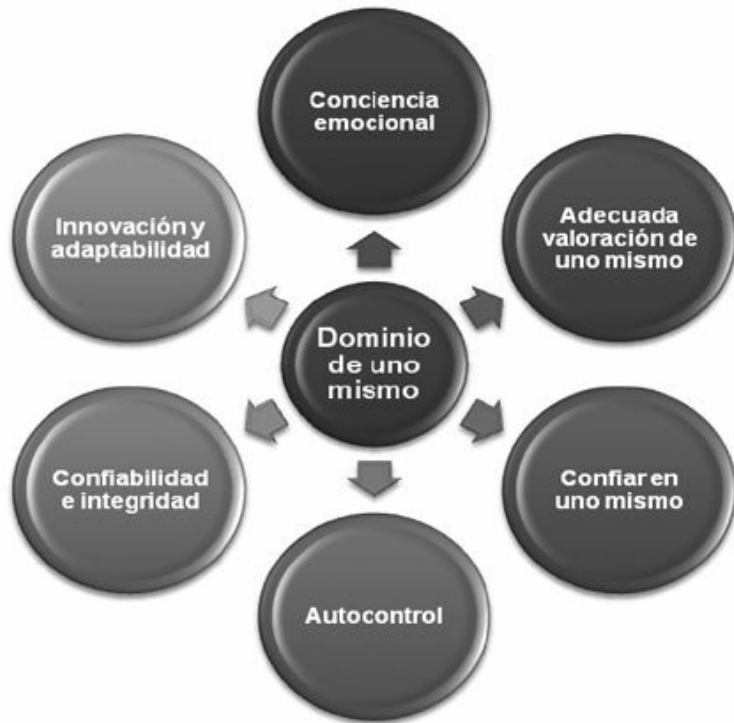


Figura 1. Competencias del dominio de uno mismo.

- **La conciencia emocional:** reconocer nuestras emociones y sus efectos.
- **Adecuada valoración de uno mismo:** conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas.
- **Confiar en uno mismo:** una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades.
- **Autocontrol:** mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.
- **Confiabilidad e integridad:** ser íntegro y responsable.
- **Innovación y adaptabilidad:** permanecer abierto a las ideas y a los enfoques nuevos, y ser lo suficientemente flexibles como para responder rápidamente a los cambios.

Las competencias del *dominio de los demás* se observan en la capacidad de:

- **Comprender a los demás:** percibir los sentimientos y los puntos de vista de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- **Desarrollo de los demás:** darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades.
- **Orientación hacia el servicio:** anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, tanto interno como externo.
- **Aprovechamiento de la diversidad:** cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas.
- **Conciencia política:** cultivar conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas.
- **Influencia:** poseer herramientas eficaces de persuasión.
- **Comunicación:** escuchar activa y abiertamente y emitir mensajes convincentes.
- **Manejo de conflictos:** negociación y resolución de desacuerdos.
- **Liderazgo:** inspirar y guiar a los individuos y a los grupos.
- **Colaboración y cooperación:** trabajar con los demás en la consecución de objetivos comunes.
- **Capacidades de equipo:** creación de una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos colectivos.

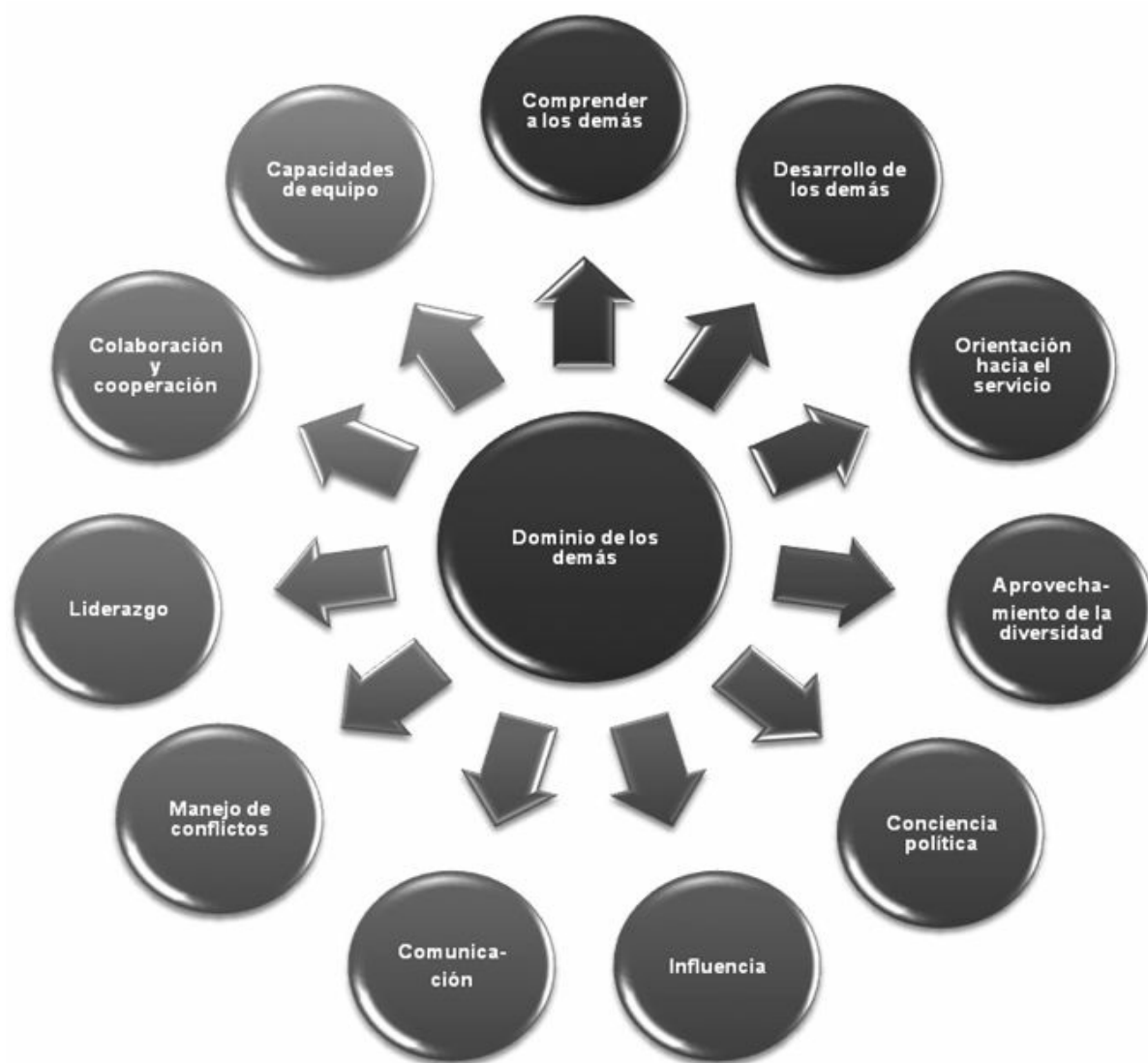


Figura 2. Competencias del dominio de los demás.

No obstante, Goleman avisa que las competencias emocionales se adquieren y desarrollan a través de un aprendizaje adicional, más allá de disponer potencialmente esas competencias. Es decir, las personas pueden tener en potencia una serie de capacidades subyacentes, pero eso no es suficiente para poder atribuirle una determinada competencia o habilidad laboral si no se desarrolla mediante un proceso de aprendizaje sistemático. Así, «si bien la inteligencia emocional determina el potencial de aprendizaje de los principios básicos de autodomínio, por ejemplo, la competencia emocional nos muestra qué parte de ese potencial hemos dominado, de modo que se traduzca en capacidades laborales. Dominar una competencia emocional como la atención al cliente o el trabajo en equipo requiere una influencia subyacente de principios básicos de la IE como la conciencia social y la gestión de relaciones. Sin embargo, las competencias emocionales se adquieren: no basta con tener conciencia social o facilidad de gestión de relaciones para garantizar que una persona supere el aprendizaje adicional necesario para tratar

adecuadamente a un cliente o para resolver un conflicto. Sencillamente cuenta con el potencial de dominar esas competencias».¹¹⁴

6.3. Perfil de competencias

Un perfil de competencias es la relación de características personales causalmente ligadas a resultados excelentes en un puesto, rol o familia de puesto. Debe de estar relacionado con la estructura, la estrategia, la cultura y los valores de la empresa y tiene que estar descrito siempre a partir de comportamientos y conductas observables. Es un modelo que pretende ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Se puede utilizar para llevar a cabo la selección de personal, para detectar necesidades de formación y elaborar planes de formación y/o desarrollo, para evaluar el desempeño y el potencial, para realizar planes de carrera, para crear sistemas de retribución, para diseñar y rediseñar los puestos de trabajo y las estructuras organizativas, etc.

Inicialmente, cuando una empresa desea establecer un sistema de competencias para gestionar su plantilla, se plantea el perfil general que esta debería tener, es decir, qué comportamientos de tipo general espera la empresa del conjunto de sus empleados para poder alcanzar sus objetivos a medio y largo plazo. Así, antes de evaluar las competencias de los empleados es necesario definir un «conjunto de competencias propios de esa empresa. Este conjunto o listado de competencias se refiere a los comportamientos necesarios para llevar a cabo con éxito las actividades actuales y futuras de dicha compañía, posibilitando el aprendizaje organizacional necesario para adaptarse a los posibles cambios que tenga que afrontar la organización».¹¹⁵

Por consiguiente, a la hora de elaborar los perfiles competenciales, existen dos tipos de competencias. Por un lado, las denominadas *competencias genéricas*, y por otro, las denominadas *competencias técnicas*. Así, pueden resumirse de la siguiente manera (figura 3):

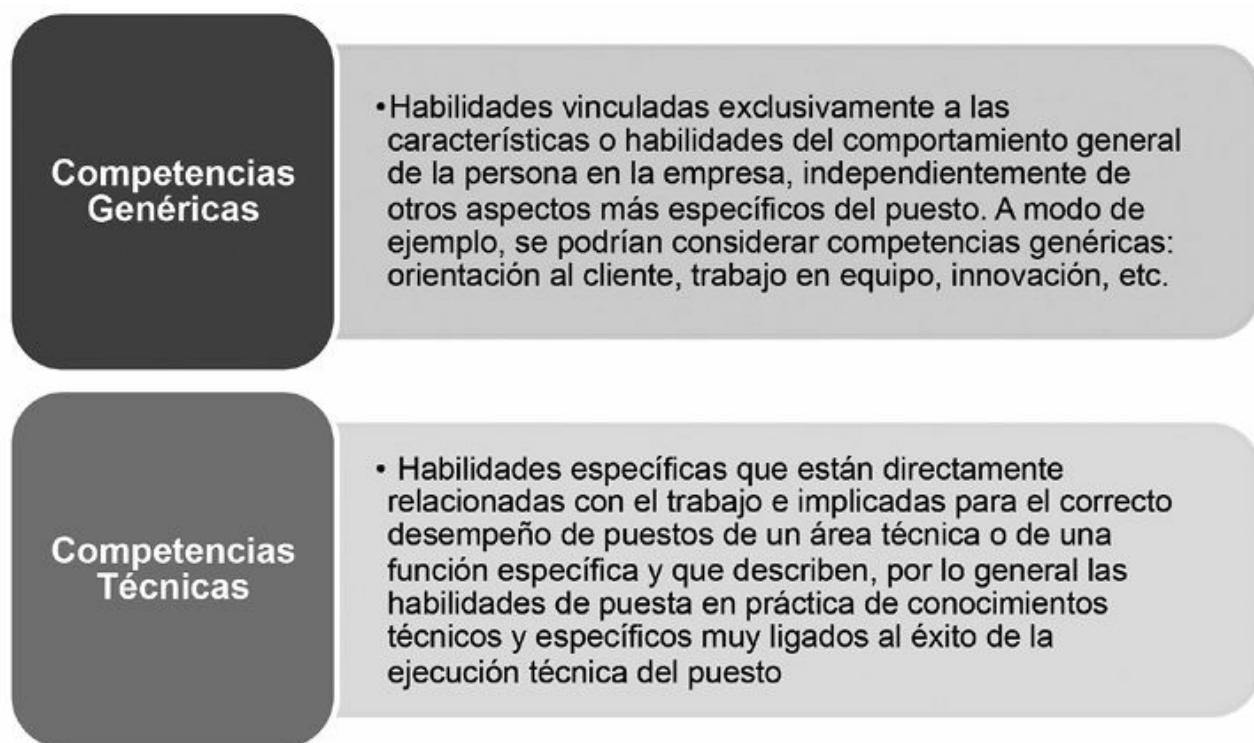


Figura 3. Competencias genéricas y técnicas.

La determinación del perfil de competencias de un trabajador se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información: evaluación 360° (realizada por superiores, iguales, colaboradores, clientes internos y externos, autoevaluaciones),¹¹⁶ cuestionarios, pruebas profesionales, etc. De entre ellos, la evaluación 360° dispone de mayor aceptación, dada su visión más completa al participar diferentes evaluadores. «El hecho de que la evaluación 360° haga que una persona sea evaluada por su jefe, sus compañeros de trabajo y sus colaboradores o subordinados, pudiéndose incluir clientes y proveedores, permite completar la subjetividad de la visión única del jefe con otros puntos de vista» (Tornow y London, 1998).¹¹⁷

6.4. Métodos para el estudio de las competencias

Varios son los métodos que se emplean para la identificación de las competencias existentes en el entorno empresarial. Los instrumentos que conforman estos métodos incluyen la evaluación no solo de las competencias, sino también de aptitudes y rasgos de personalidad, aspectos que siempre han de tenerse en cuenta. La confección de una lista precisa de estos tres elementos, en función del análisis del puesto de trabajo a desempeñar, es la etapa primaria y esencial del proceso de evaluación de las competencias.

Para ese fin, los métodos de análisis pueden ser estructurados o no estructurados. Por un lado, los **estructurados** han de contar con un grado elevado de fiabilidad y validez. Actualmente se utilizan con frecuencia métodos que han sido creados en Estados Unidos y el Reino Unido. Los más conocidos son los siguientes (figura 4):



Figura 4. Métodos de análisis estructurados.

Todos estos métodos, y otros, transitan por dos etapas. La primera se encarga de la descripción de las misiones y de las actividades de un puesto específico. La segunda etapa se encarga de identificar las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad que se necesitan para poder realizar un desempeño de excelencia en el puesto de trabajo descrito en la primera etapa.

Por otro lado, se encuentran los **no estructurados**, los cuales no necesitan el empleo de instrumentos preestablecidos. Los principales métodos no estructurados serían los siguientes:



Figura 5. Métodos de análisis no estructurados.

- **Observación:** se emplea para describir las funciones y actividades que se ejecutan, así como la manera en que se llevan a cabo las mismas, sin realizar manipulaciones o intervenciones que varíen los comportamientos habituales. Se suele utilizar para el análisis de las competencias que se requieren para desempeñar las funciones de puestos de trabajo relativamente simples, resultando insuficiente para puestos de alto nivel.
- La autodescripción de las actividades por parte de la propia persona que las realiza también es un tipo de instrumento que suele emplearse cuando las funciones del puesto son muy simples y no requieren la presencia de un observador para ser descritas.

- **Entrevista:** se refiere a un tipo de preguntas que el entrevistador llevará a cabo en la fase de desarrollo de la entrevista, con el objetivo de determinar las competencias que son relevantes para el desempeño del puesto de trabajo con el fin de construir el perfil del candidato.
- **Cuadrícula de Kelly:** ofrece la posibilidad de obtener una lista de conceptos personales y definir los significados que tienen los mismos a través del prisma de la individualización y personalización. Permite precisar los comportamientos óptimos y las cualidades que se requieren para ejecutarlos y obtener resultados cualitativos en el desempeño de los puestos de trabajo.
- **Entrevista por competencias:** se refiere a un tipo de preguntas que el entrevistador llevará a cabo en la entrevista con el objetivo de detectar habilidades, comportamientos, conductas... que son necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.

6.5. La gestión por competencias

Dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos en una organización empresarial, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal: reclutamiento y selección, formación, desarrollo profesional, motivación, evaluación del desempeño, retribución y beneficios sociales, etc.

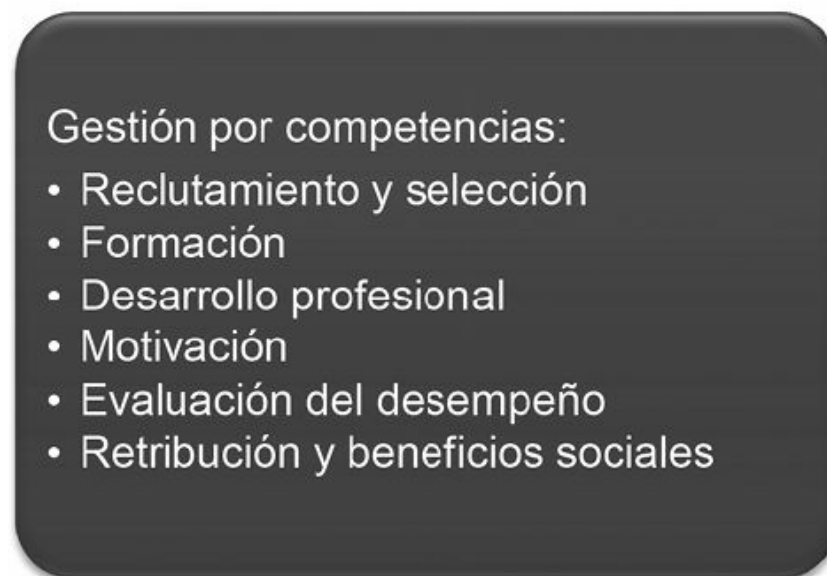


Figura 6. Principales procesos y políticas de la gestión por competencias.

Este proceso se define como **la identificación de las capacidades de las personas requeridas en cada puesto a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, que se utiliza para incrementar y mejorar las contribuciones de las personas dentro de la organización.**

Todos estos elementos, es decir, el comportamiento, los rasgos del carácter, los motivos personales, además de los valores y autoconceptos, facilitan la predicción de las posibles actuaciones de una persona, lo que a nivel de puestos de trabajo se traduce en la predicción del desempeño concreto de un trabajador.

Las competencias cumplen con una serie de requisitos que las caracterizan. Suelen ser adecuadas al negocio, a la realidad actual y futura. Son, además, operativas, codificables y manejables. Por otro lado, al explorar todos los aspectos de la organización y de las personas que la conforman se presentan exhaustivas. Se identifican fácilmente y están conceptualizadas en un lenguaje fácil para todos.

Para llevar a cabo un enfoque orientado hacia la gestión por competencias, se ha de contar con una visión global de la empresa, integrando los equipos de trabajo de forma adecuada y propiciando que estos se dirijan hacia la consecución de objetivos comunes.

El objetivo principal de la gestión por competencias consiste en implementar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva. En este nuevo estilo de dirección, prima el factor humano, donde cada empleado de la empresa, empezando por los propios directivos, debería aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Además, un sistema de gestión por competencias mejora y simplifica la *gestión integrada* de los Recursos Humanos, genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, hace que exista una coincidencia entre la gestión de estos y las líneas estratégicas de la organización, vincula al directivo con la gestión de sus recursos humanos, contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio, y la toma de decisiones se realiza de forma objetiva y con criterios homogéneos.

La utilidad de un sistema de gestión por competencias se puede apreciar en la descripción de puestos de trabajo al conseguir un enfoque completo de las necesidades y requisitos de cada puesto y de la persona ideal para cubrir el puesto, mediante aspectos objetivos y medibles. También en la integración de equipos de trabajo, ya que cuando se tenga una descripción completa de los puestos y los perfiles de los candidatos ideales, se asignarán las personas más adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Además, también se puede apreciar en la implantación de una cultura organizativa, ya que un sistema de gestión por competencias posibilita que en la empresa se implante y se ponga en marcha la cultura organizativa que se desea. Comentar también que una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, al proporcionar la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados. Se puede apreciar en la reducción de la barrera generacional y en la

apreciación del potencial. Por último, se puede explicitar en la gestión del cambio, debido a que gracias a las competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual se puede contar en procesos de cambio; y en la determinación de las competencias clave de la organización (*core competencies*), teniendo en cuenta que las empresas plantean la estrategia de negocio en función del desarrollo de sus competencias clave.

Las dificultades radican esencialmente en la inversión de tiempo, en los recursos económicos y materiales que se requieren, en la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos y en la manera de determinar la efectividad del sistema de gestión por competencias.

6.6. Aplicaciones de la gestión por competencias

Cuando se implementa un sistema de gestión por competencias en una empresa, la finalidad que se persigue es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa aprovechando al máximo los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona.

Con el desarrollo de este sistema se pretende optimizar la toma de decisiones dentro de la empresa a corto, medio y largo plazo: «A corto plazo: sobre las características de las personas que conforman la organización, las necesidades que tienen, el nivel de identificación que existe entre sus motivos y los valores de la cultura empresarial. A medio plazo: plantea un sistema de reasignación efectivo ajustando las políticas de selección y desarrollo. A largo plazo: identifica el proceso de evolución de la organización, pudiéndose valorar su capital humano como un activo más de la empresa.»¹¹⁸

Veamos a continuación cómo una gestión por competencias participa en los diferentes programas de la política de personal de una empresa. Una de las aplicaciones sería en el **análisis, descripción y especificación de puestos**. Hay que tener en cuenta que es el primer proceso que debe encarar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias, debido a que es la piedra fundamental, ya que posteriormente servirá para implementar todos los demás procesos. Al definir las competencias que requiere cada puesto, los demás programas podrán ser más eficientes.

Otra de las aplicaciones sería en la selección de personal. Existen diferentes métodos para escoger a los candidatos en una empresa, como por ejemplo, la entrevista por competencias, la entrevista focalizada o de incidentes críticos, etc. El más eficiente será el que identifique al candidato que mejor se adapte al puesto de trabajo. Los sistemas de selección basados en competencias son los que emplean las competencias que se deben desarrollar en el puesto de trabajo como filtros, gracias a la descripción de los puestos de trabajo y de los perfiles de los candidatos. A través de este método se consigue seleccionar candidatos que se adecuan al puesto de trabajo, mediante la comparación de

las competencias que requiere el puesto de trabajo con las competencias que tiene la persona en cuestión. Una correcta selección deberá contemplar las competencias necesarias para desarrollar con éxito las tareas, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo. Por eso, es necesario que el entrevistador, conozca las competencias que se requieren para el puesto de trabajo, y para eso debe disponer del perfil del candidato.

Siguiendo con las aplicaciones que puede tener la gestión por competencias en las políticas de recursos humanos, se podría hablar de la **evaluación del desempeño**. Para conocer qué competencias tienen los trabajadores de la empresa, qué nivel, si necesitan formación, si hay que desarrollarlos, etc., es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias, ya que incorporan aquellos comportamientos y conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva, se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos de trabajo y en su evaluación, según unos criterios predeterminados y objetivos, para que la información obtenida sea medible.

Este análisis de actuación de las personas, significa que si los empleados no tienen las competencias esperadas, se buscará la manera de crearlas, desarrollarlas o, en su caso, cambiar de puesto. Decir también que en función de las necesidades que tiene el personal de la organización se derivarán **acciones formativas**.

Así, en el ámbito de la **formación y del desarrollo**, se deben adquirir, desarrollar y mejorar las competencias necesarias para desempeñar exitosamente las funciones que se tienen que realizar en los puestos de trabajo. El resultado de comparar las competencias que requiere el puesto de trabajo con las competencias que la persona posee, será detectar las necesidades de formación y desarrollo que se requieren a corto, medio y largo plazo, ya sea de manera individual o grupal.

Otra de las aplicaciones es en el ámbito de las **recompensas**. Retribuir por competencias significa que la compañía deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para la percepción, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y al desempeño realizado por los empleados. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible evaluar el desempeño por competencias de una manera objetiva y medible.

También, el sistema de gestión por competencias se puede aplicar a los *planes de carrera y sucesión*. La empresa intenta que las personas crezcan profesional y personalmente dentro de la organización y vayan asumiendo mayores responsabilidades. Gracias a la gestión por competencias, es posible identificar las características, competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos que posee cada persona y los necesarios para cada puesto, con el fin de proponer un plan de carrera adaptado a cada empleado con talento. Todo esto tiene una relación directa con los programas de sucesión, al conocer si una persona dispone de las competencias necesarias para ocupar un determinado puesto de trabajo o si carece de ellas.

Además, será de gran valor conocer y tener como referencia las competencias desarrolladas por los empleados más talentosos dentro de la compañía. Esto servirá para tomar decisiones en los nuevos procesos y programas de la política de personal en la empresa. Para las personas interesadas en el desarrollo profesional de los trabajadores, se puede afirmar que, «de todo lo anterior se desprende la utilidad para los profesionales de recursos humanos de contar con un perfil de competencias profesionales construido, en buena medida, tomando en consideración las valoraciones y demandas de la alta dirección, que oriente su desarrollo profesional, ya que este perfil de competencias remite a la posibilidad de desarrollo. En cualquier caso para lograr dicho desarrollo de modo efectivo no basta con la evaluación, sino que se ha de contar con las herramientas y motivaciones necesarias que permitan alcanzarlo con solidez y garantía de éxito».¹¹⁹

Por último, hacer una referencia a los **Estándares Internacionales en materia de competencias (IiP)**.¹²⁰ «El IiP (*Investors in people*) es un estándar internacional de buenas prácticas para la formación y el desarrollo profesional de las personas. Fue desarrollado en 1990 por el Servicio de Formación Ocupacional en colaboración con empresas, organizaciones de personal, de profesionales y de empleados, tales como la Confederación de Industria Británica (CBI), el Congreso de la Unión Sindical (TUC) y el Instituto de Personal y Desarrollo (IPD).»¹²¹ Estos estándares proporcionan un marco de referencia para todos aquellos que quieran conocer del tema en profundidad y cómo se encuentra actualmente esta temática a nivel internacional.

108. Véanse las características de los recursos y ventajas competitivas sostenibles en Sastre, C. y Aguilar, E. (2003): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
109. Término que se interpreta por «tormenta de ideas» o «lluvia de ideas», y que se relaciona con la generación de ideas nuevas dentro de un ambiente relajado.
110. Véase Carrett, A. (1991): «Las competencias: Aplicaciones en la planificación de los recursos humanos». En D. Quinn Mills, *Rebirth of the Corporation*, Nueva York: John Wiley & Sons, pp. 47 y ss.
111. McClelland, D. C. (1973): «Testing for competence rather than intelligence», *American Psychologist*, 28: 1-14.
112. Spencer y Spencer (1993): *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
113. Goleman, D. (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
114. Goleman, D. (2013): *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
115. Quintanilla, J.; Sánchez-Runde, C. y Cardona, P. (2004): *Competencias de la dirección de personas. Un análisis desde la alta dirección*. Madrid: Pearson Educación, SA. Fundipe. Mercer y HayGroup.
116. Alles, M. (2005): *Desempeño por competencias; evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
117. Quintanilla, J.; Sánchez-Runde, C. y Cardona, P. (2004): *Competencias de la dirección de personas. Un análisis desde la alta dirección*. Madrid: Pearson Educación, SA. Fundipe. Mercer y HayGroup.
118. Murray, M.; Dalziel, J.; Cubeiro, C. y Fernández, G. (2005): *Las competencias: clave de una gestión integral de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
119. Quintanilla, J.; Sánchez-Runde, C. y Cardona, P. (2004): *Competencias de la dirección de personas. Un análisis desde la alta dirección*. Madrid: Pearson Educación, SA. Fundipe. Mercer y HayGroup.
120. <www.investorsinpeople.com>.
121. Patricio, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.

7. Análisis y valoración de puestos de trabajo

7.1. El estudio del trabajo

Sobre la cuestión del análisis y estudio del trabajo se ha dicho y escrito casi de todo, ya que desde el año 1919 se creó la Organización Internacional del Trabajo, con la misión de «promover los derechos laborales, fomentar las oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo».¹²²

A nivel de empresa, el interés se dirige más a la obtención de la máxima productividad, dado que «el estudio del trabajo es uno de los medios de investigación de que dispone la dirección de una empresa para detectar los posibles fallos en cualquier aspecto del sistema organizativo que, al investigar un grupo de problemas, se van descubriendo las deficiencias de todas las demás funciones que repercuten en ellos».¹²³

La estructura relacional de los puestos de trabajo y de las funciones que se han de desempeñar en los mismos, se define a través del *organigrama*, que es una representación gráfica que visualiza rápidamente las relaciones formales dentro de la estructura de la organización.

Así, para actualizar y renovar las políticas que se implementan en la empresa se hace necesario un control de todo lo que concierne al *organigrama*, y por ende, a los puestos de trabajos (PT) y a los empleados que ocupan los mismos. Estos dos elementos han de ser considerados los componentes esenciales de la estructura organizativa de la empresa. De la interrelación de trabajo que se produzca entre ambos se podrán determinar, integrar y reestructurar las diferentes tareas y actividades a desempeñar.

Estudiar los puestos de trabajo para que la estructura de la organización sea eficiente es un proceso que transita por varias etapas. Inicialmente se realiza una **descripción y análisis** de los puestos, luego se pasa a la **especificación**, en la que se hace referencia a las características y cualificaciones necesarias para ocupar satisfactoriamente el puesto, para finalmente realizar la **valoración** del puesto de trabajo.

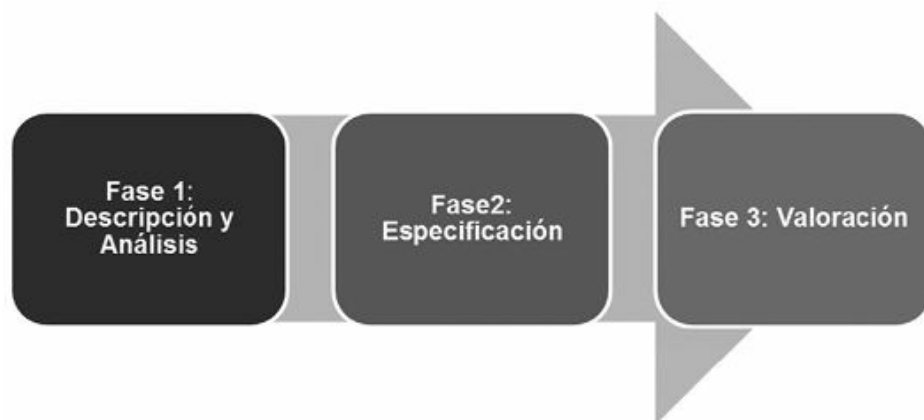


Figura 1. Etapas del estudio de puestos de trabajo.

La primera etapa del proceso de estudio se concreta en el **análisis y descripción de puestos (ADPT)**, con un procedimiento que consiste en determinar los elementos y características específicas de cada actividad realizada en el puesto analizado.

El análisis y descripción de los puestos de trabajo facilita un conocimiento respecto a la utilidad de los mismos para la compañía y una **especificación** o definición del perfil profesional requerido para poder realizar adecuadamente las actividades que precisa cada puesto. De la información anterior saldrá el *profesiograma* que traduce las especificaciones en términos graduados, es decir los valores (mínimos y máximos) de los requisitos que deben darse en la persona que ocupe el puesto.

El siguiente paso consiste en la **valoración de puestos de trabajo (VPT)**, que, precisamente, constituye el objeto principal de la presente nota técnica. Este segundo elemento dentro del estudio del puesto de trabajo puede definirse como una técnica que señala el valor de un puesto, dentro de una organización, en función de los demás puestos de la misma y su especial contribución a la consecución de los objetivos de la empresa. «Las organizaciones ordenan y valoran los puestos en función de su contribución a la consecución de la misión de la misma y de sus objetivos estratégicos, en función del contenido de los mismos.»¹²⁴ Lo que facilitará la ubicación del puesto dentro de la estructura formal y jerárquica de la organización.

La importancia de todo el anterior proceso se aprecia cuando se pretende ordenar una conexión entre salarios y puestos. También, cuando se contrastan las competencias y el potencial de los trabajadores con las exigencias del puesto. Así, en lo que respecta a la dirección por objetivos y valoración del desempeño, permite la negociación de resultados entre empleados y superiores partiendo de la descripción actual y de la estimación de las posibilidades del puesto. Como es lógico, antes de llevar a cabo este tipo de cuestiones se ha de tener una definición clara y precisa de lo que es el puesto para evitar dificultades en la valoración del desempeño.

Un **puesto de trabajo** aglutina un conjunto de actividades profesionales que se relacionan, por un lado, con los instrumentos de trabajo, las tecnologías y los

procedimientos formales; y por el otro, con el equipo de personas que integran la organización, independientemente de los niveles que estos puedan ocupar dentro de la misma. Esto quiere decir que la actividad que se desempeña en un puesto de trabajo es la consecuencia de una suma de interacciones. Veamos la cadena que, partiendo de un **organigrama** determinado por el plan estratégico de una empresa, nos lleva hasta la elaboración de un **profesiograma** con los requisitos o exigencias que ha de cumplir un trabajador para la cobertura de ese puesto:



Figura 2. Del organigrama al profesiograma.

Partimos de la base que los puestos de trabajo son la consecuencia operativa de un proceso que se inicia con el establecimiento de unos objetivos estratégicos y que se alcanzan a través de la realización de unas tareas. Así, los puestos estarán en función de unas tareas específicas y del volumen o carga de trabajo que supongan dichas tareas. De acuerdo con las tareas a realizar y el volumen de trabajo se describe el perfil de puesto, que dará la medida profesional para la contratación de la persona adecuada.

Por último, resaltar que el ADPT y la VPT debe proporcionar la información sobre las funciones, procedimientos, jerarquía y responsabilidad, que a su vez, servirá de base para simplificar y racionalizar el trabajo, que evite la burocratización y las duplicidades operativas en la misma empresa.

7.2. Análisis y descripción de los puestos (ADP)

Ya se ha señalado que el proceso de la VPT con mayor objetividad comienza con el análisis de las tareas para conocer el contenido de cada una y su descripción, ordenándolas, posteriormente, por medio de algún sistema o herramienta que permita determinar su valor relativo dentro de la organización. «Se puede analizar un puesto como una misión que su titular debe desempeñar en el interior de la organización, y que realiza mediante varias funciones.»¹²⁵

Como para la mayoría de técnicas o procesos utilizados en la gestión de personas, en relación a los puestos es fundamental plantear y responder estas preguntas: «¿qué se hace?», «¿cómo se hace?», «¿cuándo?» y «¿por qué se hace?» antes de ponerlos en práctica, y comprobar si la herramienta satisface las expectativas. Así, el análisis y descripción de puestos (ADPT) es un procedimiento que consiste en determinar los elementos y características específicas de cada puesto con tal de obtener una visión clara de:

- **Qué se hace:** tareas, funciones y actividades desarrolladas.
- **Cómo lo hace:** recursos y métodos de trabajo utilizados.
- **Cuándo lo hace:** en qué momento lo hace.
- **Por qué lo hace:** objetivos que se pretenden conseguir con ese puesto.

Del análisis del contenido del puesto y de las respuestas a las preguntas anteriores se obtiene su descripción. Gabriel Martínez complementa el proceso incorporando el factor *entorno* en la descripción del puesto. «La descripción del puesto de trabajo (*job description*) [...] es la formulación por escrito del contenido de un puesto de trabajo. Asimismo, la descripción también recoge aspectos del entorno del puesto, como los relativos a las condiciones físicas u organizativas.»¹²⁶

También, además del análisis y la descripción del puesto, es necesario determinar los requisitos y cualificaciones necesarias (formación, experiencia, conocimientos, etc.), las responsabilidades y las condiciones físicas, psíquicas y ambientales que le acompañan, para disponer de una visión más completa de su contenido.

No hay que olvidar que la ADPT es una técnica referida exclusivamente a las características y requisitos del puesto de trabajo independientemente de qué persona lo ocupa. En ocasiones se tiende a confundir las condiciones personales del ocupante del puesto con los requisitos del puesto; esto es un error. Los puestos deben definirse en función de los parámetros organizativos e independientemente de las características del ocupante actual o futuro.

En el análisis y descripción de puestos es un instrumento básico para proporcionar informaciones relevantes para la gestión de las personas. Este procedimiento suministrará las bases para los diferentes programas de planificación de recursos humanos: reclutamiento, selección, formación, planes de carrera, promoción, retribución, etc. (figura 3).

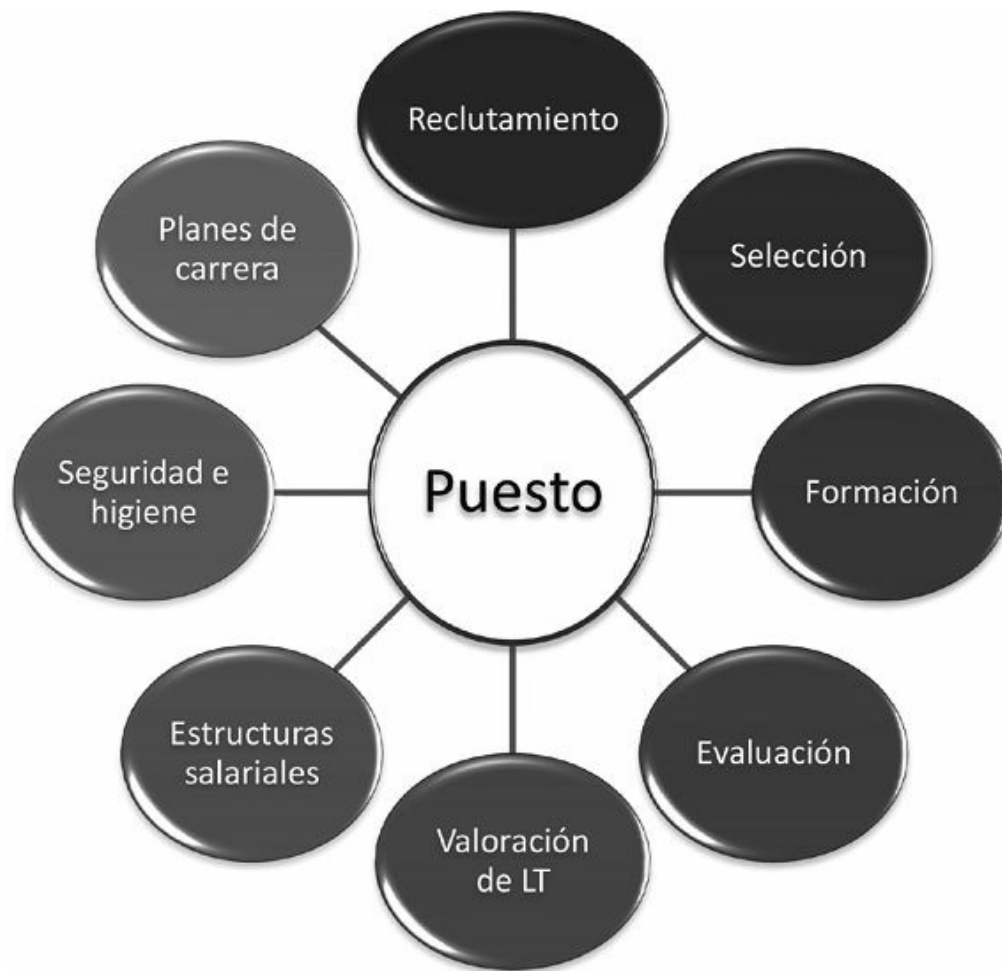


Figura 3. Planificación de recursos humanos.

Existen diferentes métodos para realizar esta técnica, aunque cada método tiene ventajas e inconvenientes según sea el puesto para analizar. No supondrá lo mismo analizar un puesto de comercial que uno de producción. Antes de aplicar cualquier metodología hay que recoger las descripciones publicadas o realizadas con anterioridad para entender su situación y evolución. En este escrito mencionaremos a título orientativo los siguientes métodos:

- Observación directa: consiste en observar al empleado y registrar las tareas y actividades que realiza.
- Cuestionarios: el empleado rellena un cuestionario recogiendo la descripción del puesto, que posteriormente será revisado y complementado por una entrevista personal con el superior jerárquico.
- Entrevistas: se obtiene la información de los puestos mediante una entrevista que sigue un cuestionario estructurado.
- Diario de actividades: registro diario y sistemático de actividades, especificando el tiempo que se dedica a cada una.

- Incidentes críticos: se observan y determinan las actividades que suponen consecuencias positivas para el resultado del desempeño del puesto.
- Mixtos: en general los métodos se combinan según sea el puesto que se ha de analizar.

Señalar que en el análisis y descripción de puestos no existe un método mejor o peor que otro, sino que se habrá de utilizar aquel que se adapte mejor a las circunstancias del puesto y al tipo de empresa. Así, el de la *observación directa* será más efectivo para puestos con tareas rutinarias y repetitivas, mientras que el de la *entrevista* lo será para trabajos más complejos e intelectualmente más exigentes.

De otra parte, desde la perspectiva organizacional, el análisis de puestos proporciona un conocimiento de la capacidad operativa de la empresa mediante la información obtenida. Así, el desglose de las funciones básicas en tareas específicas constituirá la base de creación de los puestos de trabajo que las lleven a cabo, y sus propias condiciones.

7.3. Objetivos de la valoración de los puestos (VPT)

Son diversas las razones que pueden explicar la decisión de llevar a cabo un proceso de descripción y valoración de puestos de trabajo. Algunas, como la construcción de una base para poder realizar una estructura retributiva equitativa son muy relevantes para la empresa. Así, la misma Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce que la valoración de puestos es un procedimiento sistemático diseñado para ayudar a establecer diferencias salariales entre los puestos de trabajo dentro de una misma organización.

Peña¹²⁷ nos ofrece de manera resumida un sentido más finalista de la VPT: «permite determinar los salarios de cada uno de los puestos asignados; proceso que incluye los niveles salariales de cada uno de los valores obtenidos, estableciendo los máximos y mínimos para cada grupo de trabajos, en relación con dichos valores. La acción de valoración finaliza con la revisión final del sistema de retribuciones obtenido».

Pero existen otras razones que justifican su utilidad: «crear un nuevo puesto de trabajo, de actualizar las exigencias del puesto de trabajo, que puede evolucionar y transformarse con el tiempo; de transformar, potenciar, reestructurar o simplificar, a partir de las demandas de la organización, las características de un puesto de trabajo; de mejorar las condiciones físicas de un puesto de trabajo».¹²⁸

Por tanto, los fines de un proceso de valoración de puestos de trabajo son diversos y, resumiendo, están encaminados a: obtener datos concretos, sistemáticos y situarlos de forma ordenada para determinar el valor de las actividades que se realizan en el puesto; elaborar una base de información equitativa para la retribución del personal, proporcionar una estructura para la revisión periódica de salarios, crear principios claros y técnicas imparciales que, en un futuro, permitan un tratamiento más objetivo de las retribuciones,

proporcionar datos para negociar con los sindicatos y establecer una estructura de salarios comparable a la de otras empresas del mismo sector; servir de referencia en los procesos de selección (tanto interna como externa), promoción profesional y movilidad personal; mejorar el clima de trabajo (disminuyendo los agravios y, consecuentemente, la rotación del personal); y, por último, pero no menos importante, poder planificar y controlar con mayor exactitud los costes de personal en la empresa...

7.4. Sistemas de valoración de puestos de trabajo

La metodología para establecer el valor relativo de los puestos de trabajo contiene dos grandes grupos: los *globales* que, como los de jerarquía o rango, ordenan los puestos por orden de importancia y no utilizan sistemas cuantitativos que desglosen su contenido en factores; y los denominados *analíticos*, que desglosan el puesto en elementos o factores a los que se asignan puntuaciones y por eso se llaman *cuantitativos*.

Pero más allá de esa anterior clasificación podemos resumir, como hacen diferentes autores, por ejemplo, en el diccionario de Fernández-Rios¹²⁹ o en el manual de puestos de Gabriel Martínez,¹³⁰ los principales sistemas utilizados:

- **Rango o *job ranking*** (método de gradación u ordenación): también conocido como método de jerarquización, es el método más antiguo de todos y también el más impreciso. Consiste en comparar globalmente un puesto de trabajo con otro y determinar cuál es de mayor valor. No es un método analítico, sino que compara la totalidad o globalidad del puesto de trabajo con otros puestos. Se suele practicar identificando puestos-clave, que sirven de referencia para comparar el resto de puestos de la empresa con ellos, o comparar por pares de puestos.
- **Clasificación o *job classification*** (método de graduación o clasificación): como el sistema anterior, compara globalmente unos puestos con otros, y se ordenan o clasifican luego de haber identificado una serie de parámetros (por ejemplo, nivel de responsabilidad o capacidad, etc.). En este caso los puestos son ordenados jerárquicamente, estableciendo unos niveles, con una definición genérica para cada nivel. Es un sistema de valoración que se emplea con frecuencia en escalas de funcionarios públicos o por convenios colectivos de carácter sectorial.
- La clasificación de los puestos se determina por el nivel en que se encuentran situados según la importancia que le otorga la empresa. Para esa clasificación pueden utilizarse criterios como el nivel de la misión, de su posición jerárquica, etc.

- **Graduación por puntos o *the point system*** (método de puntuación, de asignación de puntos por factores): es el procedimiento de la valoración más utilizado, por ser más exacto y científico. A través de este sistema se identifican un grupo de factores presentes en todos los puestos de la empresa y se analiza el mayor o menor grado de intensidad de la presencia de esos factores en cada puesto. En función de los grados de intensidad se asignan los puntos. Por otro lado, se ha de confeccionar el «Manual de valoración», documento que se encarga de recoger la identificación de factores, las especificaciones para sus diversos grados y su importancia relativa. La suma total de los puntos asignados a cada factor equivale a la valoración del puesto dentro del conjunto de la organización.
- **Comparación de factores o *the factor comparison method*** (método de comparación de factores): con este método se identifican factores de valoración y se elige un determinado número de trabajos clave. El resto de los puestos de trabajo se comparan con los puestos clave uno a uno, factor por factor y se clasifican por orden de importancia. Se determina el valor de cada factor y el valor total de cada uno de los puestos de trabajo. Es un método poco utilizado por el coste elevado en tiempo y recursos.

También, cuando se utilizan los factores en la evaluación, unos en mayor cuantía que otros, y que dan lugar a los puntos de referencia para la valoración final, aquellos pueden ser agrupados de manera homogénea para facilitar el proceso. Por ejemplo, el parámetro «Características intelectuales», puede estar formado por diferentes apartados como el «Grado de formación» que, a su vez, se subdivide en otros factores, como la «formación técnica», «formación específica», «titulación requerida», etc.

La jerarquización y la graduación representan los sistemas cualitativos. Estos tienen como ventajas la sencillez, la facilidad con la que se aplican y el poco coste en su desarrollo. Son apropiados para emplearse en empresas que tienen un organigrama reducido (de hasta 50 puestos de trabajo para el método de ordenación, de hasta 200 puestos, el de la graduación).

Estos sistemas, a su vez, presentan inconvenientes en su aplicación que se advierten en la influencia que sobre la valoración final ejercen los factores subjetivos. Además pueden encontrarse dificultades para conseguir unanimidad de criterios dentro del comité establecido para la valoración.

Los *sistemas analíticos o cuantitativos*, que son los de puntuación por factores, se ejecutan aritméticamente con gran rapidez y sus resultados son ajustados a la técnica utilizada. Así, las ventajas que reportan se aprecian en las valoraciones concretas que para cada uno de los puestos se derivan del cálculo realizado. Las diferencias de valor entre cada uno de los puestos se establecen con facilidad. También resulta fácil comunicarle y hacerle entender a los trabajadores la fundamentación de los métodos y de

los procedimientos seguidos. Son más apropiados para empresas que cuentan con más de 200 puestos de trabajo. Suelen ser más aceptados por los representantes de los trabajadores porque ofrecen un mayor grado de imparcialidad.

Las desventajas o inconvenientes en su aplicación se relacionan con los costes elevados, y también por el tiempo que precisa la puesta en práctica de estos métodos. Los sistemas analíticos desglosan en factores las diferentes funciones, actividades o tareas de un puesto para asignar puntos de evaluación a cada factor en función de su mayor o menor grado de complejidad. Es necesario señalar que, en mayor o menor medida, estos factores son comunes a todos los puestos de la organización, con independencia del ámbito funcional de la organización o del nivel jerárquico en el que esté situado el puesto.

Mención particular merece, por su amplia utilización de las empresas multinacionales, la metodología Hay,¹³¹ denominada también «de escalas y perfiles», y que se podría incluir como una particularidad dentro de los métodos analíticos. Se inició en 1943 en Filadelfia por Edward N. Hay, consultor de empresas y fundador de Hay Group.¹³²

Parte de la base de que todo puesto existe para obtener un resultado que se pueda valorar. Propone básicamente la valoración de grupos de factores que se dividen en subfactores y que se consideran de aplicación universal. Por ejemplo, los factores más básicos:

- la «competencia» o conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para ocupar el puesto,
- la «solución de problemas» como la utilización de los conocimientos para definir y resolver problemas;
- la «responsabilidad» referida a las acciones, decisiones y consecuencias de las mismas.

Si existen condiciones de trabajo con cierta dificultad o riesgo, entonces se añade otro factor denominado *condiciones de trabajo*.

Como con los anteriores sistemas su objetivo es establecer escalas retributivas, realizar análisis organizacionales y políticas de gestión de recursos humanos.

7.5. Cómo evaluar el proceso

Evaluar este proceso implica asumir un control continuo y sistemático de todas las etapas por las que ha de transitar el mismo. El éxito de la valoración de puestos dependerá del diseño de cada una de las etapas y de la manera en que sean corregidas las desviaciones o errores cometidos en las mismas, por lo que la escrupulosidad en cada una de ellas es de vital importancia.

Tales etapas son variables dependiendo de la metodología empleada y de los recursos utilizados. No obstante, se pueden encontrar denominadores comunes en todas ellas y que podemos simplificar según las siguientes etapas:



Figura 4. Etapas de la evaluación.

- *Ámbito de aplicación:* es la primera fase de todo el proceso. En ella se delimita el alcance que tendrá el mismo. También contempla las posibles aplicaciones que tendrá la evaluación de puestos, el número de puestos que evaluar, el nivel que los mismos ocupan en el organigrama y las técnicas de evaluación que se van a utilizar.
- *Elección del sistema de evaluación:* se realiza en función de los acuerdos tomados en la etapa anterior, teniendo en cuenta los ámbitos y el alcance de actuación establecida. La metodología como tal dependerá de las necesidades de la compañía, de su estructura organizativa, de la complejidad de los puestos existentes en la organización, etc.
- *Prevaloraciones de los puestos y concreción de las evaluaciones finales:* una vez definidas las etapas anteriores, se comienza la valoración de puestos. Inicialmente se realizan valoraciones preliminares y provisionales por los especialistas que llevarán a cabo el proceso. Estos son analizados por diferentes expertos de organización intentando llegar a un acuerdo entre el sistema de evaluación y los requerimientos de la compañía. A partir de las descripciones realizadas, y en función de los ajustes correspondientes, se establecen preevaluaciones de los puestos, partiendo de un orden jerárquico predeterminado. Tales evaluaciones son revisadas, generalmente, por un comité de expertos, para que estos se encarguen de subsanar las posibles diferencias que puedan surgir así como ajustar las mismas a la realidad de la empresa, lo que pretende hacer más objetivo el sistema de valoración aplicado.
- Velar, precisamente, por la objetividad y coherencia del sistema, son las funciones de dicho comité de revisión. Además, este comité acostumbra a ser el responsable frente a la dirección general de liderar el proceso y de los buenos resultados del mismo. En general, sus componentes especialistas en organización proceden de diferentes instancias implicadas: área de recursos humanos y organización, director del área del puesto valorado, comité o representante de los trabajadores, consultores especialistas...

- A partir de los acuerdos que se tomen en estas etapas se procederá a la valoración de los puestos. No obstante, cualquiera de las técnicas o herramientas que se apliquen han de contener un sistema de revisión y control interno que permita analizar y dirimir las desviaciones que puedan surgir respecto de la situación real que disponga el puesto en ese momento.
- *Comunicación a la plantilla*: por último, el proceso se consolida con la publicación por parte de la dirección general de los resultados del mismo a la plantilla de empleados. Es muy importante la fase de comunicación de un proceso de este tipo para no generar frustración o agravios entre los empleados. La sensibilización previa, mediante la implicación de los representantes legales de los trabajadores y la transparencia en el proceso, ha de convertirse en un factor motivacional para los buenos profesionales que ven, así, reconocidos objetivamente sus puestos de trabajo.

7.6. Dificultades en el proceso

Iniciar un proceso de descripción y de valoración de puestos de trabajo es uno de los hechos importantes de la política de personal que suceden en una empresa. A través de estas herramientas se persigue la equidad interna y, por tanto, los trabajadores sienten que se van a valorar sus tareas por elementos objetivos y no arbitrarios. Esta situación es extremadamente delicada por las expectativas y miedos que puede generar entre los trabajadores. Estos comparan los resultados de las valoraciones con los puestos similares o no y reflexionan sobre las diferencias. Por eso, se ha de mantener la independencia de los encargados de realizar todo el proceso y el mantenimiento posterior del sistema.

Es muy importante decidir en qué momento se puede establecer un proceso de este tipo por su trascendencia económica sobre las retribuciones de la empresa. «Dado que los salarios no pueden ser reducidos en los casos en que existan remuneraciones excesivas y deben ser aumentados cuando los puestos están infravalorados, el sistema de valoración de puestos va a provocar un aumento de la masa salarial total y, por tanto, de desembolso económico por parte de la empresa. Por ello es importante elegir bien el momento en el que se inicia un proceso de valoración de puestos y estar seguros de que la empresa puede afrontarlo económicamente.»¹³³

Por otra parte, cualquier error o dificultad que se cometa en la aplicación de las descripciones y valoraciones de puestos de trabajo puede desembocar en consecuencias negativas que inciden sobre diferentes aspectos de la política de los recursos humanos.

Porret¹³⁴ señala que «Desde un punto de vista operativo se pueden observar puestos de trabajo inadaptados tanto en el orden cualitativo como cuantitativo». Así, se refiere a estos aspectos que se reflejan en puestos que ocultan actividades de trabajo insuficiente, o excesivas, lo que conlleva a que algunas personas retrasen el cumplimiento de sus funciones o las realicen de manera insuficiente; puestos con contenidos mal definidos, y

que no son coherentes con los objetivos organizacionales; interacciones deficientemente gestionadas que provocan distanciamientos o falta de cumplimiento de funciones; y ausencia de flexibilidad en el diseño de los puestos.

Desde el punto de vista de los recursos humanos y la política social, el mismo autor nos advierte de los problemas que genera una mala gestión de puestos de trabajo: contribuye a que aumente la rotación, el absentismo y la frecuencia de los accidentes del trabajo y repercute en el mal desempeño de las funciones y en el incumplimiento de los objetivos de trabajo. Además, provocará evaluaciones del desempeño incorrectas, lo que afectará a las retribuciones de los trabajadores, así como el descontento y desmotivación de estos con el puesto y con la organización.

Todos los aspectos relacionados con el contexto del trabajo, los puestos, su correcto diseño y valoración afectan al clima laboral de la empresa. Por lo que, una mala estructuración de los contenidos de los puestos y su valoración afecta directamente a los aspectos de compromiso con la empresa. «Las demandas de los nuevos trabajadores se encuentran y van más allá del salario, aunque este es el factor todavía más significativo. No obstante, poco a poco van también encaminadas hacia aspectos más intangibles tales como la posibilidad de disponer de más tiempo libre y prestar una mayor atención a la vida familiar, así como a las aspiraciones laborales y de desarrollo, en sentirse parte de algo importante, etc.»¹³⁵

7.7. Aplicaciones del proceso

Teniendo en cuenta que la organización es un sistema en el que se interrelacionan diferentes políticas y acciones, con la intención de cumplir objetivos comunes, es necesario considerar cómo se interrelaciona el proceso de descripción y valoración de puestos con el resto de las políticas de recursos humanos que suelen ponerse en práctica en una empresa. Por ejemplo:

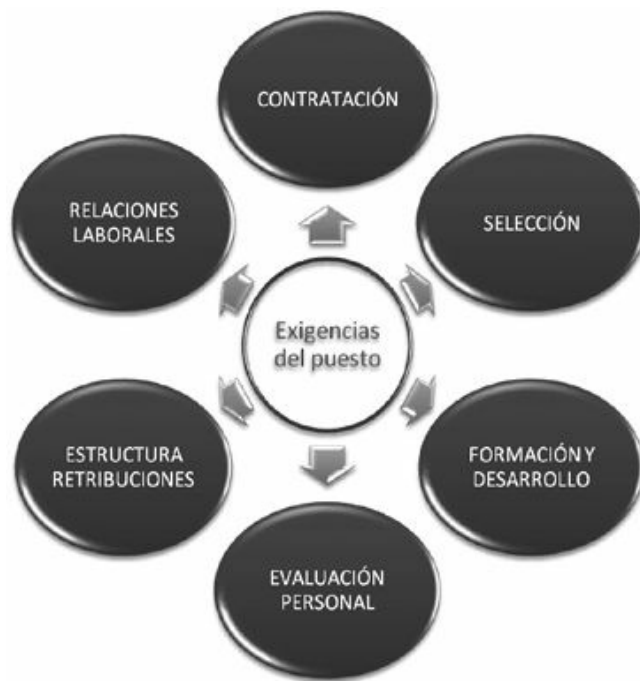


Figura 5.

- Con respecto a la *organización*, un proceso de descripción y valoración de puestos de trabajo ofrece una visión del funcionamiento de la empresa, de los procesos que se han de mejorar, de las posibles existencias de disfuncionalidad o falta de eficiencia de algunos aspectos organizacionales. Además, crea pautas para el diseño de puestos de nueva creación que puedan emerger de las necesidades de la empresa. También, desde el punto de vista organizativo determina las funciones, autoridad formal y responsabilidades del puesto.
- Previsión de necesidades de nuevos puestos partiendo de la planificación general de la organización que creará nuevas necesidades de personal. Esta planificación (estratégica) estará confeccionada desde la alta dirección y se desarrollará e implementará por cada área o departamento de la empresa (operativa). La estimación de nuevas posiciones y puestos de trabajo se realiza partiendo de las previsiones mínimas necesarias según los aumentos de la actividad prevista.
- En el caso de previsiones meramente cuantitativas o de aumentos de volumen de la producción industrial, se utilizarán los estándares de producción por persona. A partir de estos estándares se determinan las necesidades de operarios en función de la actividad prevista dividida por el patrón de producción, lo que ofrecerá la medida de las personas adicionales necesarias.
- En la *selección de personal*, la descripción ofrece una caracterización de las competencias necesarias que ha de poseer una persona para poder desempeñar las funciones de un puesto de trabajo específico. Es uno de los aspectos más importantes y que sirve para objetivar los procesos de reclutamiento y/o

selección. Una adecuada política motivadora de la plantilla puede adoptar la de cubrir puestos con la promoción interna y recurrir al mercado laboral externo en caso de no existir la persona que cumpla con los requisitos en el interior.

- Haciendo alusión a la *evaluación del desempeño*, ya se ha destacado su utilidad para facilitar un conocimiento acerca de las contribuciones que brinda cada puesto a la organización, así como los resultados que se asocian a un desempeño satisfactorio del puesto. La entrevista como elemento fundamental de la evaluación del desempeño proporciona el *feedback* necesario para entender si el puesto está bien descrito, diseñado y si la persona es la adecuada.
- En los *planes de carrera, promoción o rotación interna*, el personal evoluciona en su capacidad y motivación para el desarrollo y la promoción. La descripción y valoración de puestos permiten determinar las diferencias de responsabilidad y los requisitos necesarios para una trayectoria profesional concreta. «Tras la ocupación o profesión se encuentra el concepto de “carrera”, que tiene una connotación progresiva, temporal: es el conjunto de todas las posiciones, puestos y/o ocupaciones que una persona va desempeñando a lo largo de su vida laboral.»¹³⁶ En general, lo anterior se complementa mediante el establecimiento de programas de formación y desarrollo de las personas, como elementos para el mantenimiento de su crecimiento profesional y, por tanto, de la eficiencia de la estructura empresarial. La descripción de los puestos, también, permitirá ejercer el desarrollo de los empleados mediante una fácil rotación interna sin que estos se vean necesariamente perjudicados por cambios exacerbados.
- En el caso de la *política retributiva*, la aplicación de los resultados obtenidos en la evaluación de puestos resulta de vital importancia para el establecimiento de estructuras salariales internas justas y coherentes. Entre ambos sistemas existe una relación estrecha que puede ser fácilmente entendida si se toma en consideración que la definición de la retribución fija y variable, la asignación de niveles retributivos, los incrementos y medidas salariales, etc., son determinados, preferentemente, dada la aportación y contribución que los empleados realizan a la organización desde su puesto de trabajo, resultados que pueden ser medidos a través de herramientas objetivas y universales.

122. Organización Internacional del Trabajo. <<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>>.
123. Goharriz, Karl K. (1993): *Metodología y estudio del trabajo*. Madrid. La Gaceta de los negocios - Harper&Lynch.
124. Gan, F. y Triginé, J. (2006): *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
125. Louart, P. (1994): *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
126. Martínez Deschamps, G. (1996): *Puestos, personas y política salarial*. Barcelona: GPI.
127. Peña, M. (1991): *Dirección de personal*. Barcelona: Hispano Europea.
128. Porret, M. (1999): *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones*. Barcelona: Gráficas Rey.
129. Fernández-Ríos, M. (1999): *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
130. Martínez Deschamps, G. (1996): *Puestos, personas y política salarial*. Barcelona: GPI.
131. Hay Ibérica (1986): *Manual de evaluación de puestos*. Madrid: Hay Ibérica.
132. <<http://www.haygroup.com/ww/>>.
133. Harper y Lynch (1992): *Valoración de puestos y sistemas retributivos e incentivos*. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
134. Porret, M. (1999): *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Gráficas Rey.
135. Jiménez, A. (2011): «Cómo atraer y fidelizar el talento». Almuzara. People Matter: <http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0911_ObservatoriodeRRHH.pdf>.
136. Martínez Deschamps, G. (1996): *Puestos, personas y política salarial*. Barcelona: GPI.

8. La planificación de recursos humanos como factor estratégico

8.1. La planificación

Los tratadistas clásicos del *management* dividen el proceso de dirección de una empresa generalmente en las siguientes fases: planificación (o programación), organización, ejecución, coordinación y control.



Figura 1. Fases del proceso de dirección.

Estas fases tienen un orden lógico y no están separadas ni aisladas como compartimentos estancos. Así, «el orden en que las fases se suceden es, por tanto, siempre el mismo: en ningún caso se puede organizar si antes no se ha programado, ni se puede controlar si faltan la organización y la ejecución. Después de haberlo programado, se debe por fuerza organizar y pasar a la acción, no se puede saltar directamente al control. ¿Qué se puede controlar si no se ha organizado y realizado nada?». ¹³⁷

Existe un exceso de empresas que no van más allá de la planificación anual, siendo como una mera obligación contable –preparar unos presupuestos anuales de gastos– o, en su caso, como estados previsionales de liquidez para evitar desfases de tesorería. En situaciones de crisis económica se intenta justificar por la escasez de recursos, pero en las épocas de bonanza por inexistencia de una gestión óptima de los recursos financieros disponibles.

Para aquellas empresas mejor gestionadas, estudiar las diversas hipótesis o alternativas de futuro supone formalizar un proceso en el que deben intervenir, más allá de las variables financieras, factores de evolución del entorno económico, del mercado o sector y, lógicamente, de la propia empresa.

Si la estrategia no está bien definida o se configura de manera cambiante, lo que ocurre más veces de lo que sería aconsejable, difícilmente se pueden formalizar previsiones coherentes a medio y largo plazo. Sin una planificación profesionalizada que supere el corto plazo, la estrategia de la empresa no será eficiente ni, por tanto, competitiva en un mercado complejo.

En cualquier caso, aunque no se consigan anticipar las claves del futuro, cualquier definición estratégica de la empresa en el medio y largo plazo será mejor que una mera reacción a corto plazo.

La planificación, además de recoger la idea de lo que se quiere hacer y a dónde se desea llegar, es la que desencadena el resto de funciones dentro del esquema de dirección organizativa; porque la planificación supone prever y anticipar los acontecimientos que sucederán y establecer una estrategia que permita alcanzar unos objetivos. Así, «la planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. La planificación es previa a las otras funciones de dirección: es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados».¹³⁸

Según el profesor Echevarría (1985), «la planificación constituye uno de los instrumentos clave en la dirección científica de la empresa. La planificación determina cuáles son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial. La planificación y la organización están integradas en las exigencias de un sistema de información empresarial».¹³⁹ Este sistema de información empresarial es el que facilita la información adecuada para que las decisiones estén alineadas con las estrategias establecidas.

Dentro de un contexto planificado, en la medida en que los sistemas de información facilitan las decisiones, la empresa aumenta su eficacia y eficiencia. Así, «los sistemas de información para la dirección y gestión empresarial suponen una ventaja competitiva en la medida en que su desarrollo e implantación facilitan la toma de decisiones y, por tanto, la retroalimentación y mejora del proceso de formación e implantación de la estrategia».¹⁴⁰

Los principios básicos de la planificación, según Barranco, son:¹⁴¹

- La planificación no es intuición ni casualidad. No debe dejarse al azar.
- Debe iniciarse en los niveles más altos del organigrama de la empresa y en las categorías laborales más cualificadas y, por ende, escasas.
- Para que pueda hablarse de planificación, es necesario que, previamente, existan unos objetivos definidos y cuantificados. De manera que es consecuencia de los objetivos.
- Es un proceso sistemático y organizado, con unas reglas, métodos y fases generalmente aceptados.
- La planificación a largo plazo debe estar coordinada con, y ser consecuencia de, la planificación a corto y medio plazo.
- Parte de un conocimiento del entorno y de una previsión de futuro.
- Conoce, acepta e influye en el cambio empresarial.

8.2. La planificación estratégica en la empresa

Los cambios tecnológicos y la fuerte competitividad en la economía globalizada empujan a las organizaciones a una utilización más eficaz de sus recursos. En la actualidad, la planificación estratégica es un instrumento o herramienta al servicio de la alta dirección relacionada con la planificación de la actividad a largo plazo, que introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa, así como la de generar varias alternativas de actuación en función de las oportunidades y riesgos del mercado.

De esta, se derivan la mayor parte de las acciones importantes que emprende la empresa: políticas de mercadotecnia, planes de inversión a corto y largo plazo, objetivos de ingresos, inversiones en activos, etc.

La competitividad obliga a la toma en consideración de la función estratégica de los recursos humanos para desarrollar un mayor grado de eficiencia en la organización. En el pasado, la gestión de los recursos humanos estaba en buena parte ausente de los procesos de planificación estratégica. Ahora, por el contrario, la gestión de las personas y del talento se convierte en parte fundamental de la estrategia. Es más, una de las principales misiones de la dirección estratégica consiste en proveer el capital humano necesario para desarrollar y asegurar la actividad empresarial a medio y largo plazo.

Por tanto, el proceso estratégico que tiene que contemplar cualquier organización debe incluir las políticas sobre personas que le den soporte. Estas políticas, de manera genérica son las de selección, evaluación, formación, desarrollo, negociación y retribución.

Dicho de manera más concreta y simplificada, hay que seleccionar a las personas con el potencial humano necesario para atender los puestos actuales y futuros dentro de la estructura planificada; motivar y comprometer a los empleados con políticas de retribución y comunicación adecuadas; formar y desarrollar a la plantilla para atender los desafíos que irá planteando el mercado y evaluar al personal de manera equitativa y transparente mediante un sistema de evaluación del desempeño.¹⁴²

Las políticas anteriores de recursos humanos deben diseñarse de manera planificada, es decir que se establezcan como consecuencias de los planes estratégicos de la empresa y que, por supuesto, sean coherentes con los objetivos de los mismos. También hay que considerar que la estrategia más eficiente será el resultado de un proceso altamente participativo de los diferentes componentes empresariales. Se requiere la creación de corrientes internas de personas adaptadas a esa estrategia y unos directivos con unas capacidades, habilidades negociadoras y competencias¹⁴³ adecuadas para poder alcanzar las metas definidas en los planes.

El Cuadro de Mando Integral¹⁴⁴ será la herramienta que permitirá seguir y gestionar los diferentes apartados en la implantación de la estrategia, traduciendo esta en términos operativos y alineando las diferentes áreas de la organización para generar sinergias.

8.3. El proceso dinámico de ajuste de estructuras

Partiendo de una determinada situación del entorno empresarial y de los objetivos que la empresa tiene establecidos, se puede ver el proceso global de ajuste entre la planificación estratégica (largo plazo) y operativa (corto plazo) y, también, el proceso dinámico de ajustes de estructuras. Por un lado, la evolución de la estructura organizativa y, por otro, la de sus recursos humanos.

Este proceso global y dinámico, dividido en otros dos sucesos paralelos como son el desarrollo de la estructura (consecuencia de una estrategia) y el de las personas, se van a encontrar y a equilibrar mediante las diferentes políticas de recursos humanos. Es decir, se persigue un adecuado ajuste (adaptación) entre las necesidades funcionales de los puestos de trabajo y las habilidades de las personas.

Como se detallará más adelante, este proceso de ajuste entre las necesidades que tiene la empresa por el desarrollo de su estructura organizativa y las competencias disponibles de las personas que la forman, configurará el ámbito de actuación de la «Planificación de los Recursos Humanos» (figura 2).

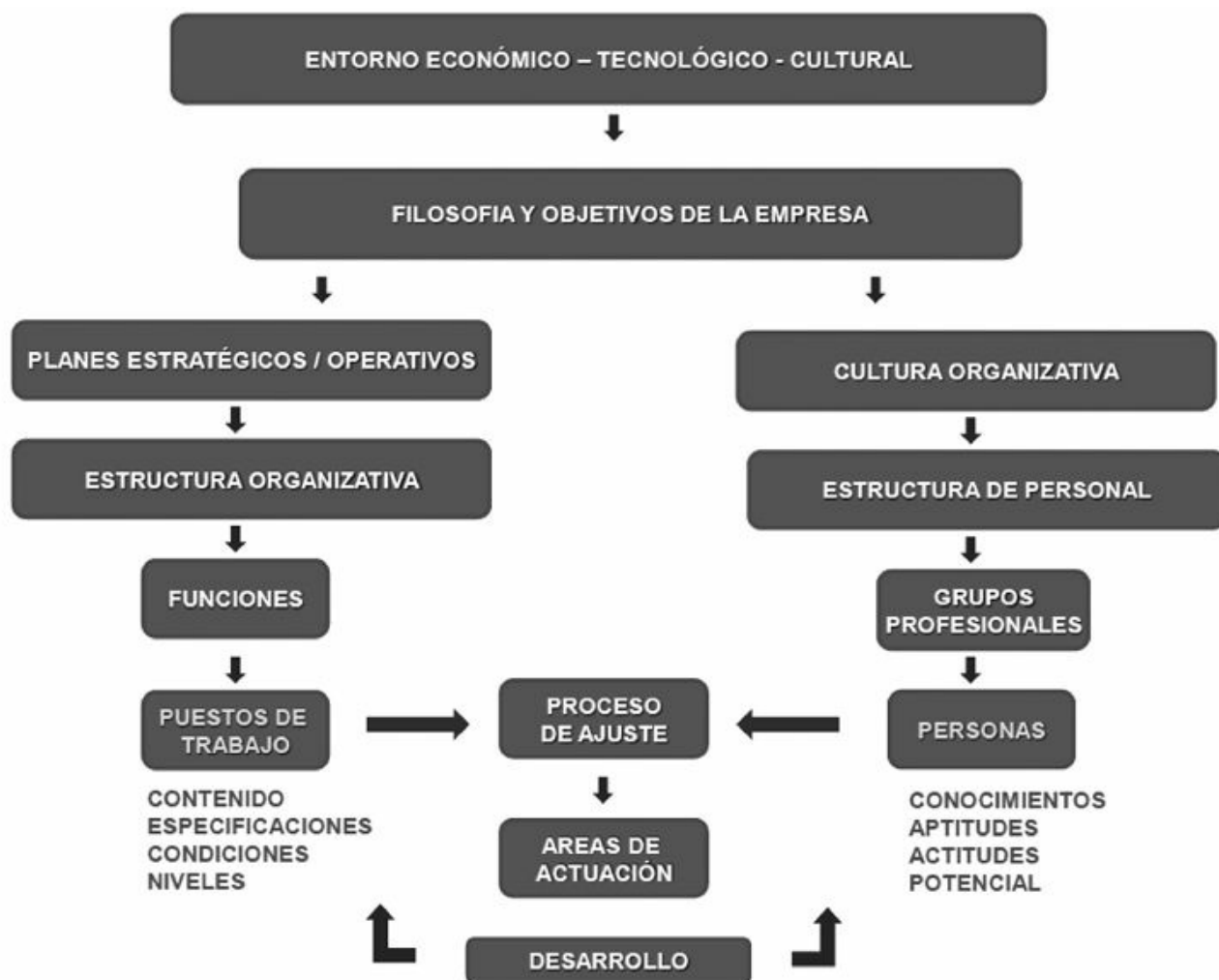


Figura 2. Proceso de ajuste de estructuras.

La primera etapa para poder desarrollar el proceso planificador es cuando el equipo directivo, con la participación de diferentes niveles organizativos, realiza una serie de análisis y prospecciones externas e internas. Por un lado, el análisis del entorno económico¹⁴⁵ del mercado donde se encuentra; del sector donde opera; de la situación de la propia empresa y de la competencia para llevar a cabo unas previsiones de la demanda de bienes o servicios que tendrá la empresa. Es decir, unas previsiones o expectativas de negocio sobre las cuales se definirán unos objetivos generales, que se traducen en un plan operativo a un año y un plan estratégico a tres o cinco años. Basándose en esas previsiones se establecerán unas posibles hipótesis de trabajo, de las que finalmente se seleccionarán unas líneas de actuación con el establecimiento de planes derivados. A partir de ahí, se ejecutarán y se supervisarán, ya que se deben analizar las desviaciones que con el paso del tiempo se van produciendo y, en su caso, corregir los aspectos que sea necesario modificar.

Paralelamente al establecimiento de la estructura organizativa derivada de las previsiones, se desarrolla la nueva estructura de recursos humanos, que dividida en

grupos profesionales, atienden a las funciones y tareas de los puestos de trabajo. Mediante un permanente proceso de ajuste, se equilibran las necesidades organizativas con el desarrollo de una nueva estructura de los recursos humanos. Ese equilibrio o ajuste se consigue a través de los procesos de actuación en los temas de personal.

8.4. Relación entre diferentes planes

La planificación general de la empresa se divide en áreas y cada una de estas configura un plan parcial específico. Así, el plan general marca unos objetivos globales para la empresa, que luego se dividen en metas y objetivos para los diferentes centros operativos de la empresa. En definitiva, los objetivos globales se configuran y dividen mediante subplanes que son asignados a las diferentes áreas: comercial, producción, compras, etc.

A continuación, se presenta la interrelación y dependencia entre los diferentes planes operativos que conjuntamente configuran la planificación general de la empresa. Estos siguen una lógica económica que parte de las expectativas de negocio (facturación prevista por ventas o servicios) que tendrá la empresa y que, a su vez, genera y moviliza el resto de actividades operativas necesarias para atender esas previsiones de negocio.

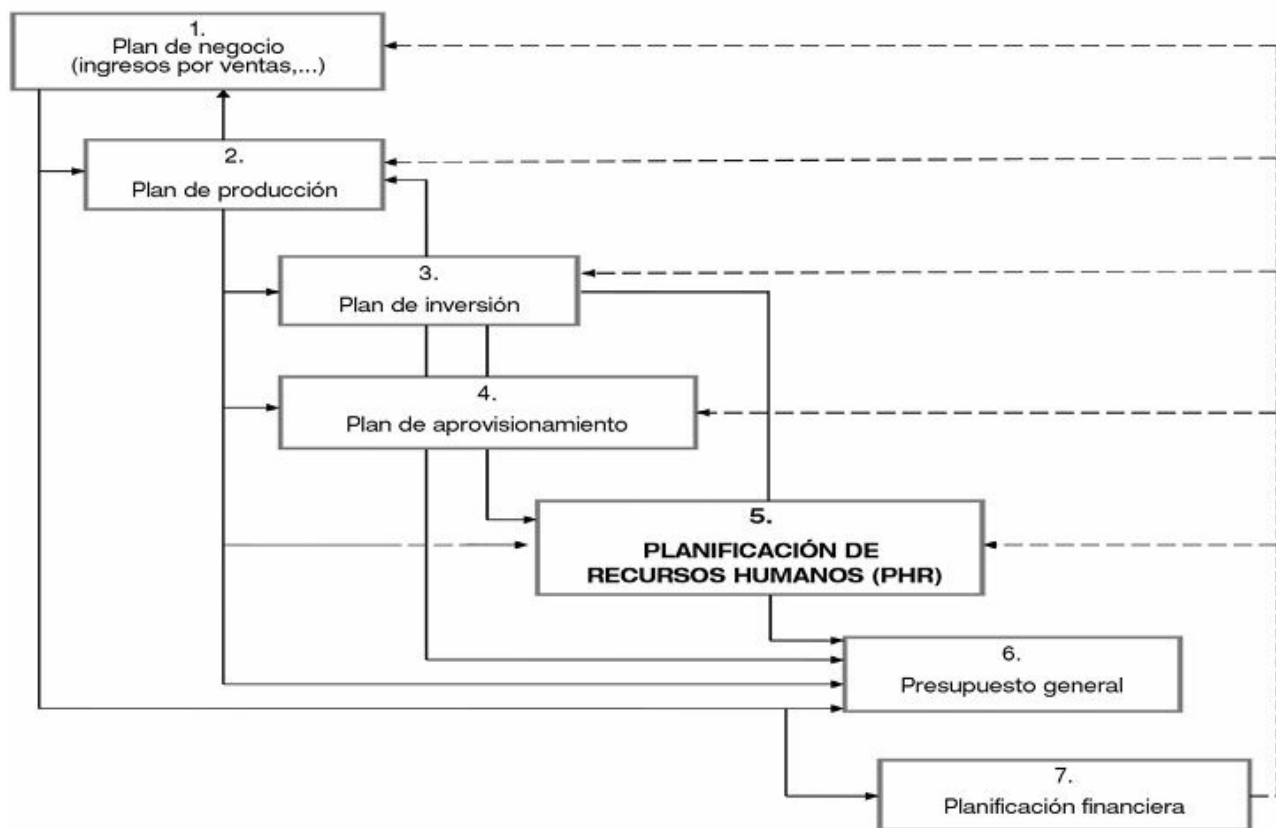


Figura 3. Relación entre planes.

Por una parte, tenemos los planes que realizan las empresas en los aspectos de producción para los que necesita unos recursos materiales, como el aprovisionamiento de materias primas e inversiones en activos productivos, y unos recursos humanos que, en calidad y cantidad, hagan funcionar la empresa. Por otra parte, la planificación financiera proporciona los recursos financieros necesarios para poder llevar adelante los mencionados planes. Todo el proceso anterior se traduce en términos económicos dentro de un presupuesto general que abarca y recoge todos los otros planes parciales de la empresa.

Las diferentes políticas y acciones en las distintas áreas, como la de personal, comercial, producción, organización, financiación, etc., se ajustarán a los planes establecidos para cada una de estas áreas. Y, previamente, esos planes se han negociado con los responsables de llevarlos a cabo, siempre ajustando los objetivos a los recursos disponibles. Lo importante de todos ellos es que estén ensamblados para alcanzar unos mismos objetivos, sean coherentes entre sí y, a la vez, congruentes con la estrategia general de la empresa.

Los responsables tienen definidos unos objetivos mediante un sistema fijado por la propia dirección de la empresa. Instrumentos como la dirección por objetivos (DPO)¹⁴⁶ son utilizados por las empresas. Este sistema es un proceso dinámico de medición de resultados a través del cual se permitirá hacer una revisión, seguimiento y evaluación del cumplimiento de los mismos.

8.5. Planificación de recursos humanos

Una aproximación a la definición de planificación de recursos humanos (PRH) la tenemos de A. Fernández: «Es la parte del sistema de planificación general, derivada de los objetivos estratégicos de la empresa, que se ocupa de establecer el marco de referencia para la correcta gestión de recursos humanos en el período considerado.»¹⁴⁷

Por otra parte, para evitar confusiones, se deben diferenciar las previsiones sobre los aspectos relacionados con la administración de la plantilla de personal de aquellos otros referidos a la planificación de los recursos humanos (PRH). Mientras que esta última se refiere a los aspectos cuantitativos y cualitativos de la gestión y desarrollo del personal, la administración de plantillas recoge aquellos aspectos más burocráticos y operativos inherentes al mantenimiento laboral de los empleados.

Los escenarios económicos, especialmente los relativos al sector industrial que crean las nuevas tecnologías, han ocasionado el envejecimiento rápido no solo de las máquinas, sino también del personal técnico cualificado. La obsolescencia del personal puede convertirse en un grave problema para la competitividad si desde la empresa y la sociedad no se prevén adecuadamente las situaciones de cambio.

Para enfrentarse a los nuevos escenarios la empresa necesita de nuevas estrategias. Así, la planificación es una herramienta que debe permitir ver hasta qué punto se están

utilizando con eficacia el personal disponible, si la plantilla es la que se debe tener y si la relación existente entre las competencias necesarias y las disponibles es la adecuada, pues esto será de suma importancia para mantener en el tiempo los procesos de producción y la competitividad de la empresa.

Por consiguiente, la PRH tiene que asegurar la disponibilidad de una plantilla en cantidad y calidad para asegurar a medio y largo plazo la competitividad de la empresa. A través de la previsión de las necesidades de plantilla, la dirección de recursos humanos tiene que asegurar la cobertura de perfiles y competencias necesarios para mantener y desarrollar los proyectos empresariales. Para que esto pueda ser una realidad, la dirección de personas debe participar activamente en la planificación general de la empresa y conocer cuáles serán las necesidades específicas de talento que a lo largo del tiempo requerirán los objetivos establecidos en el plan.

«El resultado de la previsión de las necesidades de personal sirve, por su parte, como fundamento para las decisiones en cuanto a las medidas para el reclutamiento, asignación de personal, desarrollo, reducción, etc.»¹⁴⁸ Por esto, para garantizar la competitividad de las empresas a medio y largo plazo, es imprescindible que la dirección de personas disponga anticipadamente no solo de la previsión de la cantidad de recursos humanos necesarios, sino también de los perfiles que la empresa va a requerir en cada momento. Pues para disponer de la calidad profesional adecuada se requiere un tiempo para poder prepararse dentro de la compañía, o en su caso, para acudir a la contratación en el mercado laboral.

De forma resumida las principales reglas básicas para la PRH serían:

- Mejorar la eficiencia del factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la disponibilidad de la plantilla necesaria, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Comprometer al factor humano con los objetivos de la empresa.
- Mejorar el clima laboral a través del necesario equilibrio entre la eficiencia económica y la eficiencia social.
- Gestión eficiente de los costes laborales en la empresa.

8.6. Modelo dinámico de desarrollo de la planificación de recursos humanos

Teniendo en cuenta que la plantilla de personal de una empresa evoluciona de manera dinámica en el tiempo, dada una serie de variables externas e internas que le afectan, se va a analizar esta situación a través de un modelo teórico en el que se considerarán diferentes componentes de esa evolución y desarrollo. Se parte de una situación de

plantilla existente (en un momento determinado) que debe ir transformándose dinámicamente mediante una serie de programas, en otra diferente y que definiremos como situación objetivo (figura 4).

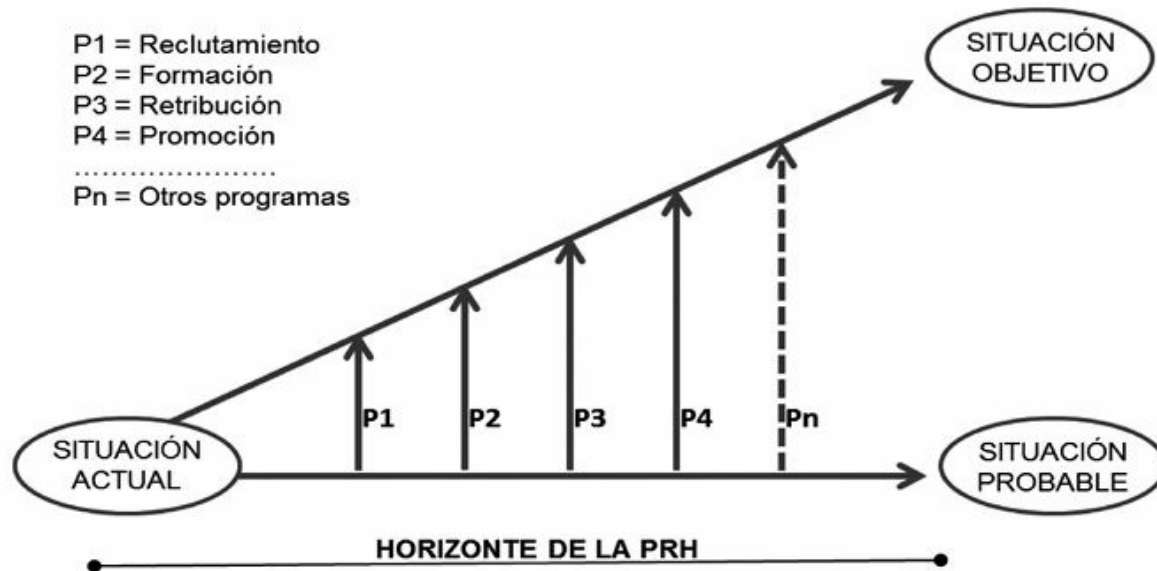


Figura 4. Desarrollo de la PRH.

Este modelo teórico de desarrollo de la PRH estaría formado por los siguientes componentes:

- Un horizonte temporal, sea la planificación a corto, medio o largo plazo. Por un lado, a corto plazo, se establece fijando el techo del año. Se centra principalmente en objetivos cuantitativos, aunque la necesidad de determinados nuevos especialistas y perfiles conllevan cambios cualitativos. Parte de la existencia de una plantilla con unas características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de manera inmediata. Por otro lado, a medio plazo, normalmente no sobrepasa los 3 o 5 años. Permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, aunque también tiene en cuenta los objetivos cuantitativos. Por último, a largo plazo, es aquel que, según el tipo de sector económico, sobrepasa los 4 o 5 años. Son planes que se caracterizan por ser generales, indicativos, que buscan detectar los cambios y las modificaciones del entorno y que permiten introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos. Previenen de las deficiencias que habrá en el mercado laboral, establecen políticas para evitarlas y analizan los cambios estructurales de la economía y del sector donde opera la empresa.

- La descripción de la situación actual de la plantilla y de la estructura es por áreas funcionales y niveles de responsabilidad. Para ello se dispondrá o, en su caso, se elaborará un inventario de toda la plantilla en donde se registran sus características cuantitativas y cualitativas.
- Un mapa de puestos¹⁴⁹ de toda la empresa, donde estos se clasifican de manera ordenada por categoría y funciones. Para esta ordenación de tipo funcional y jerárquico se utilizará un sistema de valoración de puestos de trabajo,¹⁵⁰ lo que permitirá establecer el valor que cada puesto aporta a la organización.
- La estimación y definición de las variables que incidirán en la evolución de la plantilla en los próximos ejercicios: rotación, movilidad, bajas, altas, etc. A esta evolución la denominaremos evolución probable, pues vendrá definida por los elementos estructurales de la plantilla en términos probabilísticos. Es decir, como quedaría la plantilla por el simple transcurso del tiempo si no se realizase ninguna acción sobre esta.
- Una situación objetivo marcada por los nuevos puestos y organigramas previsionales. Así, de acuerdo con los planes de crecimiento/reducción se determinará cuáles serán los mapas de puestos y los organigramas que se necesitarán en los próximos años.
- La transición que precisa la empresa vendrá dada por comparación entre la situación en que se encontrará la empresa (evolución probable) y la situación objetivo. Para que este cambio sea eficaz, la situación objetivo debe disponer de los correspondientes mapas de puestos previsionales y sus especificaciones.

Así, viendo los componentes anteriores, las necesidades concretas a las que atenderá la PRH vendrán determinadas por la comparación entre la evolución probable de la plantilla por la tendencia existente y la transición precisa para poder alcanzar los objetivos. De ahí, sobre la situación existente (consecuencia de la transición probable por inercia y otros factores) se tomarán las medidas para adaptar la plantilla disponible a la plantilla necesaria para los próximos ejercicios.

Resumiendo, para poder disponer de un modelo de PRH es necesario disponer de un inventario de potencial humano sobre las capacidades de recursos humanos disponibles, una estructura definida de organización existente y qué cantidad y calidad de efectivos humanos se necesitarán para atender la estructura organizativa a la que se desea llegar.

8.7. Objetivo general de la planificación de recursos humanos

A partir de las ideas de Porter,¹⁵¹ de los años ochenta, sobre el concepto de las ventajas competitivas de una empresa sobre las demás, donde se hace referencia a aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de los que dispone una empresa y

que hacen posible la obtención de unos rendimientos superiores a sus competidores, llegamos a la idea de que disponer de los efectivos humanos más adecuados a través de la captación y desarrollo del talento nos proporcionará una de las principales ventajas competitivas. Y la herramienta que nos permitirá esa ventaja competitiva por la óptima gestión de sus recursos humanos es la PRH.

Recio¹⁵² nos presenta probablemente el trabajo más completo en lengua castellana sobre la planificación de recursos humanos en la empresa. Recogemos de él las ideas sobre el objetivo principal de la PRH y las cuestiones clave que esta debe resolver para ser eficiente.

El objetivo general de la PRH se define en el sentido de prevenir la evolución futura de los recursos humanos en la empresa y mediante unos procesos obtener su óptima adecuación a las necesidades existentes en cada momento. De esta forma se pretende ofrecer respuesta a las principales cuestiones que plantea la gestión de personal desde una perspectiva de eficiencia económica, pero sin olvidar los aspectos de equilibrio social en la empresa.

Pues, una acertada planificación en el tiempo que optimice la plantilla evitará los perjuicios de una reducción del empleo por innecesario. En ocasiones, la reducción de plantilla es consecuencia de caídas inesperadas del mercado, pero, en otras, la causa es la realización de previsiones erróneas. Las previsiones no pueden ser apresuradas y deben ser hechas por profesionales especialistas en el mercado.

En el ámbito de los recursos humanos hay distintos tipos de programas de actuación dentro de la planificación: de plantillas (optimización), de necesidades de personal, de reclutamiento o reducción de efectivos, de promoción, de necesidades de formación, de costes de personal, etc. Es decir, la PRH abarca una serie de procesos de actuación para atender las necesidades que tenga la empresa en los diferentes campos de la gestión de personas.

Las tres preguntas imprescindibles para cada tipo de programa de acción serían las siguientes:

- ¿Cuántos?
- ¿Cuáles?
- ¿Cuándo, dónde y para qué?

Veamos como ejemplo el caso de elaborar el programa de actuación para atender las necesidades de formación para los próximos tres años en la empresa, deberemos responder a las preguntas mencionadas de la siguiente manera: ¿Cuántos empleados necesitaremos formar durante ese período de tiempo?, ¿cuáles serán esos empleados que hemos de formar?, ¿en qué momento tendrán que formarse?, ¿dónde deberán ser formados?, y, por supuesto una pregunta fundamental que debe tener una respuesta clara, ¿para qué nuevas funciones deberán ser formados? No siempre esta última

pregunta está suficientemente atendida, y es imprescindible su concreción para poder establecer los objetivos de la formación y la evaluación de resultados de manera adecuada.

El resultado perseguido por los diferentes programas de actuación, mencionados en la obra de Recio, tendría como lema de síntesis «la persona más apta, para el puesto más adecuado en el momento más oportuno».¹⁵³ En definitiva, facilitar a la empresa –dentro de un horizonte temporal determinado– las personas más adecuadas, con las competencias necesarias, que permitan mantener y desarrollar los procesos de negocio con el grado de competitividad necesaria dentro del mercado.

8.8. Objetivos operativos de la planificación de recursos humanos

Partiendo del objetivo general enunciado anteriormente obtenemos una serie de objetivos más específicos para los diferentes programas de actuación de la planificación de personal. De un marco común de actuación a establecer objetivos operativos con acciones concretas a realizar. Para este tipo de objetivos se pueden determinar las siguientes metas:

- Asegurar la disponibilidad de personal necesario (cantidad y calidad) a través de planes de reclutamiento o reducción; selección interna o externa. Evitar estrangulamientos en los planes de producción, ventas, etc.
- Dotar a las plantillas de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios coyunturales y estructurales que requiera el mercado.
- Integrar la gestión de recursos humanos en la *dirección por objetivos* (DPO) para conocer el cumplimiento de los objetivos.
- Crear condiciones de trabajo estimulantes y de compromiso: motivación/clima laboral.
- Actividades de formación y desarrollo competencial con criterios de funcionalidad para equilibrar el potencial de cualificación con las necesidades existentes en cada momento. Resultados medibles a través de la *Evaluación del desempeño*.
- Coordinar los sistemas de «valoración de los puestos de trabajo» y generar *Escalas retributivas* equitativas interna y externamente.
- *Movilidad de personal* en general, pero atendiendo especialmente a los más cualificados: *promoción/planes de carreras y sucesiones*.
- *Planes de desarrollo asistido* (*coaching, mentoring, tutoring...*) y habilidades directivas.
- Atender el marco legal de relaciones laborales y sus protagonistas: sindicatos de clase y técnicos o corporativos.

- Estimar los costes de personal y su utilidad (aportación de valor) a la empresa.

Por otra parte, desde la óptica de la optimización de plantillas, el grupo Harper & Lynch¹⁵⁴ ofrece una síntesis y atribuye a la planificación de los recursos humanos unos objetivos que se resumen en dos:

- Interpretar las previsiones de producción y ventas en términos de necesidad de personal.
- Indicar las limitaciones que encontrará en el futuro la empresa, en materia de personal.

8.9. Fases de la planificación de recursos humanos

A efectos de sistematización de las acciones que es preciso realizar, es necesario dividir la planificación en una serie de fases. Veamos a continuación en forma simplificada las fases del proceso:



Figura 5. Las fases de la planificación.

El primer paso es disponer de profesionales especializados y una metodología con los instrumentos necesarios para realizar esta tarea y, por supuesto, que sea apoyada por la dirección de la compañía como herramienta estratégica.

La PRH actúa dentro de un campo amplio y complejo que requiere una logística evolucionada. Es decir, requiere un sistema que permita el tratamiento informático de volúmenes de datos referidos a las personas y a los puestos de trabajo. Esta herramienta denominada *sistema de información de personas* (SIP) recogerá no solo la información de las personas, sino, también, toda la relacionada con los aspectos de organización interna de la empresa (organigrama, puestos de trabajo, relaciones funcionales, etc.).

Este SIP, que facilitará la toma de decisiones, su seguimiento y el control, tiene que asegurar la coherencia de las informaciones, la seguridad y la confidencialidad de los datos sobre las personas. También será de enorme utilidad para obtener las informaciones relevantes sobre los indicadores o ratios relacionados con la política de

personal en la empresa mediante la elaboración de un *cuadro de mando*¹⁵⁵ o *tableau de bord*.¹⁵⁶

Este proceso parte de un análisis de la situación existente dentro de la empresa, mediante el cual se trata de conocer con exactitud la organización y la estructura de los recursos humanos que existe en un momento determinado. Disponer de un organigrama actual de la empresa y ver las áreas de actividad que existen. Recoger en un inventario de puestos de trabajo las funciones, misiones y tareas de cada apartado de dicho organigrama. Para ello son útiles los manuales de funciones, de procedimientos y las descripciones de los puestos de trabajo, etc.

Paralelamente, disponer de un inventario de personas donde se recoja la información histórica e individualizada de la plantilla, tanto la referida a sus características profesionales, personales y de potencial. Esta información facilitara conocer los aspectos profesionales más cualitativos como, por ejemplo, la experiencia en anteriores puestos, los informes de evaluaciones del desempeño, los perfiles de competencias de cada individuo, etc.

Así, por un lado disponemos de los datos de la situación existente en la estructura de personas y de la organización en un momento dado y, por otro, los nuevos objetivos empresariales que se han previsto en la planificación nos muestran el destino hacia donde quiere llegar la empresa. Esta diferencia entre la situación existente con la situación final deseada en el plan, marcará el camino a seguir. Es decir, a través de las diferentes estrategias se pretende alcanzar los objetivos del plan.

Las mencionadas estrategias se convertirán en procesos concretos de actuación sobre los diferentes aspectos de la política de los recursos humanos. Se implementarán los programas de reclutamiento o selección, formación, desarrollo, carreras, retribución, negociación, etc., que serán evaluados y revisados mediante el Cuadro de Mando y por el cálculo de los costes incurridos en su realización.

Se presenta a continuación un cuadro resumen de las mencionadas fases de la planificación junto a los factores que más influyen en cada una de ellas:

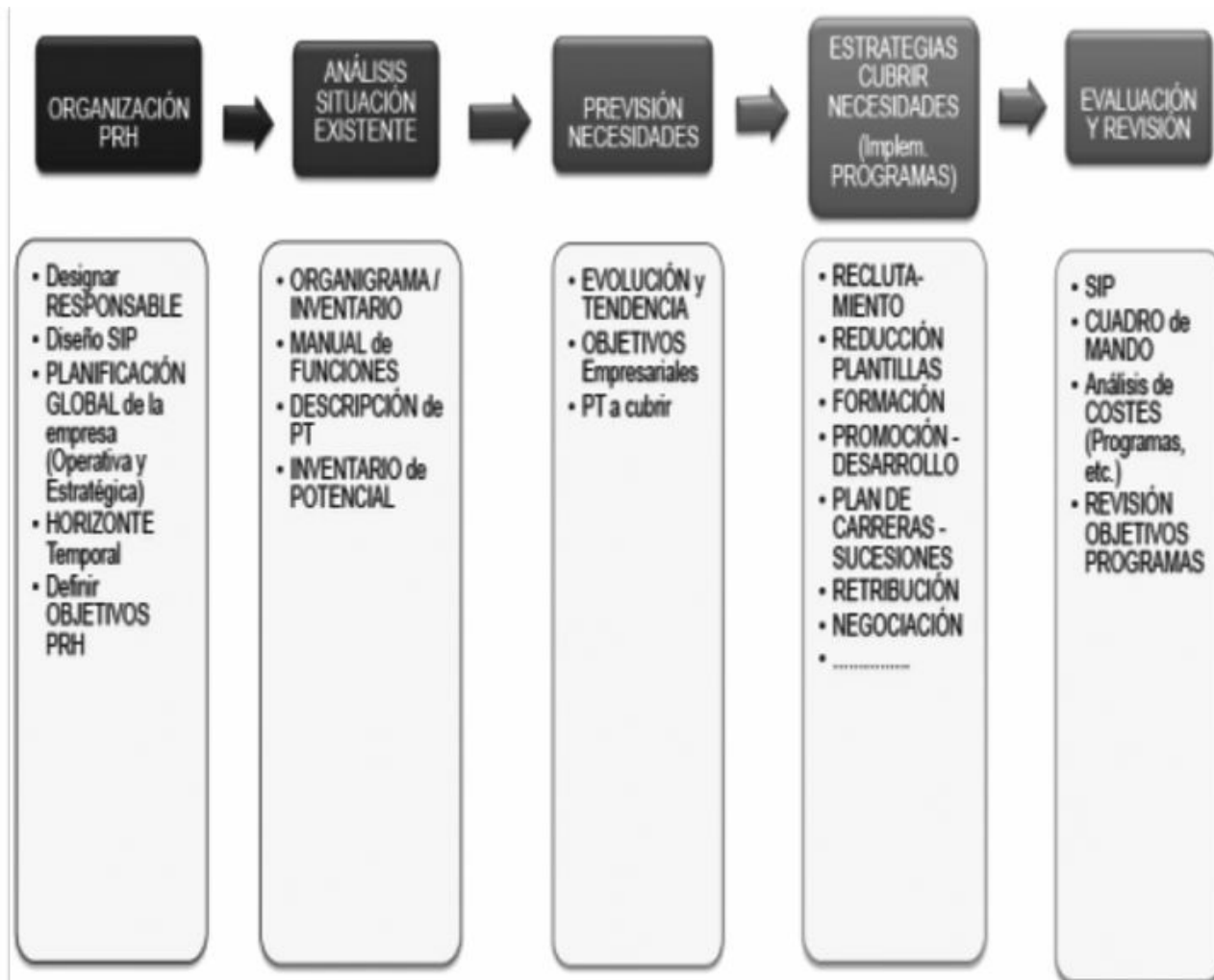


Figura 6. Las fases y los factores más importantes.

8.10. Previsiones

8.10.1. Cálculo cuantitativo

La importancia de la planificación cuantitativa de plantillas o *manpower planning* es esencial en los períodos de cambio acelerado y de reconversión, y, en consecuencia, es imprescindible que en todo momento existan profesionales dentro de los departamentos de personal capaces de estimar y atender las necesidades que tendrá la empresa proponiendo a la dirección general, en cada caso, las decisiones que mejor atiendan esas necesidades futuras.

A continuación, se presenta un modelo resumido del cálculo cuantitativo de las necesidades netas de personal, donde se podrán observar las siguientes variables:

- Necesidades brutas de personal: personal necesario en un momento dado para poder realizar el volumen de trabajo estimado en un tiempo concreto.

- t_x : instante cualquiera. Por ejemplo, suponiendo un período de tres años, t_3 ($x = 3$ años).
- t_0 : instante inicial.
- Necesidades netas de personal: diferencia que surge entre la plantilla actual que compone una organización y las necesidades brutas de personal. Así pues, son las incorporaciones precisas para atender esas tareas programadas.

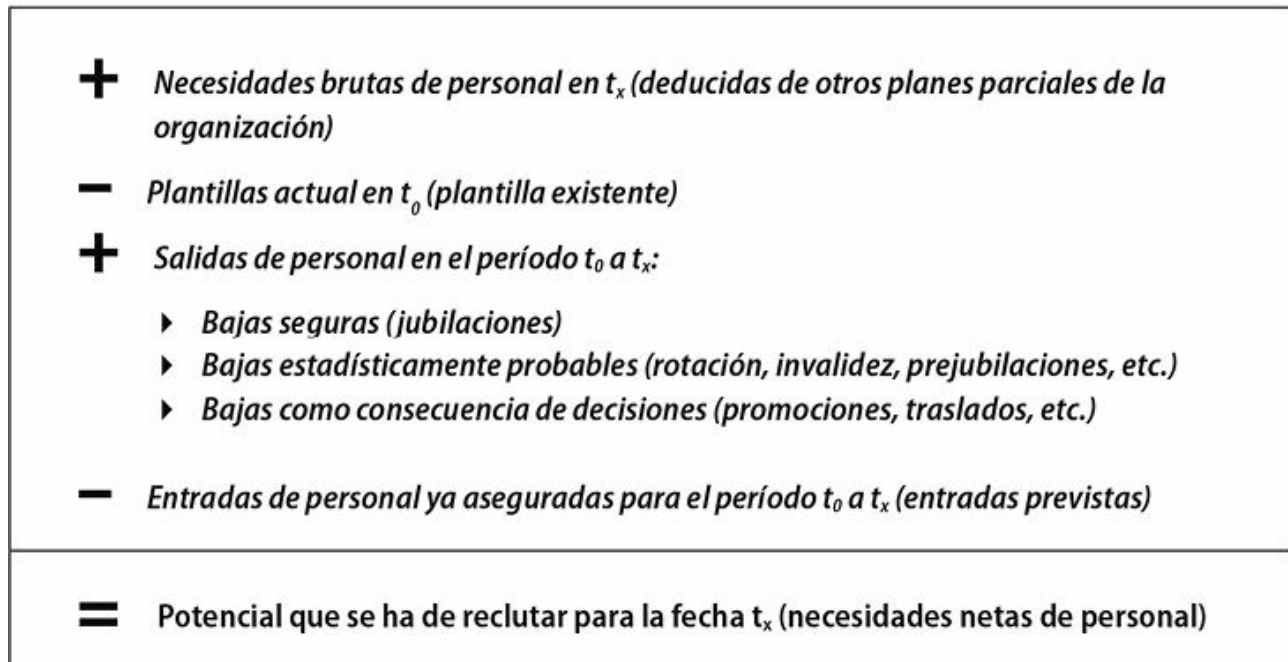


Figura 7. Modelo resumido del cálculo cuantitativo de las necesidades netas de personal.

Como conclusión, se puede considerar que globalmente las «necesidades netas de personal» –desde un punto de vista cuantitativo– serán el resultado de comparar las necesidades «brutas» con las variaciones de la plantilla estimadas para ese período. Estas necesidades netas serán las que se intentará cubrir con las decisiones tomadas dentro de la PRH.

8.10.2. Factores que considerar

En la optimización de las plantillas y, por tanto, en las necesidades de personal influyen tres factores fundamentales:

- las decisiones y objetivos que ha marcado la empresa,
- la actitud y el compromiso de la plantilla de empleados, y
- el entorno, mediante la situación económica general y la legislación laboral.

Sobre estos factores la empresa puede intentar influir mediante tres variables con diferentes grados de flexibilidad:

- cantidad de trabajo,
- productividad, y
- jornada laboral.

Obviamente, el grado de influencia que tiene la empresa en el resultado final no siempre dependerá de su gestión. No obstante, un entorno económico favorable y una normativa legal más flexible facilitan una mejor adaptación y optimización de las plantillas.

La tabla 1 resume lo expuesto anteriormente.

Tabla 1. Factores que es preciso considerar para la optimización de la plantilla.

	Empresa	Plantilla	Entorno
Cantidad de trabajo	Objetivos política empresarial		Demanda situación coyuntural
Productividad	Política de inversiones organización de los procesos, formación, tamaño de la empresa	Clima laboral, rotación	Regulación jurídica, moral laboral, avances tecnológicos
Jornada laboral	Regulación del tiempo de trabajo	Absentismo	Legislación laboral

Sobre esta temática, y dirigido por Boyer,¹⁵⁷ existe un estudio comparativo de los países europeos, donde se analizan y discuten desde diferentes ópticas los factores que afectan a la flexibilidad laboral. En especial, comparando con las políticas de flexibilidad laboral que tradicionalmente mantiene EEUU.

8.11. Métodos de previsión de plantillas (aproximación)

Ya se ha comentado anteriormente la necesidad de optimizar las plantillas para evitar los desajustes que acaban en reducciones traumáticas de empleados y de la propia empresa. Para esto existen multitud de métodos y técnicas de dimensionamiento de plantillas dependiendo del tipo de empresa, de las características de los puestos de trabajo, basándose en cálculos de la productividad, en series temporales, etc.

Así, diversas técnicas para la optimización de plantillas se pueden encontrar en la bibliografía que se ha referenciado en apartados anteriores, especialmente, en el trabajo

de Recio. No obstante, con carácter general, los diferentes métodos de optimización de plantillas se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- **Intuitivos:** se engloban en aquellos sistemas de previsión que se basan en estimaciones de carácter subjetivo y personal. En muchas ocasiones las empresas (a falta de mayor profundidad) determinan *a priori* el volumen de plantilla que necesitarán en el próximo año de una manera totalmente subjetiva y esperan corregir las deficiencias sobre la marcha.
- **Cuantitativos:** estos métodos de previsión consisten en encontrar una relación matemática más o menos compleja que relacione las necesidades futuras de plantilla con una serie de variables conocidas que afectan a la empresa.

Existen modelos causales en los que existe una relación directa entre el número de personas necesarias para atender un mayor o menor número de actividad. Ejemplos en los que manteniendo una misma tecnología existiría esa relación, como la mano directa necesaria para la producción, o la red de vendedores para alcanzar un mayor número de clientes, etc.

Otros tipos de modelos denominados estocásticos son cuando a las relaciones matemáticas se añaden los cálculos probabilísticos de que suceda determinada situación. Así, basándose en diferentes situaciones ocurridas anteriormente, se construye un nuevo modelo afectado por la probabilidad de ocurrencia. Un ejemplo de este tipo de modelo lo forman los modelos o cadenas de Márkov,¹⁵⁸ utilizados para las previsiones de necesidades cuantitativas de personas basadas en las variaciones o movimientos habidos en el pasado.

Obviamente, los avances rápidos de la tecnología modifican las estimaciones con este tipo de métodos cuando esta cambia el proceso y genera aumentos de la productividad. En este caso, la incorporación de los avances tecnológicos se convierte en una nueva variable a tener muy en cuenta en la previsión. Así, «el inventario de puestos actual y las previsiones de aumento o disminución, de acuerdo con la carga de trabajo presupuestada, son normalmente suficientes en el plan anual o a corto plazo. Si nos adentramos en la planificación a más largo plazo, hay que incorporar a las previsiones las necesidades derivadas del cambio estratégico, sea tecnológico, de producto, organizativo o de cualquier otro tipo».¹⁵⁹

- **Mixtos:** estos métodos engloban todos los métodos que recogen las características de los métodos intuitivos y los cuantitativos. Es decir, combinan la intuición con una parte de análisis numérico.
- **Por analogía:** este método de previsión parte de la hipótesis de que las empresas de un mismo sector económico, cuando crezcan, tendrán una estructura de personal parecida a la de las empresas de tamaño superior ya

existentes. Esto permite trabajar con información real y compara la situación de una empresa frente a la de sus competidores.

Dentro de este tipo de instrumentos podemos contemplar el Benchmarking,¹⁶⁰ que permite medir la relación entre la gestión de personas, su actividad y los resultados de la empresa. Pero esta metodología va mucho más allá de su utilización para los cálculos previsionales de plantillas. La información y medición de los parámetros de empresas de la competencia mediante el benchmarking, puede constituirse en la base de decisiones estratégicas sobre aspectos cualitativos y cuantitativos del capital humano.

8.12. Procesos de actuación dentro de la planificación de recursos humanos

¿De qué manera el área de personal va a influir en la consecución de los objetivos generales de la empresa mediante la PRH?, ¿qué aspectos de la política de personal deben preverse y actuar sobre ellos para mejorar la relación coste/rendimiento que es la base del crecimiento empresarial? Pues la respuesta la obtenemos en Recio,¹⁶¹ porque desde dentro de la gestión de recursos humanos se puede llevar a cabo una planificación y actuación en los siguientes procesos:

- Plantillas: realizar un organigrama e inventario de los colaboradores existentes y de los que la empresa tendrá en un futuro, con qué formación y experiencia cuentan, cuándo se dispondrá de ellos, en qué departamento estarán y qué trabajo específico harán.
- Necesidades del personal: según los objetivos que se previenen y los programas operativos es necesario determinar cuántos colaboradores se necesitarán, con qué calificación, en qué momento se necesitarán, en qué departamento serán necesarios y qué trabajo específico tendrán que realizar.
- Reclutamiento o reducción de plantilla: para ver la diferencia entre las necesidades y los existentes, será imprescindible conocer cuántos colaboradores nuevos será necesario obtener, con qué calificación técnica, cuándo, en qué departamento y qué trabajo específico tendrán que hacer.
- Promoción y carreras profesionales: determinar el número de colaboradores y localizar estos colaboradores dentro de la plantilla. Haciendo referencia al plan de carreras, donde hay un desarrollo profesional a medio y largo plazo, se realiza un inventario de potencial. Esto requiere disponer de una amplia base de datos sobre las competencias de los empleados que nos muestre sus actitudes y aptitudes. El conocimiento del potencial se usará para determinar los colaboradores que ocuparán a medio/largo plazo nuevos puestos y mayores

responsabilidades. Es decir, permitirá establecer planes de carreras y de substituciones aprovechando el talento interno.

- Formación: determinar qué personal tiene que ser formado, los objetivos específicos de la formación, en qué momento tendrán que ser formados y con qué medios. Dentro del apartado sobre el objetivo general ya se ha tratado de las respuestas que debe ofrecer este programa a las necesidades de formación, y especialmente a la pregunta ¿para qué? de esta.
- Costes de personal: existen las escalas retributivas, la valoración económica del plan y estimar el coste económico de todos y cada uno de los programas.

Respecto a este último párrafo y especialmente para los presupuestos económicos del área de personal, es importante la aprobación del comité directivo y el análisis y justificación de los costes. Estas justificaciones deberán contemplar muy seriamente el retorno de la inversión desde la perspectiva de la racionalidad económica y su aportación de utilidades/valor a la empresa.

Y por último, cabe señalar que el mismo autor¹⁶² mencionado nos advierte de que alguien podría pensar que esta planificación que racionaliza la gestión de las personas va en contra de las mismas. Nada más lejos de la realidad, la PRH aplicada como método sistemático evita los crecimientos innecesarios de plantillas, analiza las alternativas disponibles y objetiva el proceso. Así, se obtiene una optimización resultado de la planificación que será la base del progreso económico y de la creación de empleo.

137. Zerilli, A. (1987): *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.
138. Pérez, E. y Rodrigo, B. (1997): *La dirección de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
139. García Echevarría, S. (1985): «Planificación de personal en la empresa; contenido y organización». *Boletín de AEDIPE*, mes de junio.
140. Bueno, E. y Morillo, P. (1993): *La dirección eficiente*. Madrid: Pirámide.
141. Barranco, F. J. (1993): *Planificación estratégica de Recursos Humanos: del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
142. Alles, M. (2005): *Desempeño por competencias; evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
143. Las competencias son características de las personas que tienen una relación causal con un desempeño excelente en los puestos de trabajo. Véase Levy-Leboyer, C. (1996): *Gestión por competencias*, Barcelona: Gestión 2000.
144. Kaplan; Robert, S., y Norton, D. P. (2005): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
145. Recio, M. (1998): *Análisis del entorno económico de la empresa*. Barcelona, Editorial Hispano Europea.
146. Este concepto de Peter Drucker divide las metas de una empresa en objetivos que pueden asignarse a los directivos individualmente y medirse luego por su rendimiento.
147. Fernández, A. (1990): *La gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
148. Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): *Política de personal en la empresa: Economía de los recursos humanos*. Madrid: ESIC.
149. Elorduy, J.I. (1992): *Estrategia de empresa y Recursos Humanos*. Madrid, La Gaceta de los negocios e Instituto de empresa.
150. Fertonani, M., Actis, C. (1973): *Análisis y valoración de tareas*. Bilbao, Ediciones Deusto.
151. Porter, M. (1994): *Ventaja Competitiva*, Buenos Aires, Editorial Vergara.
152. Recio, E. (1980): *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona, Editorial Hispano Europea Barcelona, colección ESADE.
153. Recio, E. (1980): *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Hispano Europea Barcelona, colección ESADE.
154. Harper & Lynch (1992): *Planificación estratégica de personal y optimización de plantillas*. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
155. Becker, B.E.; Huselid A. y Ulrich D. (2006): *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*, Barcelona: Gestión 2000.
156. Gautier, M. y Lupé, M-C. (1978): *Les tableaux de bord de la fonction personnel*. París: Entreprise Moderne d'Édition.
157. Boyer, R. (1986): *La flexibilidad del trabajo en Europa*. Madrid, Ministerio de trabajo y seguridad social. Colección economía del trabajo.
158. En la teoría de la probabilidad, se conoce como cadena de Márkov o modelo de Márkov a un tipo especial de proceso en el que la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento inmediatamente anterior.
159. Fernández, A. (1990): *La gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
160. Simón, C. Rojo, P. y Molina, E. (2011): *Medición del capital humano: cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking*. Madrid: Pearson educación.
161. Recio, E. (1980): *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Hispano Europea Barcelona, colección ESADE.
162. Eugenio Recio, autor de diferentes obras sobre economía de empresa y defensor histórico del modelo de la economía social de mercado.

9. Formación y desarrollo

9.1. Función estratégica

La actividad cotidiana de las empresas se torna cada vez más compleja dadas las influencias constantes que recibe de los cambios que operan en su entorno, sea económico, tecnológico, social o legal. Todo lo cual demanda una gran capacidad de adaptación de sus estructuras funcionales, operativas y humanas. Muchos de estos cambios devienen del continuo avance de la tecnología aplicada a las actividades económicas, aunque esta movilidad organizativa no solo es de índole productiva, sino también de cambios estructurales, sociales, culturales, de gestión, de diseño, etc.

En la actualidad, gracias a los extraordinarios avances tecnológicos y de comunicación de los últimos decenios, podemos afirmar que la idea tradicional de la empresa como un mero organismo de producción ha cambiado. Afortunadamente, aparecen nuevos enfoques en los que el factor humano toma la importancia que se merece y se considera de máxima transcendencia en el funcionamiento de las organizaciones. «De este modo, la empresa ya no se considera una mera unidad productiva, sino que ya se habla de unidad económica y social o, según algunos autores, de comunidad en el trabajo.»¹⁶³ Esta nueva forma de ver las cosas dinamiza y potencia el desarrollo del capital humano como parte fundamental del crecimiento general de la empresa.

Así, de la misma manera que las estructuras empresariales se encuentran permanentemente en un proceso de transformación y de desarrollo, las estructuras humanas han de adaptarse a esas nuevas realidades empresariales para no caer en la obsolescencia operativa, funcional y de valores. Por eso, «en la parte de la formación es cada vez más importante diferenciar las acciones de carácter generalizado que responden a la necesidad de implantación de los valores de la empresa y que aportan elementos de actuación comunes a todos los directivos de las acciones de carácter específico que atienden a las necesidades del puesto de trabajo y para el desarrollo personal y profesional».¹⁶⁴

Además de unos valores corporativos, son necesarias la capacitación y formación profesional para potenciar sus desempeños, para reforzar sus actitudes técnicas, operativas y personales, de manera tal que les permita realizar sus tareas y funciones actuales y futuras dentro de un clima de colaboración, de reconocimiento, de eficacia organizativa e integración de objetivos y personas. Por tales razones se pueden interpretar los programas de desarrollo y formación de los recursos humanos como una herramienta estratégica dada su contribución en la mejora de la eficacia dentro de las organizaciones.

Por tanto, la formación y el desarrollo de los recursos humanos tienen que ser concebidos como una de las partes integrantes de la planificación estratégica de la empresa pues aporta el mantenimiento y crecimiento necesarios del potencial de las personas que la constituyen. Es decir, junto a los valores que tiene la empresa y que constituyen su propia cultura organizativa se requiere el desarrollo y puesta al día de todos los talentos existentes en la misma (capacidades técnicas, organizativas, competenciales, de gestión, etc.) para poder crecer y competir en el mercado.

Para que pueda decirse que una empresa realiza un enfoque estratégico en los temas de formación y desarrollo, se puede convenir, con Patricio Jiménez,¹⁶⁵ que se deberán dar los siguientes factores:

- Planificación: coordinar y definir las políticas de formación (definición de las prioridades y las formas de operar).
- Organización: estructurar adecuadamente el área de formación, asignando responsabilidades y coordinando las acciones de capacitación tanto a nivel interno como con organismos y agentes externos al sistema de la empresa.
- Dirección: implicar y asesorar técnicamente a los distintos niveles directivos, así como a la representación social, en las actividades del área.
- Control: evaluación total del sistema, evaluando la programación, las actividades de formación y comprobando siempre la rentabilidad de los procesos desarrollados (ROI).

Conviene señalar que no todo proceso de desarrollo profesional y personal es formación, ni que toda acción formativa por sí misma persigue habilitar a un empleado las capacidades para desempeñar una tarea. En este sentido, R. Buckley y J. Caple¹⁶⁶ realizan una distinción entre ambos conceptos:

- Formación: esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.
- Desarrollo: incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente.

En cierto sentido, se podría dar al desarrollo un nivel más completo para el individuo y para la organización, aunque junto con la formación además es necesario planificar su aplicación. También, en muchos casos, el concepto de «desarrollo» se vincula a los aspectos organizativos de crecimiento, y por tanto, relacionados con la estrategia. Pero, aunque existan diferencias conceptuales y de alcance entre los conceptos de formación y desarrollo, sus objetivos han de complementarse con el fin último de adaptar la estructura humana a las necesidades del crecimiento organizativo.

Ambos conceptos se entrelazan y sirven a los objetivos estratégicos de la empresa, porque los programas de formación son una parte importante de la política de desarrollo de los recursos humanos, y no se entiende bien un desarrollo de los trabajadores fuera de un proceso formativo y de aprendizaje.

A pesar de la diversidad conceptual por la que transitan estos procesos, todas las posturas coinciden en afirmar que sus finalidades dentro de las empresas consisten en facilitar a los trabajadores la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para realizar satisfactoriamente su tarea o, en determinados casos, ser transferidos o promocionados hacia otros puestos de trabajo. Y del crecimiento profesional de conjunto de los trabajadores obtendremos el desarrollo esperado en la empresa.

Desde la perspectiva de la persona, estos procesos de formación y desarrollo, deben acompañarla de manera continuada para que pueda adaptarse a los cambios que se encontrará sin duda a lo largo de su vida laboral. Es seguro que el desarrollo profesional de un individuo será un elemento esencial para su empleabilidad, que se tomará en cuenta por parte de las diferentes empresas en las que se encuentre, y en cualquiera de los diferentes momentos de toda su trayectoria profesional.

9.2. Objetivos de formación y desarrollo

La formación y el desarrollo como parte integrante de la política de personal en la empresa tendrá unos objetivos en línea con su plan estratégico, en el que se habrán valorado diferentes alternativas y fijado los objetivos finales. Como dice Patricio Jiménez es: «un proceso de reflexión amplio, que implica una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en la organización, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante».¹⁶⁷

Como la finalidad de la formación es mejorar el comportamiento laboral de los empleados (en sus múltiples facetas) y para que estos sean más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo, sus objetivos deben ir en la línea de mejorar sus actitudes, aptitudes, conocimiento, habilidades, recursos, atributos, etc., en definitiva, adaptar sus competencias profesionales actuales y futuras a los requisitos de los puestos que tienen que desempeñar.

Por tanto, los objetivos generales de la formación suelen relacionarse con el intento de:

- **Preparar y potenciar a las personas para que obtengan un mayor grado de eficacia, eficiencia y economicidad en su trabajo.** Mediante la formación individual y grupal se pretende mejorar la productividad final de las empresas y

la reducción de ineficiencias dentro del sistema. La optimización de los recursos puestos en juego será un objetivo a tener muy en cuenta.

- **Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances y cambios producidos en el entorno de sus puestos de trabajo.** Es decir, desarrollar las capacidades de los individuos paralelamente a los cambios tecnológicos de los procesos productivos en los que están inmersos. A la vez que el desarrollo profesional incorpora la preparación de nuevas competencias y entrenamiento de los trabajadores para tareas futuras, la formación es la principal herramienta para el cambio organizacional.
- **Hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y personal.** A la vez que cubre las necesidades reales o previstas para el puesto de trabajo debe suponer un desarrollo de valores y satisfacción del individuo con la mejora de su labor profesional. Esta mayor eficiencia y su reconocimiento por parte de la empresa será un elemento de mejora del compromiso con la tarea y, por lo tanto, del clima laboral en la empresa.
- **Potenciar las ventajas competitivas de una organización** sobre las demás a través de la formación y el desarrollo competencial de sus empleados. A partir de las ideas de Porter¹⁶⁸ sobre el concepto de las ventajas competitivas de una empresa sobre las demás, se plantea que la mejora de aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de los que disponen los empleados de una empresa por encima de sus competidores, permiten resultados y rendimientos más óptimos.

La importancia de estos objetivos también se visualiza en la influencia que ejercen sobre otros elementos claves para el éxito de las organizaciones. Poner en práctica planes de formación y desarrollo estimula la motivación de las personas, a la vez que facilita un nuevo canal de comunicación entre individuos y grupos. Por otro lado, crea condiciones para que sean más eficaces los desempeños de los trabajadores, a partir de la mejor adecuación a sus puestos.

Todos estos factores propician el desarrollo de una cultura corporativa más integradora que facilita la adaptación a posibles cambios, pues la capacitación y cualificación permiten afrontar la evolución tecnológica de forma más eficiente.

Para motivar a las personas que se implican en este proceso es conveniente darles cierta participación en la elaboración del plan de formación que se pretende poner en práctica. Hay que conocer sus inquietudes y ver, junto con sus respectivos supervisores o responsables las necesidades reales. Lo mismo se ha de hacer en relación con el resto de las decisiones que inciden sobre el desarrollo de los trabajadores, cuidando la coherencia y equilibrio entre los intereses individuales y los objetivos de la organización.

9.3. Principios básicos de la formación y el desarrollo

Estos principios básicos han sido identificados de forma resumida por el autor J.L. Castillejo.¹⁶⁹

- **La formación ha de ser concebida dentro del plan estratégico de la empresa.** Ha de existir en función de la política organizacional y de desarrollo que la empresa tenga planteada para responder a sus objetivos. Por tanto, los programas de formación y desarrollo deben ser una parte integrante de la planificación general de la organización y una iniciativa para ajustar los programas de adecuación tecnológica, de ajuste de estructuras y, en su caso, de los programas de promoción.
- **Ha de tener en cuenta los intereses de los trabajadores,** convirtiéndose para ellos en un medio de promoción personal, profesional y social; por lo tanto desde una concepción global de la formación.
- **La función o gestión formativa debe ser entendida como un conjunto planificado de acciones** encaminado a la realización y evaluación de todas las actividades formativas de la empresa.
- **La calidad de la formación dependerá de los formadores, de los recursos con los que se disponga para llevar a cabo la misma, de la calidad del diseño de las acciones formativas y de la metodología empleada.**

En un entorno competitivo estos principios básicos obligan a las empresas a estar revisando permanentemente la forma en la que se preparan y desarrollan para poder atender las necesidades de sus clientes.

Se dice que ahora estamos inmersos en la era de la economía basada en el conocimiento y en la información,¹⁷⁰ luego lo que diferenciará a las organizaciones es la capacidad de crear ese conocimiento mediante el desarrollo de sus empleados y directivos.

9.4. El Departamento de Formación (y Desarrollo)

Hablar del Departamento de Formación dentro de la empresa exige previamente hacer un poco de historia. Aunque podría decirse que la formación es tan antigua como el trabajo mismo, vamos a trasladarnos a los principios del taylorismo, centrados en la necesidad de que la empresa se organice para luchar contra la competencia para sobrevivir. En ese momento, el papel de la formación queda reducido a la adquisición de conocimientos

técnicos, siendo los especialistas los encargados de transmitir el aprendizaje. Con la evolución industrial, los estudios de Mayo (1924-32), la productividad empieza a relacionarse con otros aspectos diferentes a la especialización técnica de los trabajadores. Surge la preocupación por temas que hasta ese momento no se habían considerado desde una metodología científica, como el clima laboral, los estilos de liderazgo, la motivación, etc. Así, aparecen nuevas perspectivas para analizar un mismo problema, como es la mejora de la productividad laboral junto al aumento del bienestar de los empleados y su autoestima. Siendo esa transmisión de habilidades y conocimientos una herramienta para la mejora de la calidad de la producción en las empresas podemos fijar que durante la primera mitad del siglo pasado se generalizan los centros de formación especializados orientados a mejorar la producción industrial. Obviamente, durante las dos guerras mundiales también se buscó una mayor productividad y especialización de la industria militar mediante el desarrollo de personal especializado en las nuevas tecnologías para la guerra.

Podríamos decir que es en la década de los años sesenta del siglo pasado, cuando aparecen de manera más generalizada los departamentos o centros de Formación en las grandes empresas. Este servicio persigue el desarrollo de sus empleados ajustado al crecimiento de su empresa. Es decir, el crecimiento de la empresa dentro de un mercado y una sociedad requiere un paralelo desarrollo de los empleados que la sustentan.

Además del propio interés empresarial, son los propios trabajadores conscientes de la necesidad de seguir desarrollando su carrera profesional y adquirir nuevos conocimientos y habilidades que aporten mayor valor a su trabajo. Así, «la formación se ha convertido en compañera inseparable de los equipos profesionales; cualificación, especialización, actualización, perfeccionamiento, polivalencia, innovación... son algunos de los conceptos bajo los cuales encontramos procesos de aprendizaje en los que se invierten cuantiosos recursos...».¹⁷¹

Por todo lo anterior, queda justificada la presencia de este tipo de departamento y toma entidad propia en las empresas de determinada dimensión. Con su institucionalización se persigue la razonabilidad en la gestión de esos recursos que se destinan a la formación y, que, dicho sea de paso, en algunos lugares, como España, se encuentran muy por debajo de la media de los países centroeuropeos.

De esta manera, el departamento o servicio de formación (como cada organización quiera denominarlo), es una unidad más al servicio del desarrollo interno de la empresa. Su finalidad consiste en dar soporte a la organización para conseguir los objetivos que esta se ha planteado conseguir, y que se inscriben en el ámbito de actuación de los recursos humanos.

Actualmente, este departamento tiene asignadas, en muchos casos, las responsabilidades sobre el desarrollo organizativo y, entonces, pasa a denominarse Departamento de Formación y Desarrollo. En otros casos, el puesto de responsable de la

formación lo encontramos dentro del organigrama del Departamento de Desarrollo Organizativo, que abarca las funciones de la formación y desarrollo organizacional.

Por otro lado, la situación de este departamento dentro del organigrama dependerá de la relevancia de la función que la alta dirección le asigne. En general, su dependencia será de la dirección del área de recursos humanos aunque, en ocasiones, dependiendo de la mayor o menor descentralización funcional o geográfica puede verse adscrita a otros centros.

Una de las funciones fundamentales del departamento de formación es dar respuestas a los diferentes usuarios –tanto a los trabajadores como a la empresa–. Esto ha de hacerse bajo criterios de estricta calidad, porque un sistema de formación y desarrollo es, fundamentalmente, un compromiso de cooperación entre los diferentes agentes. Para la consecución de este fin se ha de comenzar por el conocimiento de las necesidades reales existentes en la empresa.

9.5. Detección de necesidades

Para poder definir los objetivos hay que analizar rigurosamente las necesidades, por tanto, hay que realizar algunas consideraciones generales previas:

- La noción de necesidad de formación o desarrollo a veces es ambigua, siendo difícil distinguir si es personal o profesional.
- Existen dos condiciones básicas para que la persona obtenga un provecho de la formación: que sea voluntaria y que consienta hacer el esfuerzo necesario.
- Mucha atención a las expectativas generadas en estos procesos, pues si se decepcionan la frustración afectará a la motivación por el trabajo.
- Frente a la posible indiferencia de los trabajadores es importante que los responsables de la formación realicen una campaña informativa a todos los niveles de la empresa. La dirección general debe implicarse para sensibilizar a los trabajadores de su importancia y objetivos.

Mediante el análisis continuo de la estructura organizativa, tecnológica y humana se determinarán las mejoras necesarias en las características cualitativas de la plantilla. La adecuación de esas estructuras a los nuevos objetivos depende de la correcta transformación de sus recursos humanos mediante el diseño y aplicación de los programas de formación y desarrollo precisos.

En ocasiones, el fracaso en la consecución de los objetivos, y la imposibilidad de adaptación a las nuevas necesidades de los mercados se debe a la falta de sincronización entre los cambios organizativos y tecnológicos con la realización de las acciones formativas para la adaptación al cambio.

La detección de necesidades constituye la primera etapa operativa del proceso de elaboración de programas y planes de formación. Los responsables de la preparación de los programas deben de disponer de una metodología precisa y de unos instrumentos que les indiquen cuáles son las necesidades existentes en la organización para poder elegir los métodos, los medios, los formadores, etc., y poder establecer el proceso de formación más adecuado para cada necesidad.

La detección de las necesidades requiere una buena organización de la información a los mandos y empleados, tanto de los objetivos y limitaciones presupuestarias como de las acciones posibles. Estas acciones formativas serán las que los planes estratégicos y operativos de la empresa permitan.

Véanse a través de este esquema (figura 1) los diferentes elementos que intervienen y configuran el análisis de las necesidades de formación en una organización.

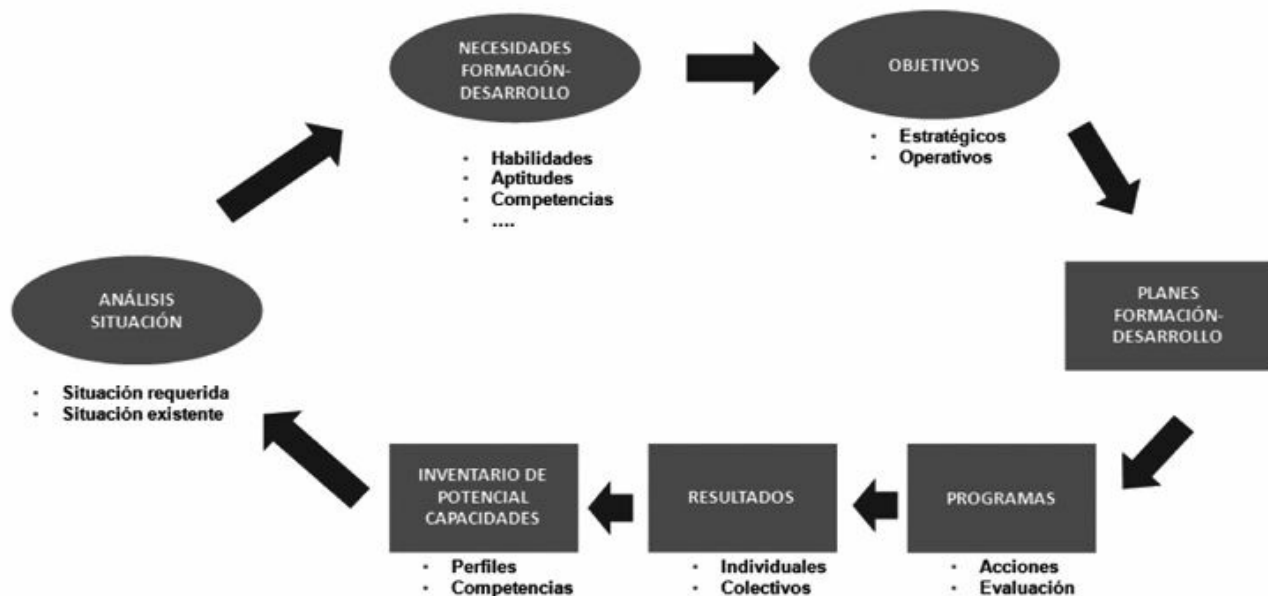


Figura 1. Análisis de las necesidades de formación de una organización.

Pasemos ahora al tipo de necesidades que suelen tener las empresas. Estas pueden identificarse en diferentes niveles:

- **En el ámbito del desarrollo organizacional:** nuevas estructuras organizativas y de gestión requieren la adaptación y, en su caso, la transformación, de los recursos humanos implicados. Este tipo de fenómeno puede afectar a una parte determinada del personal (directivos, mandos intermedios...) o a toda la plantilla. Un ejemplo es la práctica habitual de cambios de organigramas, de las nuevas relaciones estructurales, sin transformar simultáneamente los sistemas

de gestión, ni la tecnología directiva, lo que puede llevar a la inoperancia del nuevo diseño organizativo.

- **En el ámbito del trabajo:** donde se recogen necesidades de reorganización de recursos, formas de trabajo, etc., sugerencias respecto a errores cometidos en el trabajo, a innovaciones tecnológicas y otras necesidades.
- **En el ámbito del equipo de personas:** en este caso las necesidades están relacionadas con estilos de liderazgo, habilidades, polivalencias, incidencias en la comunicación, etc.
- **Respecto a cada una de las personas:** nuevos roles profesionales, especializaciones, necesidades de cualificación técnica, etc.

Desde el punto de vista de las personas, tales necesidades se pueden detectar a través de diferentes instrumentos según sean necesidades organizativas, individuales, grupales o para equipos de trabajo. Como, por ejemplo, a través de cuestionarios, paneles de expertos, peticiones específicas de los mandos o de la representación social de la empresa, grupos de trabajo, indicadores de calidad (quejas, devoluciones, etc.) y desempeño (absentismo, productividad, etc.), indicadores del clima laboral, buzones de sugerencias, etc.¹⁷² La detección de necesidades puede ser abordada de muchas maneras, pero cada uno de los métodos enumerados tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

De esta manera, el cuestionario es rápido, poco costoso dado que puede ubicarse en la intranet de la empresa, pero su eficacia depende de la adecuada redacción de las preguntas. Si estas son demasiado abiertas inducen a posible pérdida de sentido y si son demasiado cerradas pueden inducir las respuestas y por tanto los resultados.

Las entrevistas proporcionan, en general, resultados satisfactorios y fiables. Pero es un procedimiento que si se centraliza puede ser largo y costoso. También, pueden existir interferencias en las respuestas si la situación resulta incómoda para el entrevistado.

Una alternativa muy eficaz es la de realizar la identificación de las necesidades de un individuo dentro de la propia evaluación del desempeño y que acostumbra a realizarse anualmente entre el empleado y su responsable superior. Es decir, cuando se valora el cumplimiento de los objetivos del empleado, se pueden detectar aquellas necesarias mejoras que se podrían alcanzar mediante un proceso formativo. De esta manera dentro del mismo proceso de evaluación se recogen aquellos aspectos que son susceptibles de mejora mediante procesos de formación. Esta información puede servir de base para determinar los futuros planes de formación.

9.6. Plan de formación

«La improvisación representa el peor enemigo de la formación.»¹⁷³ Por eso, un plan de formación tiene que ser definido como un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período determinado de tiempo y encaminado a dotar y a

perfeccionar los conocimientos y competencias necesarias para conseguir de manera individual y colectiva los objetivos establecidos.

El plan de formación debe estar integrado en la política de los recursos humanos y vinculado a los otros planes parciales de gestión de personas. Se establece a partir de las necesidades que se detectan previamente. Contiene sus propias metas y recoge la información sobre los recursos que le son necesarios.

Poner en práctica un plan de formación significa considerar programas de acción concretos. La elaboración de un plan de formación ha de tener en cuenta una serie de factores que se pueden agrupar en dos fases principales; primera sobre el diseño y programación y la segunda sobre la implementación y evaluación.

1. Diseño y programación de los programas de formación:

- Identificación de las necesidades y de los destinatarios, planteados desde los nuevos proyectos y desde los resultados de la evaluación del desempeño que recogen los aspectos a mejorar de cada empleado.
- Estructuración de las necesidades por áreas de trabajo o temáticas formativas.
- Presupuesto y elección de la alternativa económica para cada programa formativo.
- Fijación de los objetivos para cada programa de formación.
- Determinación de los contenidos de acuerdo con los objetivos.
- Selección de la metodología, técnicas de formación y selección de participantes y formadores.
- Identificación de los recursos materiales pedagógicos necesarios.
- Establecimiento de las condiciones de aplicación de esos recursos materiales: contexto físico y ambiental, temporización y horarios.

2. Implementación y evaluación:

- Realización de las acciones formativas de acuerdo con la fase anterior.
- Seguimiento presupuestario. Justificación y autorización de posibles desviaciones.
- Evaluación de la acción formativa: aprendizaje de los participantes, idoneidad de los formadores, infraestructuras y programas. Grado de cumplimiento de los objetivos marcados para cada programa.
- Aplicación y puesta en práctica de los aprendizajes en el puesto de trabajo por los sujetos de la acción formativa.
- Evaluación de los diferentes programas del plan de formación según el éxito obtenido en el desarrollo laboral de los participantes.
- De nuevo la evaluación del desempeño informará de las mejoras obtenidas en el desarrollo de las tareas y funciones.

9.7. Métodos de formación y desarrollo

En un entorno complejo, el desarrollo del capital humano es un factor fundamental para las empresas del siglo XXI, pero, según sean las necesidades de cada organización, se afrontará mediante unos determinados recursos económicos y, por supuesto, con diferentes metodologías. Así, algunas grandes empresas le dan especial relevancia y dedican importantes medios hasta el punto de crear sus propios centros o escuelas corporativas.

Una primera aproximación a las diferentes metodologías sería diferenciar entre la formación teórica/conceptual de la práctica. La primera determina esquemas mentales de referencia y crea asociaciones de ideas y criterios, mientras que la práctica incide en la obtención de soltura para materializar soluciones y adaptación a la realidad. De otra parte, la formación especializada desarrolla conocimientos y capacidades en áreas concretas dentro de un enfoque más operativo a corto plazo, mientras que la formación integral establece una visión más global y de conjunto, que interrelaciona diferentes especialidades y ofrece una visión más estratégica.

Por otro lado, se puede apreciar la importancia del aprendizaje de unos por la acción y apoyo de los otros. Aquí se llamará formación o desarrollo asistido. Fue Revans (1979), a través de su teoría radical, quien durante años observó en la industria de la minería cómo los mineros se hacían cargo de la formación de los jóvenes recién llegados a los pozos. Pues, además de las enseñanzas técnicas necesarias para el oficio, aplicaban una especial sensibilidad ante la inseguridad de los jóvenes que trabajaban por primera vez en ese entorno hostil. Revans trasladó esta experiencia a los directivos jóvenes y enunció que estos aprendían mejor enfrentándose a las situaciones de gestión que dentro de un aula. Lo denominaba la educación de unos directivos por otros mediante el *aprendizaje por la acción*.¹⁷⁴

Finalmente, como las acciones formativas deben basarse en objetivos claros y concretos, los métodos utilizados deberán responder a la cobertura de esos objetivos. Así, pueden combinarse los diferentes métodos según los objetivos. En todo caso, por separado o complementándose, persiguen el crecimiento profesional mediante diferentes herramientas que ayudan a desarrollar competencias y conductas, que contribuyan al logro de los objetivos de la organización y el desarrollo del potencial de los participantes.

9.7.1. En el entorno del puesto

Un proceso de formación o aprendizaje es tanto más efectivo cuanto mayor sea su aproximación real al puesto de trabajo, dado que la participación activa y la actuación repetitiva sobre situaciones reales ofrecerá mayor retroalimentación sobre cómo está ejerciendo sus tareas. Así, el criterio propio de la persona se irá formando a través de la experiencia real adquirida. Y por supuesto que trabajar en una empresa bien dirigida y organizada es uno de los mejores métodos de desarrollo profesional.

Equipos de trabajo

La asignación de empleados o directivos a equipos que se crean para llevar adelante un determinado proyecto permite enfocar los problemas desde diferentes ópticas, pues tales grupos se forman para resolver tareas de diversas envergaduras más especiales que las ordinarias y por un período de tiempo determinado. En este caso, el desarrollo profesional viene generado por el conocimiento de los diferentes planteamientos y de la riqueza de las otras ópticas complementarias que surgen en el grupo.

Como es natural, se deben tomar decisiones para alcanzar los objetivos del proyecto, y existe la posibilidad de la corresponsabilidad en la toma de decisiones, lo que implica un grado elevado de compromiso con esa tarea que, a su vez, ha servido de desarrollo profesional de la persona implicada.

Mentoring

Mentorización es el proceso por el que un directivo o experto guía y aconseja sobre las acciones de otro profesional. Así, un directivo, generalmente con experiencia, aconseja y ayuda a otro, para que realice con acierto sus actividades y, también, para el mejor desarrollo de su carrera. Se puede incluir dentro de lo que decía Revans, cuando describía la importancia de la educación de unos directivos por otros mediante el aprendizaje a través de la acción.

Para que el proceso de mentorización sea eficaz requiere tener en cuenta las necesidades de la empresa. Es decir, ese proceso no solo tiene que tener en cuenta las necesidades del empleado sino también las de la empresa. Obviamente, cuando una empresa realiza un programa de mentorización de un grupo de sus empleados con el fin de mejorar sus habilidades en un determinado campo, será la empresa la que definirá el ámbito de actuación y decidirá las personas que disponen de las cualidades necesarias para realizar esa función. El mentor es una figura de reconocido prestigio dentro de la empresa, experimentada, valorada y capaz de guiar a otros en su desarrollo profesional.

Esta metodología es una herramienta muy importante dentro del proceso de diseño de carreras profesionales para futuros directivos, tal como señala Besseyre des Horts.¹⁷⁵ Aunque también puede establecerse este tipo de programas con el objetivo de que los empleados con determinada experiencia dentro de una empresa puedan trasladarla a otros empleados que carecen de ella.

Este proceso que es dirigido por otra persona con mayor experiencia y con el objetivo de mejorar el rendimiento del mentorado, también tiene una función importante en cuanto que se realiza una transmisión de los estilos y valores, dado que el mentor transmite un modelo de actuación y comportamiento de acuerdo con la cultura organizativa de la empresa.

En determinadas organizaciones refieren el término de *tutoring*, aunque ambos términos se utilizan con similares contenidos y según la preferencia de la empresa.

Coaching

Este es un conjunto de técnicas que ayudan a mejorar el rendimiento y el desarrollo de los empleados y directivos llevadas a cabo por otra persona denominado *coach*.

El *coach* o entrenador se ocupa de que el empleado o *coachee* mejore su técnica laboral y, a la vez, de que mentalmente estén capacitados para alcanzar sus objetivos. Esto exige del coach o formador un trabajo de supervisión donde se planifique y supervise la actuación de la persona que se está formando.

Sus principales características son que se refiere específicamente a las tareas de un determinado puesto de trabajo. También, es muy útil en la creación de espíritu de equipo, y permite el desarrollo profesional en el propio lugar de trabajo.

A través del *coaching* los empleados no solo adquieren nuevas habilidades para hacer mejor las cosas, sino que aumentan su calidad y responsabilidad en sus tareas.

Esta técnica está muy difundida para procesos de desarrollo de directivos en las medianas y grandes empresas. Expertos en desarrollo directivo en una de las principales empresas del Ibex 35 español señalan: «El proceso estándar de *coaching* en Endesa consta de 10 sesiones de unos 60 minutos aproximadamente. Siempre aplicamos el *coaching* con una clara vocación de desarrollo, trabajando por lo general en fortalecer las habilidades y competencias que ayuden a liberar el potencial de las personas y mejorar la eficiencia del liderazgo en nuestros equipos.»¹⁷⁶

En ocasiones se confunden el *coaching* y el *mentoring*; ambos se consideran técnicas para el desarrollo asistido, pero existen diferencias importantes entre las responsabilidades de quien ejerce la función de ayuda. Tomamos de Javier Cantera sus diferencias.¹⁷⁷

El *coach*:

- Es el responsable del aprendizaje del aprendiz.
- Debe prepararse el proceso de *coaching* para conseguir el aprendizaje.
- Debe preocuparse del avance o transferencia del aprendizaje al aprendiz.
- Tiene un estatus organizativo de poder (experto o de nivel directivo) para responsabilizarse del *coaching*.

El mentor:

- Ayuda al aprendiz en su proceso de aprendizaje.
- Debe razonar y explicar sus experiencias para que se produzca el aprendizaje.
- Debe narrar sus experiencias esperando que sean útiles para el aprendizaje del aprendiz.
- Puede no tener estatus organizativo y ser una persona del mismo nivel que el aprendiz.

Rotación de puestos

Este sistema consiste en el entrenamiento mediante el acopio de experiencias por un sistemático cambio de puesto de trabajo que permitirá, en un tiempo determinado, adquirir una visión de las diferentes y múltiples tareas que se dan en la empresa o en diferentes departamentos.

El paso por diferentes actividades con responsabilidades diversas sirve para ofrecer al empleado una perspectiva diferente, más global, y conocer las interrelaciones que existen entre las mismas. Facilita la comunicación entre diferentes departamentos y permite reducir los conflictos de intereses.

Para acceder a determinados puestos de responsabilidad se requiere un perfil con experiencia y conocimientos diversos. El profesional que ha transitado por diferentes funciones y departamentos de la empresa dispone de una mayor capacidad para entender las consecuencias de las decisiones que afectan a esas áreas.

9.7.2. Métodos de formación y desarrollo fuera del entorno del puesto

E-Learning

Es un modelo donde lo que se aprende está en función de la capacidad personal y del tiempo disponible. Las ventajas que ofrece son que proporciona una enseñanza continua, estandariza la calidad para una gran cantidad de personas en lugares distintos, pudiendo ser sincronizada o individualizada, y cuyo coste marginal se reduce con un mayor volumen de utilización.

El soporte de la formación en línea generalmente consiste en un campus virtual desarrollado por la empresa o por un centro universitario. Es una fórmula que se extiende cada vez más entre las empresas, sea creando su propio campus virtual, como parte de su intranet, o llegando a acuerdos con los centros especializados.

De manera que el *e-learning* se caracteriza por ser una formación para empleados y directivos que «presenta innumerables ventajas como son: el acceso a los cursos en cualquier lugar y horario, la interacción con otros participantes y/o formadores, la visualización de vídeos didácticos, presentaciones, casos multimedia, podcast, resúmenes de libros de gestión, etc.». ¹⁷⁸

Del autor Peribañez, director de proyectos de formación y educación interna de IBM Global Service España, también se recogen los beneficios intangibles que esta herramienta ofrece: ¹⁷⁹

- Reducción del tiempo de aprendizaje. A cambio de largas sesiones en el aula, se ha conseguido tener el material que uno precisa justo cuando lo necesita.
- Mayor disponibilidad en el puesto de trabajo. La formación se realiza en los momentos en que se demanda. Las actividades de e-Learning se hacen en cualquier momento.

- El conocimiento y la materia están disponibles inmediatamente, no hay que esperar a las fechas del calendario de las clases.
- Cambio de cultura en cuanto que el aprendizaje está disponible junto con la herramienta de trabajo en tiempo real.

Conferencia o lección magistral

«Representa la técnica más utilizada en formación académica, aunque también es obvia su necesidad en la formación ‘de y para profesionales’ (contexto en el que su uso debe ser combinado con técnicas y métodos participativos). Está basada en la presentación verbal de información, con o sin soportes (pizarras, papelógrafo, audiovisuales...).»¹⁸⁰ No obstante, desde el punto de vista de la formación profesional la perspectiva es diferente, pues al estar lejos de la situación real del trabajo esta metodología tiene sus limitaciones y debe acompañarse de otras acciones donde puedan aplicarse la información recibida.

Ya se ha señalado que para formar y desarrollar directivos a través de un método formativo, cuanto más reproduzca estas situaciones reales, tanto más efectivo será. No obstante, esta técnica expositiva mediante la clásica conferencia es útil para casos donde la transmisión de información o conocimientos parten de la base de que los asistentes ya disponen de una experiencia previa sobre una determinada temática. Entonces el intercambio de información puede constituir una forma importante de actualizar esos conocimientos de manera puntual.

Método del caso

Los antecedentes de esta técnica los podemos encontrar en el mismo diálogo socrático, y llega hasta nuestro tiempo como la metodología más utilizada en las escuelas de dirección de empresas en todo el mundo. Fue, sin duda, la universidad de Harvard quien recuperó en versión moderna su utilización para la formación de sus alumnos. Escuelas españolas como el IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) y el Instituto de Empresa fueron pioneros en la creación y utilización de casos en la formación de directivos.

Así, «el IESE utiliza el método del caso para perfeccionar al director de empresas en su trabajo profesional, poniéndole en condiciones de que descubra verdades o adquiera conocimientos, sin hacer hincapié en enseñárselos directamente. Enseñar por el método del caso en el IESE consiste en “dialogar metódicamente” sobre hechos, posibilidades, probabilidades, actitudes humanas, situaciones. Este diálogo se basa en procesos de análisis y síntesis, después de los cuales deben tomarse decisiones sanas».¹⁸¹

El método del caso, para que sea eficaz, debe ser recreado con correlaciones de hechos prácticos y entendidos por los asistentes. La identificación con otras situaciones reales conocidas ayudará a consolidar el proceso de aprendizaje sobre la toma de decisiones.

Especialmente indicado para equipos y grupos de directivos de una empresa con dificultades de interrelación y comunicación dentro del grupo. Así, se ha demostrado útil su utilización, pues, bien manejado por un profesor experto es muy potente para el

cambio y mejora de actitudes entre los miembros de un mismo equipo directivo, ya que uno de los objetivos es forzar a los participantes a reconocer que hay limitaciones reales en la toma de decisiones.

También se ha resuelto la correlación entre las competencias específicas del profesional de recursos humanos en su rol de socio estratégico¹⁸² y las competencias desarrolladas con la utilización de este instrumento de desarrollo directivo. «Las conclusiones son que el método del caso estimula las principales competencias relacionadas con la profesionalización de la gestión y dirección de recursos humanos a las empresas: la orientación al cliente y los resultados, la visión global y comprometida con la empresa, el diálogo y el trabajo en equipo, el liderazgo, la negociación, la innovación, el pensamiento analítico y conceptual, la experiencia, la discusión directa sobre situaciones reales, la toma de decisiones, etc. Todas estas competencias desarrollan de manera inmediata nuevas actitudes y compromisos; pero las que inciden en la mejora del rol de socio estratégico son las más importantes para los resultados empresariales.»¹⁸³

Role-playing

Este método es especialmente indicado en el análisis del comportamiento y control en situaciones de conflicto y de negociación. Cada participante tiene previamente establecido un papel o rol que ha de representar y defender dentro de una situación donde hay otros profesionales que también representan otro rol. «La elección de la situación que ha de constituir el juego se orienta en datos prácticos de la realidad como diálogos para vender, entrevistas, influencia sobre compañeros o arbitraje de situaciones de huelga, charlas ante personas con intereses diversos, etc.»¹⁸⁴

Así, esta técnica que «actúa a nivel actitudinal/afectivo»,¹⁸⁵ tiene como objetivo fomentar la comunicación dentro de un grupo y aumentar la participación de sus componentes, a través de despersonalizar situaciones problemáticas se intenta afrontarlas para poder obtener retroalimentación del experto que observa desde fuera la acción formativa.

Los asistentes a través de su comportamiento toman conciencia de lo que dicen o lo que hacen de manera espontánea. También de las consecuencias que ello supone sobre los demás participantes y, todo ello, dentro de un foro donde el rol define los límites y el formador analiza su desarrollo.

Juegos de empresas (business games)

Corresponde a simulaciones dentro de un proceso ficticio que a través de un modelo informático (matemático) se representa un mercado competitivo. Los participantes asumen los papeles de los diferentes directivos de una supuesta empresa y, con la ayuda de datos facilitados por el modelo, van tomando decisiones para varios períodos de tiempo en diferentes áreas, como producción, finanzas, personal, ventas, etc.

Según la propia lógica instalada en el modelo, que intenta simular una realidad de mercado, ofrece unas opciones y unos resultados diferentes para cada opción tomada. El

sistema permite jugar con equipos de participantes de manera que cada uno de ellos suponga una empresa diferente que obtiene resultados según la bondad de sus decisiones. El modelo elabora balances y otros informes sobre los resultados obtenidos por cada empresa de tal manera que unas empresas van obteniendo mejores resultados cuantitativos que otras y con ese *feedback* recibido se orienta a los participantes en sus nuevas opciones.

Lógicamente, los juegos de empresa tienen las limitaciones propias de cualquier emulación de la realidad, pero facilitan, más allá de los resultados finales, un proceso de reflexión, interacción y discusión entre los participantes.

Sistemas basados en las telecomunicaciones

Las nuevas tecnologías en telecomunicaciones permiten un sinfín de posibilidades y de las que a título enunciativo podemos destacar las siguientes: videoconferencias; producción a distancia de contenidos formativos; almacenamiento digital de imágenes; etc.

Aunque son utilizadas en las empresas por diferentes motivos, su coste limita su utilización de manera extendida para la formación, dejándose para ocasiones muy determinadas. En cualquier caso, son sistemas con mucho potencial de futuro gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías relacionadas con internet.

Cabe resaltar que todos los métodos de aprendizaje vinculados de diferentes maneras a las nuevas tecnologías, y especialmente los relacionados con la web se suponen con crecimientos exponenciales en el próximo futuro.

No obstante lo anterior, y de acuerdo con Iverson,¹⁸⁶ para el aprendizaje de los profesionales se necesita interacción e intercambio en el que las personas y los grupos se influyan unos a otros. Por lo que los diseñadores de los programas de formación deben buscar la interacción en cualquiera de los métodos que se utilicen.

Se puede finalizar este apartado realizando la siguiente pregunta: ¿cuál es la metodología o combinación de estas que será mejor para los objetivos de la formación y el desarrollo profesional? Esto que se ha dado por denominar como *blended learning*. Para cada caso se tendrá que estudiar la mejor de las alternativas, pero en base a la experiencia obtenida por las propias empresas y lo que confirman diferentes especialistas, el modo más eficaz de procurar el progreso del profesional es el adiestramiento y desarrollo del empleado o directivo por parte de su inmediato superior o persona experta en dicha temática y dentro del propio entorno laboral. Se dice que la delegación de responsabilidades sobre los hombros de los colaboradores es el mejor entrenamiento que se puede realizar. Y si a lo anterior precede o acompaña la acción formativa fuera del puesto de trabajo con métodos que mejoren las capacidades y actitudes, se tendrá unido el desarrollo técnico con el crecimiento del potencial de cada persona.

9.8. Problemas de implementación

Cuando la propia empresa no le concede verdadera importancia a todos estos temas, se suelen cometer errores que traen consecuencias desfavorables para su desarrollo. Como:

- **Falta de apoyo y colaboración de los mandos intermedios con el área de formación.** Se suele estimular poco a los trabajadores para que asistan a las acciones formativas planificadas.
- **Recorte de las aportaciones económicas al presupuesto destinado para la formación y desarrollo.** Visión donde todos estos métodos se consideran un gasto y no una inversión para la empresa.
- **Falta de participación y apoyo de los altos directivos a las acciones formativas.** Cuando una organización considera importante un determinado programa de formación, sus directivos lo sostienen participando en los actos formales (en la apertura, cierre, etc.). Si la dirección no toma una posición clara en apoyar dichos planes, se convertirá seguramente en una pérdida de recursos y de tiempo para todos.
- **Falta de asistencia de los participantes** como consecuencia de la escasa implicación de los responsables.

Por tanto, y consecuente con lo anterior, al planificar la acciones de desarrollo y formación, y para que estas tengan éxito, se deberían disponer de antemano de cuatro factores importantes:

- Apoyo e implicación de todos los miembros de la dirección y mandos intermedios en dichas acciones.
- Conseguir que todos conciban las necesidades de formación y desarrollo como una parte fundamental para alcanzar los objetivos de negocio de la empresa.
- Participación en la elaboración del plan del propio receptor o representantes legales de las acciones de formación.
- Crear un órgano interno, responsable global del buen funcionamiento y los resultados de la formación en la empresa y que puede estar formado por diferentes estamentos de la misma.

Este órgano o «Comité de formación», con representantes de la dirección, del departamento de formación y de los responsables de áreas afectadas, debe encargarse de la supervisión del plan desde la primera fase, revisando periódicamente (por ejemplo, trimestralmente, semestralmente...) si su realización va cubriendo los objetivos marcados en el plan.

9.9. Desarrollo y procesos de ajuste

Cuando las empresas realizan importantes inversiones en nuevas tecnologías como medio de crecimiento en las áreas de producción o de ventas, pero no han planificado y elaborado simultáneamente unos adecuados programas de desarrollo para actualizar los otros componentes existentes en la empresa, como son las herramientas de gestión o los recursos humanos que tienen que sustentar ese crecimiento, se compromete seriamente la viabilidad del aumento esperado con esas nuevas tecnologías. La mala planificación de un desarrollo sincronizado de los diferentes componentes implicados en el crecimiento supondrá una transformación organizativa inacabada que generará inoperatividad, pérdidas económicas y costes de oportunidad.

Por eso, es básico un proceso de ajuste entre los objetivos de la organización y las necesidades y motivaciones profesionales de los empleados. Históricamente, este proceso era pausado, dada la estabilidad del entorno, que permitía unas organizaciones consolidadas en lenta evolución y unos puestos de trabajo sin apenas transformaciones. Actualmente, la dinámica del cambio permanente genera cierta provisionalidad que solo puede afrontarse con mucha flexibilidad para que todos los factores se adapten a las nuevas circunstancias.

Tanto las organizaciones como las personas que las integran tienen sus propios objetivos y motivaciones, por lo que la optimización de los resultados para ambos pasará por un proceso de ajuste mutuo. Estas metas individuales y organizativas se encuentran y se equilibran mediante la eficiencia económica para unos y la eficiencia social para los otros.

Véase en un cuadro (figura 2) el modelo básico de desarrollo de ese proceso de ajuste de resultados.

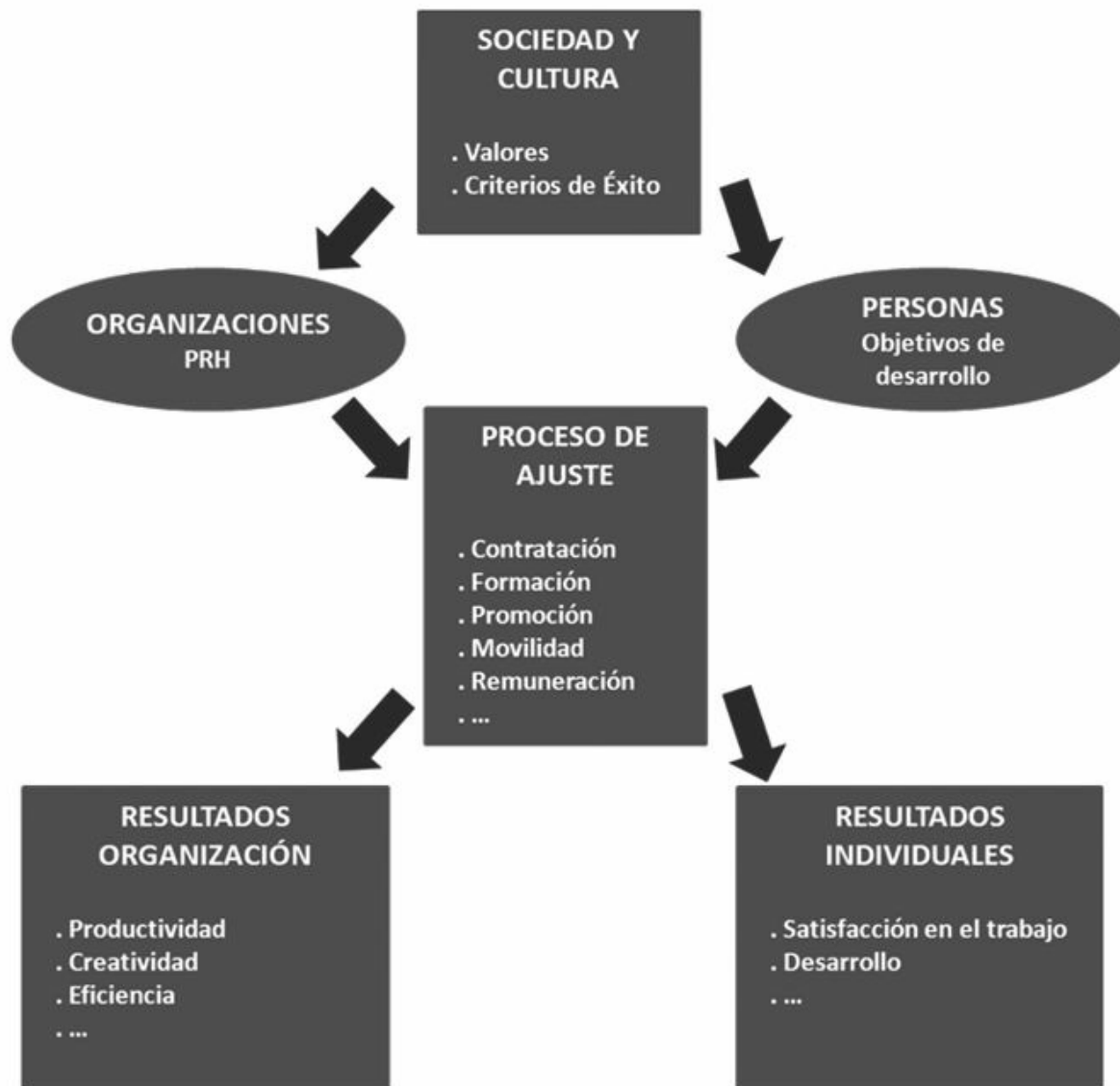


Figura 2. Proceso de ajuste entre los objetivos de la organización y las necesidades de los empleados.

El modelo funcionará correctamente cuando el proceso de ajuste entre los intereses de la organización y el de los empleados sea equilibrado, de manera que los resultados para ambos sean satisfactorios. En ese punto se dice que la eficiencia económica se equilibra con el grado de eficiencia social que demandan los empleados.¹⁸⁷

9.10. Programas de promoción y desarrollo

Como ya se ha señalado, los nuevos modelos de dirección de empresas buscan y desarrollan el talento para poder actuar sobre las variables que hoy tienen un mayor impacto sobre la competitividad y, por tanto, en los resultados, como son la calidad, la innovación, la creatividad y la mejora continua. Por ello, los programas de promoción y

desarrollo profesional, igual que los planes de formación, se convierten en parte de la planificación estratégica de las empresas que desean ser avanzadas.

Para poder obtener un buen desarrollo profesional es importante considerar en este proceso el *empowerment* que se genera. Es decir, el grado en que estos programas ofrecen una mayor responsabilidad, autonomía u otros sistemas de enriquecimiento profesional a las personas que participan. En este sentido, hay que resaltar que la participación en un proceso de promoción y desarrollo no equivale necesariamente a un ascenso en la categoría laboral o una mayor retribución salarial.

Además de los citados instrumentos de desarrollo asistido que se han señalado en apartados anteriores, como el *mentoring* o el *coaching*, existen también otras herramientas con el objetivo de desarrollar profesionales para una posible promoción a corto o medio plazo. Veamos a continuación algunos de los instrumentos o técnicas que tiene la empresa para aprovechar el potencial de sus empleados y desarrollar sus talentos. Como es lógico, estos irán acompañados en muchos casos de programas de formación específicos para completar el aprendizaje.

9.10.1. Movilidad funcional o rotación

Se realizan desplazamientos entre puestos de diferentes áreas o dentro de la misma área funcional (*movilidad funcional*). Puede darse dentro o fuera de la misma zona geográfica (*movilidad geográfica*). Pueden mejorar las expectativas profesionales o aumentar las responsabilidades, pero si se considera un *desplazamiento horizontal* no supone ningún aumento de categoría laboral o nivel jerárquico. Es un método muy utilizado por las empresas como elemento de desarrollo profesional dado que aumenta la polivalencia de las personas y mejora su empleabilidad dentro de la propia organización.

La polivalencia es una capacidad relevante para los directivos, y estos la adquieren y desarrollan mediante la movilidad funcional y la experiencia.

9.10.2. Promoción (con ascenso)

«El éxito en el desarrollo profesional se mide, objetivamente, por la promoción conseguida.»¹⁸⁸ Supone un aumento del nivel o posición jerárquica dentro de la empresa acompañado de mejoras salariales. En general se denomina desplazamiento vertical por contraposición al horizontal que, como se ha dicho, no supone un cambio en la escala jerárquica.

En este caso, puede ocurrir una movilidad funcional con promoción por cambio de área o función, o si no una promoción sin movilidad funcional, es decir un aumento de categoría sin cambio de área.

9.10.3. Teoría de la reserva

Disponer de un colectivo de profesionales de alto potencial identificados y formados para poder asumir posiciones clave en un plazo razonable y con garantías de éxito. Así, se prepara a un grupo de empleados para poder acceder a posiciones de mayor

responsabilidad, aunque no haya vacantes en ese momento. Se crea un grupo de personas preparadas con un perfil adecuado y competencias necesarias para cubrir las posibles vacantes en puestos que se consideran relevantes. En general se desarrollan capacidades directivas (responsabilidad, liderazgo, negociación...) sin entrar en contenidos de áreas específicas.

Generalmente, este método es utilizado por las grandes empresas que preparan a sus profesionales para futuros puestos directivos.

9.10.4. Plan de sucesión

El plan de sucesión tiene como misión identificar, seleccionar y desarrollar a los futuros líderes de la compañía planificando la sucesión del personal que ocupa puestos estratégicos, para dar continuidad, crecimiento y permanencia del negocio. De esta manera, no existe un *puesto vital para la empresa* sin que haya una persona preparada para ocuparlo de inmediato, en el caso de que el actual titular no estuviese en condiciones de continuar su trabajo.

Como predomina el interés de la compañía, se establece para puestos de gran trascendencia y, por lo general, supone seleccionar candidatos de la propia organización. Así, puede ser la misma persona que sustituya al titular en determinadas ausencias, como vacaciones, enfermedad, etc.

La planificación de la sucesión se prepara con el tiempo que la compañía considera adecuado y como mínimo se habla de períodos próximos a los tres años, y es tan importante que debería considerarse este aseguramiento de la continuidad como una prioridad estratégica de la compañía.

Mientras que la «Teoría de la reserva» prepara a un grupo de profesionales sin concretar el puesto a asumir, el «Plan de sucesión» identifica el puesto y la persona que lo sustituirá.

9.10.5. Mapa promocional

Se establecen grupos de puestos que tengan características comunes pero con grados diferentes de responsabilidades. El traslado de un puesto a otro de ese grupo supone un mayor grado de experiencia y nivel de responsabilidad. Es muy común dentro del sector bancario entre puestos de dirección de oficinas con diferentes grados de importancia por sus volúmenes de operaciones. Inicialmente puede no suponer un cambio de estatus laboral pero después de un cierto tiempo se llega a consolidar el nivel profesional de esa oficina de mayor responsabilidad.

9.10.6. Plan de carreras

Se entiende por «carrera» la trayectoria profesional de una persona. En una empresa se deben prever los nuevos puestos o los puestos que en un determinado período de tiempo quedarán vacantes por diferentes razones conocidas.

De esta manera, la empresa realiza planes de cobertura de esas vacantes que se irán produciendo. Así, el objetivo de este método es planificar el desarrollo de un empleado con el fin de prepararlo para ocupar un puesto de responsabilidad mayor, en un período de tiempo prefijado. Durante ese tiempo, se proveen al empleado los conocimientos y experiencias necesarias para poder ocupar un puesto o tipo de puestos para los que se está preparando.

Este sistema se utiliza preferentemente para la cobertura de puestos directivos y supone para el empleado diferentes etapas por las que ha de desarrollar sus capacidades y conocimientos, en especial un amplio entendimiento de la propia empresa. También, el plan puede comportar una rotación de puestos de trabajo, a la vez que otros programas de formación específica dentro y fuera de la empresa.

9.11. Evaluación de resultados

La última fase del proceso es la que denominamos «evaluación de resultados» y que supone ver hasta qué punto la formación realmente produjo las modificaciones deseadas en los desempeños de los empleados y si la metodología empleada fue la más eficaz. Es decir, cómo influyó la formación en la mejora de los resultados obtenidos¹⁸⁹ por los trabajadores.

Tal y como plantea Gronlud,¹⁹⁰ la evaluación es aquel proceso sistemático en el que se determina el grado de consecución de los objetivos instructivos por parte de los participantes. En las empresas, la evaluación mide, además, el coste del beneficio global de la formación y desarrollo, y no únicamente la consecución de los objetivos.

Pero con frecuencia la evaluación suele ser un paso menos frecuentado por las empresas que la suponen un coste, sin tomar en cuenta la necesidad de completar todo el proceso para hacer más efectiva este tipo de inversión, pues, entre otras cosas, proporciona retroalimentación al formador en la mejora de su tarea. La formación es un proceso que requiere de todos los pasos previstos, y «si se enfoca de manera correcta, supone una inversión y se percibe como tal por todas las personas de la organización».¹⁹¹

La evaluación también permite supervisar el aprendizaje de los participantes, detecta el grado de consecución de los objetivos fijados y la posible presencia de necesidades de formación y desarrollo que no hayan sido cubiertas y mejora futuras intervenciones en la adecuación de las acciones formativas y de desarrollo.

La evaluación de la formación y desarrollo profesional debe ser un instrumento que permita tomar decisiones respecto a los datos recogidos. Existirá también una evaluación del cumplimiento presupuestario y su incidencia en la cuenta de resultados de la empresa. Es decir, a través de indicadores económicos que, entre otros, relacionen el coste real y el previsto; su incidencia respecto de los costes totales, etc. Un control presupuestario basado en el grado de cumplimiento de los programas según los términos establecidos y aprobados por la dirección general en el plan de formación. Así, también, un cierto

indicador de rentabilidad, será dado por el grado cuantificable de mejora en los desempeños de los participantes en sus tareas por la aplicación de los procesos de aprendizaje.

9.11.1. Modelo de Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick, profesor de la Universidad de Wisconsin, en 1959, diseñó su modelo de evaluación de acciones formativas.¹⁹² Actualmente su modelo sigue estando vigente y se puede extender con los mismos parámetros a las acciones de desarrollo que se puedan llevar a cabo en una empresa, para conseguir objetivos relacionados con el aprendizaje, transferencia al puesto de trabajo e impacto en la organización. Una acción de desarrollo podría ser, por ejemplo, un proceso de *coaching* cuya finalidad sea mejorar la autoconfianza y la toma de decisiones de los mandos intermedios de una empresa.

Kirkpatrick plantea la evaluación de la formación a cuatro niveles, que representan una secuencia coherente para evaluar las acciones formativas.

Cada nivel es importante y tiene un impacto directo sobre el siguiente nivel. Según se avanza y se pasa de un nivel a otro, el proceso se hace más difícil y conlleva más tiempo, pero también proporciona información más valiosa. Según el autor, ninguno de los cuatro niveles debería pasarse por alto.

A continuación, se pueden observar los cuatro niveles para poder evaluar las acciones formativas y también de desarrollo:



Figura 3. Niveles de evaluación.

Nivel 1: Reacción

En este nivel se mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa o de desarrollo, respecto a la formación que acaban de recibir.

Se suele instrumentar por medio de encuestas a los participantes inmediatamente después de la acción, con preguntas sobre el interés del curso, las habilidades de comunicación y cualificación del formador o coach, el estado de las infraestructuras, etc. Este tipo de encuestas también se llaman «encuestas de la sonrisa». Muchas veces es el propio formador o *coach* quien las entrega y recoge.

Es necesario comentar que este nivel ofrece poca fiabilidad sobre la eficacia de la acción formativa o de desarrollo.

Este tipo de nivel de evaluación es útil en el caso de jornadas y seminarios de formación externa, fundamentalmente para evaluar la calidad de la empresa organizadora, lo que dará criterio para realizar más acciones formativas o de desarrollo con la misma empresa o no.

Nivel 2: Aprendizaje

El aprendizaje se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de una acción formativa o de desarrollo.

Las acciones formativas o de desarrollo sobre materias como liderazgo, motivación y comunicación, pueden lograr los tres objetivos comentados previamente. No obstante, las acciones que tratan sobre temas como la diversidad o la igualdad en la plantilla, tienen como objetivo principal un cambio de actitudes. Y las acciones formativas técnicas pretenden una mejora de las habilidades.

Con la finalidad de evaluar el aprendizaje, es necesario establecer objetivos específicos. Saber hacia dónde se quiere ir es imprescindible para conocer si se avanza correctamente.

El nivel de aprendizaje intenta medir los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes a lo largo del curso, fundamentalmente a través de pruebas. Se pueden evaluar antes y después del curso, por ejemplo, por medio de una prueba escrita.

Este tipo de evaluación se podría usar en la formación *e-learning* y en la presencial relacionada con conocimientos técnicos, ya que en ambos casos se trata de conocer si el participante ha aprendido los contenidos del curso o no en la acción formativa.

Cuando se realiza una acción de desarrollo, en vez de administrar a los participantes una prueba escrita, el *coach* realiza un informe donde evalúa las competencias de los participantes antes de realizar el proceso de *coaching* y al finalizarlo.

Pero este nivel de aprendizaje sigue sin ser suficiente para la empresa.

Nivel 3: Comportamiento

Para que se produzca un cambio de conducta es necesario no solo que la persona quiera cambiar (nivel 1), e incluso que sepa lo que tiene que hacer, cómo y cuándo (nivel 2). Se requiere un paso más.

Para comprobar si se ha producido un cambio de conducta es necesario dejar pasar un tiempo desde la formación o del proceso de desarrollo, entre 1 y 2 meses, para facilitar que el cambio se produzca, y encuestar o entrevistar a: participantes, supervisores inmediatos, subordinados, clientes externos e internos, proveedores, etc., además de la observación directa del comportamiento del empleado en el puesto de trabajo. Esta evaluación se debe repetir tras 6-12 meses, para comprobar que el cambio persevera.

Este nivel de evaluación es conveniente e imprescindible en la formación o desarrollo asociado al puesto de trabajo.

Es en este nivel donde se plantean los retos más importantes al departamento de formación de la empresa: la transferencia real de esos conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, lo que no siempre es fácil por temas de organización interna, resistencias al cambio, etc.

A partir de este nivel es cuando la empresa comienza a obtener resultados de la formación o del proceso de desarrollo, que, si estaba bien diseñado y adaptado a las necesidades reales de la empresa, tendrá un efecto rápido sobre la mejora de los resultados empresariales.

Nivel 4: Resultados

En este nivel se intenta medir si la acción formativa o de desarrollo tiene un impacto efectivo y eficiente en la organización. Es el nivel más complejo de evaluar. Requiere, además, de un periodo largo para una evaluación correcta, y un seguimiento directo de cada uno de los participantes que recibió la formación. No siempre es posible llevarla a cabo.

Sin embargo, es muy importante porque habitualmente las altas direcciones de las compañías entienden muy bien el concepto de resultados económicos, pero no siempre otros resultados más asociados al largo plazo, como la motivación, el compromiso, la implicación de los empleados en la empresa, etc.

Los resultados finales pueden consistir en: aumentar la producción, mejorar la calidad, disminuir costes, reducir la frecuencia y/o gravedad de los accidentes, incrementar las ventas, disminuir la rotación de la plantilla, aumentar la productividad, incrementar los beneficios, etc. Este tipo de resultados son la razón por la que se plantean acciones formativas o de desarrollo, por lo que los objetivos finales de cada acción deben estar definidos en estos términos.

Según Kirkpatrick, no siempre es posible medir en términos económicos los resultados de las acciones formativas. Es el caso, por ejemplo, de programas de formación en temas como liderazgo, comunicación, motivación, gestión del tiempo, delegación, toma de decisiones o gestión del cambio.

Aunque los niveles 3 y 4 son los más interesantes para la evaluación de cualquier acción formativa o de desarrollo, son los que, en general, menos se utilizan en las empresas.

163. Harper & Lynch (1992): *Formación y comunicación en la empresa*. Madrid: Gaceta de los Negocios.
164. Tudela, S. (2007): *La externalización de la formación en las empresas*. Diferentes autores coordinados por J. Blanco. Madrid: AEDIPE Centro / Pearson educación.
165. Patricio, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
166. Buckley, R. y Caple J. (1990): *La formación, teoría y práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
167. Patricio, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
168. Porter, M. (1994): *Ventaja competitiva*. Buenos Aires: Vergara.
169. Castillejo, J. L. (1988): «La Formación en la Empresa». VII Cursos de Verano. San Sebastián.
170. Según A. Toffler supone la transición definitiva de la sociedad industrial a la postindustrial y a la que denomina igual que a uno de sus libros (1979): *La tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janés.
171. Gan, F. y Triginé, J. (2006): *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Barcelona: Díaz de Santos.
172. Patricio, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. Madrid. ESIC Editorial.
173. Martínez, G. (1998): *Cómo rentabilizar la inversión en formación*. Barcelona: Gestión y planificación integral.
174. Revans, R.W. (1979): *Action learning*. Londres: Blond and Briggs.
175. Besseyre des Horts (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto.
176. Del Campo, G.; Marín, L. y Puente, J. (2010): «ENDESA: Coaching directivo como herramienta de apoyo al desarrollo directivo». En De Miguel, S. y Peñalver, A. (coords.): *Eficacia Directiva*. Madrid: Díaz de Santos. Biblioteca AEDIPE.
177. Cantera, J. (2003): *Coaching. Mitos y realidades*. Madrid. Biblioteca AEDIPE.
178. Bústinduy, I. (2010): *La comunicación interna en las comunicaciones 2.0*. Barcelona: UOC.
179. Peribañez, L. (2003): *e-Learning - Formación continua: del plan de formación a los mapas de carrera profesional*. Madrid: Biblioteca AEDIPE.
180. Gan, F. y Berbel, G. (2007): *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
181. Valero, A.; Bultó, M.; Abadía, L.; Linati, J. A.; Masllorens, J. y Guerín, J. (1976): «El método del caso en el IESE». Nota técnica de la División de Investigación del IESE. Barcelona.
182. La trascendencia de este rol viene recogida en: Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006): *La propuesta de valor de los recursos humanos*. Barcelona: Deusto.
183. Güell, M. y Rubió, T. (2013): «La formación de los profesionales de los recursos humanos y la utilización del método del caso». Ponencia presentada en el I Congreso Estatal de Centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo, en la ciudad de Valencia.
184. Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): *Política de personal en la empresa (Economía de los recursos humanos)*. Madrid: ESIC.
185. Patricio, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
186. Iverson, K. (2005): *E-learning Games: Interactive learning strategies for digital delivery*. Nueva Jersey: Person Prentice Hall.
187. Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): *Política de personal en la empresa (Economía de los recursos humanos)*. Madrid: Ediciones ESIC.
188. Martínez, G. (1998): *Cómo rentabilizar la inversión en formación*. Barcelona: Gestión y planificación integral.
189. Gaines, D. (1998): *Seguimiento de resultados operativos*. Barcelona: Training Club.
190. Gronlund (1981): *Measurement and Evaluation in Teaching*. Nueva York: McMillan.
191. Martínez, G. (1998): *Cómo rentabilizar la inversión en formación*. Barcelona. Gestión y planificación integral.
192. Kirkpatrick, D.L. (1999): *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.

10. Selección de personas

10.1. El proceso de selección

Sabemos que el éxito de cualquier organización radica en la competitividad de los recursos humanos que la integran y, de manera especial, en la manera en que se gestionan.

Encontrar las personas adecuadas que se ajusten a las necesidades de la organización no ocurre de manera *per se*, sino que tiene lugar a través del proceso de reclutamiento y selección. Los objetivos fundamentales de este proceso se visualizan en el hecho de elegir, entre un grupo de candidatos, a aquel o aquellos que previsiblemente tienen mayores posibilidades de adaptación al entorno laboral y de éxito en el desempeño de un puesto de trabajo concreto, dentro de una organización y en un momento determinado. Es decir, es un proceso que se realiza como consecuencia de una *previsión de necesidades de personas* que las empresas realizan al planificar su actividad económica.

La selección de personal es un proceso que se encamina a buscar el candidato que mejor se adecúe a las características de un puesto en una empresa determinada. Así, mediante ese proceso se obtiene información sobre las cualidades necesarias de adaptación a un puesto y a una organización. De manera que se tiene que tener en cuenta el puesto de trabajo, pero también las características del individuo y de la empresa.

Para proceder a la selección de personal, previamente, la empresa tiene que haber realizado un proceso de planificación.¹⁹³ Es decir, dentro de un horizonte temporal, determinar las necesidades de personal en sus aspectos cualitativos (quiénes), cuantitativos (cuántos) y temporales (cuándo), para luego establecer la mejor estrategia de captación.

El proceso de selección de personal tiene que servir para predecir cuáles serán los resultados que tendrá una persona en un determinado puesto de trabajo. Se buscará conocer anticipadamente cuál será su rendimiento, y por ello se seleccionará al candidato que mejor se adapte y se ajuste al puesto. No se escogerá a la persona más rápida, más inteligente, con más títulos académicos, etc.; sino que esa decisión deberá ir en función del conjunto de las características y exigencias del puesto.

Luego hay otro aspecto muy importante que considerar más allá de los posibles resultados o rendimientos, y es la cultura organizativa de la empresa. Un candidato puede llegar a disponer de la cualificación necesaria para ocupar un puesto, pero luego no adaptarse a los valores y forma de ser de la organización.

10.2. Objetivos

Los objetivos de una adecuada selección de personal abarcan diversos aspectos. En primer lugar, la captación del talento se convierte en una de las partes más importantes de la política de los recursos humanos. El hecho de incorporar personal eficiente mejora el rendimiento potencial de la compañía. Así, se puede considerar una empresa mejor gestionada que otra, ya que lo que las diferencia sería la calidad de sus recursos humanos. Se dice que la tecnología se puede llegar a transferir o comprar, pero no la calidad de las decisiones que toman las personas que están motivadas y los equipos de alto rendimiento.

Otra finalidad que habría que cumplir mediante un proceso de selección adecuado sería minimizar el margen de error cuando se efectúa una nueva contratación. Si la contratación ha sido correcta o incorrecta se observa al cabo de un período de tiempo que puede llegar hasta un año, según la complejidad del puesto. Hacer una contratación que no sea adecuada puede parecer poco relevante para el resultado final de una empresa, pero escoger un trabajador o directivo inadecuado tiene un coste que va mucho más allá del proceso de selección. Este coste puede llegar a ser tan elevado como el nivel de las responsabilidades y decisiones que tenga asignadas ese puesto.

Es importante tener en cuenta que los empleados seleccionados inadecuadamente no tienen por qué ser malos trabajadores, operarios, etc., sino que, en aquella empresa y en aquel contexto, no se adaptan a las exigencias del puesto. A veces, si la empresa no está dispuesta a ofrecer un nivel de recompensas a la medida de las funciones del puesto, y de acuerdo con las retribuciones del mercado, se contratan personas que no disponen de la cualificación o experiencia necesaria para optimizar el puesto. También se cometen errores cuando una empresa está en un proceso de expansión rápido y necesita cubrir muchos nuevos puestos a la vez. Existen otros casos, como cuando un puesto está sin ocupar durante un periodo largo de tiempo y las funciones se han diluido entre varias personas colaterales, como en determinados casos de empresas públicas, donde se realizan procesos de selección muy formales que se alargan en el tiempo.

Realizar una óptima captación de personal tiene a corto y largo plazo una serie de efectos altamente positivos para la empresa y el empleado. Por un lado, existe una disminución del tiempo y coste de adaptación del trabajador al puesto y se asegura el proceso operativo de la empresa. Por otro lado, si se cumplen las expectativas del trabajador, los resultados no se hacen esperar. Es decir, las expectativas del candidato respecto de lo que la empresa le ofrece deben ajustarse a la realidad para mantener su nivel de motivación. Cometen un error aquellas empresas que edulcoran las ofertas para atraer a más candidatos y posteriormente estos descubren que han sido manipulados.

Un proceso de selección de personal que sea dirigido por profesionales cualificados genera una imagen de la empresa formal y objetiva, tanto para los propios empleados como para la sociedad en general. De manera que es muy importante, para la imagen externa y cultura interna de la empresa, dar una trascendencia adecuada a este tipo de procesos y, al mismo tiempo, hacerlo transparente para sus públicos. Por otro lado, se

debe tener en cuenta que, además de generar satisfacción y orgullo por parte de los elegidos, se tiene que comunicar adecuadamente la decisión a los candidatos que han sido excluidos durante el proceso y que, por consiguiente, se formarán una opinión sobre el mismo.

Las preguntas principales que deberían hacerse y contestar los directivos antes de empezar un proceso de reclutamiento y selección serían, en primer lugar, si realmente es necesario seleccionar a alguien. Es decir, más allá de la previa planificación, si existe la necesidad racional actual o futura de esa vacante. Podría ser que, debido a cambios y reestructuraciones organizativas, aquel puesto ya no hiciese realmente falta. No es difícil encontrar, en grandes organizaciones con estructuras muy cargadas, funciones o actividades solapadas o duplicadas, que son realizadas por personas que se encuentran en diferentes áreas o departamentos y que desconocen esa situación. Otra pregunta muy importante sería si se debe buscar a la persona dentro o fuera de la empresa. Existen dos caminos para llevar a cabo una selección, según se busque el candidato dentro o fuera de la empresa, que se tratarán más adelante.

Otro aspecto fundamental que es preciso considerar es cómo ha de ser el perfil personal y profesional de la persona que se quiere seleccionar. Es decir, ajustarse a las especificaciones y descripción del puesto en función del contenido del mismo y en ningún caso en función de los perfiles de las personas que se presentan para cubrir el puesto. Por otro lado, también es importante decidir quién debe realizar el proceso de selección y quién debe participar en él.

La necesidad de las organizaciones de captar nuevos recursos humanos surge por diversas razones. La empresa, por ejemplo, puede demandar personas a partir de su expansión, de la creación de nuevos puestos de trabajo o de la organización de nuevos departamentos, etc. O bien para substituir a alguno de los colaboradores, por diversas causas: fallecimiento, jubilaciones, bajas por maternidad, incapacidades laborales, servicios voluntarios, etc. Otras situaciones en las que se demandan personas se relacionan con despidos, excedencias voluntarias, promociones e implementación de nuevas tecnologías.

10.3. Factores que considerar antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección

Antes de abordar el proceso de selección se relacionan los principales elementos que condicionan el buen desempeño de la persona elegida para un determinado puesto, y que se irán desarrollando a través de los siguientes apartados. Así, cabe destacar los siguientes factores generales:

- La posibilidad de encontrar a la persona adecuada dentro de la propia empresa.
- La situación del mercado laboral y los niveles retributivos que el mercado tiene asignados para cada puesto.
- El comportamiento y tendencias de las empresas de la competencia referidas a los procesos de reclutamiento y selección.
- El análisis y descripción del contenido del puesto ha de constituir la base para establecer los requisitos y marcar el sentido de la selección.
- La cultura organizativa de la empresa tiene una incidencia clave en la adaptación y funcionamiento de la persona seleccionada.
- Es importante analizar los resultados (éxitos y fracasos) de los procesos de selección anteriores.
- El propio entorno del puesto y sus relaciones jerárquicas y funcionales.

Como se ha indicado, uno de los primeros factores y, por tanto, de las primeras decisiones importantes que se deben tomar es si se accede a la propia plantilla de la empresa o si se recurre al mercado de trabajo. Así, la primera ocurre desde dentro de la organización dando lugar al *reclutamiento interno*. La segunda tiene lugar desde fuera de la organización y se conoce como *reclutamiento externo*.

Del reclutamiento interno, que se produce con personas que pertenecen a la propia organización a partir de concursos, ascensos o promociones dentro de la misma empresa, se acostumbra a decir que es un tipo de reclutamiento cualitativamente bueno, pero cuantitativamente limitado. Es decir, cualitativamente bueno porque se conocen los rendimientos de los candidatos, pero cuantitativamente limitado al volumen de la plantilla existente en la empresa.

Mientras que para el reclutamiento externo sus principales ventajas están relacionadas con el acceso a un volumen mayor de candidatos, con potencialidades nuevas y variadas, aunque, por el contrario, esta vía acostumbra a resultar mucho más costosa por la propia búsqueda, integración y entrenamiento.

Véanse más ampliamente las ventajas e inconvenientes de cada una de ambas opciones:

10.3.1 El reclutamiento externo

Consideraciones como posibles ventajas:

- Factores condicionantes del mercado de trabajo: sistema económico, sistema educativo, cambios demográficos, movilidad social, avances tecnológicos, etc.
- Información disponible sobre la demanda de empleo: oficinas de colocación, anuncios en prensa y web de las demandas laborales, etc.
- Diferentes medios para conectar con los candidatos: según el perfil deseado se disponen de diferentes medios para su localización: colegios profesionales,

escuelas de negocios, webs especializadas, redes sociales, etc.

- **Facilitador de cambios organizacionales:** cuando son necesarios cambios de políticas para reconducir situaciones empresariales o se necesitan nuevos impulsos, la selección externa permite acceder a nuevas personas con experiencias diferentes. El caso de la contratación de nuevos directivos experimentados para sacar determinadas organizaciones de situaciones comprometidas. También, cuando es necesario renovar la cultura empresarial e introducir nuevos valores.
- **Introducción en nuevos entornos:** la creación de nuevas líneas de negocio y la incursión en nuevos mercados que requieran de profesionales con experiencia reconocida en esos ámbitos.

Consideraciones como posibles desventajas:

- **El coste económico:** este es el principal factor que limita su utilización. Dado que el coste económico, en general, supera significativamente el de la selección interna.
- **La cultura empresarial:** la adaptación a una nueva cultura y valores empresariales puede constituir una dificultad que añada tiempo y costes al proceso.

Por otro lado, las fuentes para el reclutamiento externo acostumbran a ser:

- Los medios masivos de información (portales genéricos y específicos de trabajo, redes sociales de carácter profesional, etc.) pueden proporcionar gran cantidad de candidatos.
- Algunas asociaciones de colegios profesionales y gremiales pueden aportar candidatos.
- Determinados organismos de la Administración Pública, por ejemplo el SEPE (Servicio Público de Empleo), se encargan de promocionar las ofertas de empleo, pero esta alternativa de reclutamiento puede traer como desventaja el inconveniente de la masividad.
- Las universidades, las escuelas de negocios y centros de formación, con sus departamentos especializados en las denominadas «bolsas de trabajo».
- Las empresas a través de sus propias páginas web en Internet (webs corporativas).
- Empresas de selección y consultorías de recursos humanos.
- Empresas del sector y de la competencia.
- Bases de datos o archivos de recursos humanos de las propias empresas que contengan las informaciones referentes a candidatos espontáneos, candidatos

recomendados o candidatos que provengan de procesos de selección realizados con anterioridad, etc.

10.3.2. El reclutamiento interno

Consideraciones como posibles ventajas:

- Factor motivador para la plantilla:
 - Mayores posibilidades de promoción y carrera dentro de la empresa. Las vacantes cubiertas con personal interno acaban generando nuevas vacantes y es un factor dinamizador del desarrollo profesional.
 - Reconocimiento del mérito de los integrantes de la plantilla.
 - Refuerzo de la propia cultura organizativa interna.
- Mayor fiabilidad en el proceso:
 - La trayectoria laboral dentro de la empresa informará de las capacidades y rendimientos del trabajador, por tanto, hay una mayor probabilidad de acierto.
 - La persona seleccionada es conocedora del clima y la cultura de la empresa, sus valores, los aspectos organizativos y de funcionamiento interno. Consecuentemente, su integración en el nuevo puesto será mucho más fácil.
- Menor coste económico:
 - Tanto para el propio proceso de selección como por la facilidad del trabajador de adaptarse a la nueva situación.
 - Por la utilización de los propios medios para dar a conocer a la plantilla las ofertas de las vacantes. Entre los que destaca la intranet de la empresa.
- Rapidez en el proceso:
 - Los cambios pueden planificarse y ajustarse en el tiempo.
 - Rapidez en la cobertura del puesto.

Consideraciones como posibles desventajas:

- Posibilidades limitadas:
 - La elección está limitada a la plantilla existente en cada momento.
 - Los puestos de nueva creación serán difíciles de anticipar.
- Resistencia a los cambios:
 - Menor flexibilidad para introducir ideas nuevas en el trabajo.
 - Dificultades para introducir cambios significativos.
 - Dificultades para aumentar el rendimiento establecido.

- El error de «juicio»: es un tipo de error que se puede cometer cuando se utiliza el reclutamiento interno. El hecho de que una persona sea competente en un puesto de trabajo no significa necesariamente que vaya a serlo igualmente en otro puesto, si los requisitos de las tareas cambian.

10.4. El proceso de selección de personal

Los procesos de selección de personal suelen pasar por las siguientes etapas o fases (figura 1).



Figura 1. Fases del proceso de selección.

10.4.1. Preselección

En primer lugar, hay que contemplar una fase previa, que sería la de la **Preselección**. Esta consiste en disponer de los siguientes apartados: el análisis y descripción del puesto; el perfil de los requisitos necesarios para cubrir el puesto (profesiograma), y el proceso de reclamo de candidatos (reclutamiento).

Todo proceso de selección se ha de iniciar teniendo previamente una idea precisa de las características y funciones del puesto que se quiere cubrir, y del perfil que debe tener la persona que ha de ocupar dicho puesto.

El **análisis y descripción del puesto de trabajo** debería facilitar toda la información que es necesaria saber para identificar y conocer en profundidad el contenido del puesto de trabajo: la denominación del puesto, la situación en el departamento, dónde se encuentra dentro del organigrama de la empresa, la descripción de las tareas que ha de realizar (tanto las cotidianas, como las periódicas y ocasionales), el ambiente físico y condiciones de trabajo relacionadas con el mismo; equipo, maquinaria o herramientas que se tienen que usar, el nivel de complejidad y el alcance de responsabilidad y autoridad; el grado de contacto con el público que deberá tener y/o con el cliente externo e interno; si tendrá acceso a información confidencial, el alcance de la supervisión y dirección recibidas; conocer si en el puesto de trabajo hay presión, tensión y posible creación de ansiedad; la estructura del trabajo, etc. Se incluirán todas aquellas características especiales o significativas para el puesto.

A partir de la descripción de funciones del puesto de trabajo se consigue elaborar una relación de las cualidades humanas y técnicas con las que debe contar el colaborador para poder desempeñar el puesto de manera satisfactoria. Este perfil de requisitos necesarios se acostumbra a denominar **profesiograma**. Estos requerimientos que deben exigirse a la persona ocupante del puesto han de elaborarse y describirse en función de las actividades que se han de realizar en el puesto de trabajo. Los requerimientos de las cualidades humanas y técnicas tienen que ser objetivos e independientes de los correspondientes a las personas que en un momento determinado puedan ocupar dicho puesto.

La información que se encuentra en el profesiograma o perfil del candidato se agrupa en distintos factores: nivel de formación, experiencia laboral, conocimientos, habilidades especializadas, competencias, características de la personalidad, requisitos físicos, etc.

Por último, el apartado de **reclutamiento** se refiere a una actividad de divulgación, de llamada de atención, de reclamo e invitación para que los posibles candidatos se interesen por el puesto y la empresa que lo ofrece. Es el proceso mediante el cual se quiere conseguir una cantidad suficiente de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones mínimas predeterminadas para poder asumir las responsabilidades del puesto y satisfacer los requisitos establecidos en el *profesiograma*.

Cuando se va a realizar un proceso de reclutamiento es necesario contar con una información previa referida a aspectos tan diversos como la posibilidad de encontrar las personas dentro de la propia empresa, la situación del mercado laboral y las bandas salariales, los costes del reclutamiento, la cultura organizativa de la empresa, el análisis y la descripción de los contenidos de los puestos de trabajo, el resultado obtenido de procesos de reclutamiento anteriores, la política de la empresa para la cobertura de vacantes, etc.

Es necesario distinguir las diferencias entre reclutamiento y selección. Se plantean ambos como dos fases de un mismo proceso: la introducción o incorporación de recursos humanos en las organizaciones. Así, el proceso de *reclutamiento* tiene como finalidad proveer un número de candidatos potencialmente cualificados para poder elegir entre ellos los más adecuados, por lo que se ha de realizar una previa *selección* de manera minuciosa, haciendo una primera diferenciación entre aquellos candidatos que pueden ser adecuados, eventualmente adecuados o inadecuados.

10.4.2. Técnicas de evaluación

Posteriormente, está la fase de evaluación, en la que se usan diversas técnicas o pruebas. Se definirán las pruebas más idóneas en función de las características del puesto a cubrir.

Pruebas psicométricas o test

Las pruebas psicométricas por excelencia son los test psicotécnicos, que son pruebas estandarizadas que miden la conducta de un individuo en comparación con el grupo de población a la que pertenece. Son «pruebas, normalmente escritas, para inferir, sobre el resultados de las mismas, rasgos de la personalidad, aptitudes, competencias y actitudes teóricas». ¹⁹⁴

Un test psicológico puede ser considerado como una situación problemática, previamente dispuesta y ordenada, a la cual el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones, y de cuyas respuestas se estima o valora por comparación con las de un grupo normativo. Son de gran importancia, pero «no pueden interpretarse si no es en referencia a ciertos objetivos y a ciertas medidas significativas. Representa un riesgo interpretarlos aisladamente», ¹⁹⁵ por eso es siempre aconsejable validar sus resultados con otros tipos de pruebas complementarias.

Con la aplicación de los test se pretende predecir las conductas futuras del individuo, pero para llegar a este tipo de conclusiones de manera eficaz los test han de cumplir requisitos imprescindibles: fiabilidad, validez y tipificación. En grandes empresas, los test psicológicos suelen ser preparados *ad hoc* por los profesionales responsables de los procesos de selección. Estos preparan lo que se denomina en la jerga de las pruebas psicotécnicas como el ómnibus. Es decir, un conjunto de test que tratan de medir tanto las aptitudes como la personalidad, además de determinados valores del candidato.

A pesar de la extensa utilización que se hace de los test psicotécnicos, los especialistas coinciden en considerar que estos son solo una herramienta útil para la selección de las personas, pero no siempre resultan suficientes para discriminar el más adecuado entre todos los candidatos. Esta técnica puede retratar a un individuo en un momento determinado, pero su poder predictivo debe complementarse con otros tipos de pruebas. Así, para aquellos que resulten preseleccionados es importante realizar una entrevista complementaria (cara a cara) con un profesional experto en la materia.

Pruebas de conocimientos

Ofrecen información sobre las nociones técnicas y los conocimientos específicos que tiene el candidato sobre aspectos concretos que sean necesarios para el puesto. Un ejemplo sería evaluar el conocimiento de determinadas herramientas informáticas muy especializadas, y que el puesto requiere del dominio de las mismas.

Pruebas de destreza, de simulación o profesionales

Muestran las habilidades de los aspirantes para realizar las funciones derivadas del puesto de trabajo. Consisten básicamente en evaluar la conducta del candidato en situaciones artificiales o hipotéticas del trabajo para poder determinar la coherencia entre los requerimientos del puesto de trabajo a cubrir y las características del candidato. Estas pruebas se realizan con el objetivo de obtener la máxima información posible sobre los candidatos. Tener este conocimiento del individuo reduce el margen de error posible en la decisión final.

Dinámicas grupales

Se efectúan cuando se reúnen a la vez varios candidatos para discutir libremente sobre un tema predeterminado en presencia de observadores. Las personas que evalúan no participan, se limitan a adoptar una posición de máxima discreción. Permiten una rapidez que otras técnicas no consiguen. Se valora la mayor espontaneidad, intercambio de información, capacidad de liderazgo, la habilidad de mantener y defender un punto de vista mediante la persuasión, etc. Se utiliza preferentemente para cargos de responsabilidad que necesiten gran capacidad de contactos interpersonales y relaciones sociales.

De otra parte, hay que tener en cuenta la importancia del trabajo en equipo que caracteriza a las organizaciones actuales. «Cada vez hay más compañías que ven las ventajas de introducir cambios orientados hacia el trabajo en equipo.»¹⁹⁶

Entrevista de selección

Es el instrumento más popular y utilizado por los profesionales de la selección. Tiene una importancia fundamental y una influencia decisiva en el resultado final que se tome respecto a la admisión o no de un candidato. Acostumbra a cerrar, como última prueba, los procesos de selección. Después de haber descartado parte de los candidatos mediante otras técnicas, se entrevistan a los mejores para decidir cuál es el más adecuado. Por eso, «el entrevistador deberá conocer previamente y con detalle el contenido del puesto de trabajo y el perfil de competencias del mismo. Se trata de analizar sus aspectos fundamentales, tanto las finalidades como las cualidades requeridas».¹⁹⁷ Esta técnica no está exenta de errores de aplicación. Para minimizar estos errores, se tienen que utilizar preguntas relacionadas con el contenido del puesto de trabajo. Tienen que ser entrevistas estructuradas o semiestructuradas, con una secuencia de preguntas semejantes para todos los candidatos, para que sean comparativamente iguales, y sus resultados sean objetivables. Y las personas que realizan las entrevistas tienen que estar preparadas para

practicar esta técnica, es decir, ser profesionales bien preparados con el fin de reducir los errores y dar una mejor imagen de la empresa a los entrevistados.

Puede definirse como una situación de interacción dinámica entre dos o más personas en la que tiene lugar un intercambio de información, opiniones, aptitudes, con un propósito definido claro, y establecido con anterioridad: recoger datos, observar, confirmar, medir, informar y motivar.

La entrevista es una herramienta profesional, y como tal:

- Tiene unos objetivos.
- Precisa de una metodología.
- Debe aportar indicadores y evidencias.

Así, pues, la primera reflexión que deberíamos hacernos es para qué vamos a realizar la entrevista, es decir, qué resultados esperamos obtener con ella y cuáles son realmente los objetivos que perseguimos al hacerla.¹⁹⁸

El entrevistador tiene que tener como objetivo hacer una valoración de las características del candidato con respecto al puesto que se debe cubrir. Se intentará predecir cómo se desenvolverá el candidato en ese puesto. Mientras que el entrevistado se interesará por el contenido del puesto y muchas otras circunstancias relacionadas con sus propias motivaciones e intereses.

La entrevista, además de su función selectiva, cumple otras funciones relacionadas con la verificación de las informaciones ofrecidas previamente por el candidato. A su vez constituye el primer momento en que se hace una más amplia presentación de la organización. También le da la posibilidad al candidato de resolver aquellas dudas que pueda tener con respecto al puesto por el que está optando.

La entrevista de selección tiene que ser objetiva, fiable y válida. La objetividad de la entrevista se refiere a la obtención de unos datos que permitan la valoración de todos los candidatos por igual. Un instrumento es fiable cuando se produce la misma medida cada vez que se aplica el instrumento al mismo sujeto. Por último, la validez refiere lo acertado que es un instrumento para medir aquello que pretende medir.

Hay distintas tipologías de entrevista, por ejemplo, por su **finalidad** (selección, promoción, detección de necesidades, evaluación de competencias, información, amonestación, despido, etc.), por el **grado de tensión** (con el fin de observar la reacción y el control emocional de los candidatos), por el **número de participantes** (entrevista individual o en grupo), etc.

La entrevista aporta información esencial para la selección, que no es posible obtener por otros medios, aunque a través de ella no se puede medir todo. Es una técnica difícil de realizar en toda su amplitud y que requiere de habilidad y experiencia.

El Centro de Evaluación o Assessment Center

Es un método o herramienta de selección que ha sido desarrollado especialmente para comprobar y evaluar, en la práctica, determinadas aptitudes, a partir de variadas técnicas que permiten medir el nivel operativo presente o futuro de una persona o grupo de personas en un contexto organizativo determinado. Su desarrollo se apoya en diversos métodos tradicionales (hoja autobiográfica, test psicotécnico, entrevista personal, etc.) y en ejercicios de simulación (bandeja de entrada, análisis de casos, juegos de gestión, discusión de grupo sin liderazgo, prueba situacional, etc.). Todos ellos son instrumentos de evaluación diseñados para analizar y valorar la actuación de una persona mediante una prueba o situación que refleja ciertos aspectos de la realidad cotidiana de un puesto de trabajo.

Al grupo de participantes se les presentan una serie de ejercicios (simulando situaciones reales) que tendrán que resolver para que los evaluadores (observadores experimentados) califiquen los comportamientos y capacidades desarrolladas para resolver los problemas que se han presentado.

El Centro de Evaluación, además de emplearse en los procesos de selección, puede ser utilizado para el análisis del potencial laboral de las personas y equipos. También, con la finalidad de detectar las necesidades de formación existentes, establecer programas de formación y diseñar planes de carreras. Además, pueden servir para propiciar la mejora en la gestión mediante cambios internos en la empresa, entrenar a supervisores de equipos, etc. «El *Assessment Center Method* es una herramienta de alta efectividad, de ahí su importancia en la medición tanto de competencias como de valores.»¹⁹⁹

La aplicación de esta técnica tiene como inconveniente el coste económico elevado de su creación y desarrollo, dado el tiempo y los recursos puestos en juego. Otro aspecto a tener en cuenta es el inconveniente que puede surgir si se genera tensión entre los observadores y los competidores. También, existe el riesgo de obtener una baja correlación entre las evaluaciones hechas por los observadores sobre un mismo factor a través de distintos ejercicios, así como de las evaluaciones de un mismo candidato realizadas por diferentes evaluadores.

Por último, hay que señalar que para estos fines existen otras técnicas con sus seguidores y detractores. Posiblemente, una de las más destacadas por su utilización desde hace mucho tiempo es la **grafología**. Consiste en el análisis de la escritura para recabar información sobre diferentes factores de la personalidad del individuo (actitudes, aptitudes, honestidad, sociabilidad, etc.). «Se trata de interpretar psicológicamente elementos concretos de la escritura. Todo el valor del análisis se basa, pues, no solo en los conocimientos grafológicos del grafólogo, sino sobre todo en los conocimientos psicológicos, que le aseguran una buena síntesis.»²⁰⁰ Así, se analiza la forma de la escritura, la dirección de los renglones, la inclinación, presión, unión entre las letras, velocidad, tamaño de las letras, los márgenes de la escritura, etc.

Dentro de esta especialidad, capítulo propio merece el estudio de la firma y la rúbrica, donde «la firma sería como una biografía abreviada de la nuestra manera de ser, y la

rúbrica (el trazo o conjunto de trazos, a menudo de figura invariable, que acompañan los nombres de la firma), el reflejo de nuestro yo más íntimo».²⁰¹

10.4.3. Contratación, acogida y seguimiento

Por último, se encuentra la **fase final**, formada por los pasos siguientes: toma de decisión, contratación, incorporación al puesto de trabajo, acogida y seguimiento.

En esta fase final se recoge toda la información que se dispone y se contrasta con el profesiograma, con las exigencias del puesto y con los factores críticos para el éxito. Valorados y analizados todos los elementos anteriores, se decide y se selecciona finalmente cuál es el candidato más adecuado para cubrir el puesto de trabajo. Con los resultados obtenidos por cada candidato en cada uno de los factores tomados en cuenta, suelen hacerse matrices de puntuaciones. Será elegido aquel candidato que tenga la puntuación más adecuada según los requisitos del puesto.

De otra parte, resulta muy positivo que, por parte de las empresas, se dé a conocer a los candidatos que no han sido seleccionados el resultado final del proceso en el que han estado implicados.

Los procesos de selección no pueden darse por concluidos hasta que el candidato no hay sido completamente incorporado a la empresa, facilitándole su inserción en la misma, dándole a conocer las características reales del puesto de trabajo y de la empresa de la que comienza a formar parte. En este proceso de incorporación es importante que el candidato sea presentado al resto de los colaboradores con los que tendrá que interactuar, además de darle a conocer detalladamente sus nuevas tareas y objetivos a desempeñar.

Con el posterior seguimiento se pretende comprobar la adaptación a la empresa que han tenido las personas de reciente incorporación y, por supuesto, el grado de éxito del proceso de selección. Mediante las primeras evaluaciones del desempeño se constatará la manera en que han asumido la cultura organizativa y su rendimiento, además de explorar las expectativas que tienen estas personas en cuanto su desarrollo profesional en la empresa.

10.5. El coste de la selección

Los aspectos relativos al coste que implica un programa de selección se han de considerar anticipadamente antes de decidir efectuar su implementación.

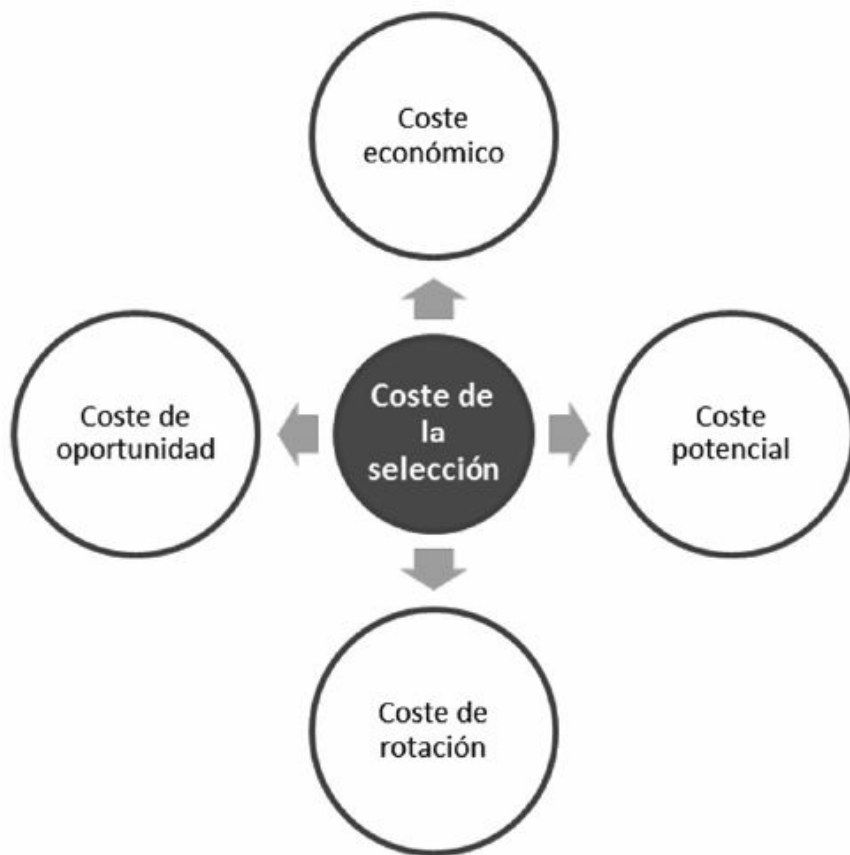


Figura 2. Costes del proceso de selección.

Los costes de un proceso de selección, generalmente están referidos a:

- **Coste económico:** los gastos incurridos en el transcurso del proceso.
- **Coste diferido:** relacionado con los errores que se cometen en la decisión final respecto al candidato elegido. Desde el caso de haber seleccionado una persona inadecuada, hasta el caso de que esa persona abandone la empresa en poco tiempo.
- **Coste de la rotación:** cuando se contratan personas que abandonan la empresa al poco tiempo, supone un quebranto significativo, tanto desde el punto de vista del coste económico como del fracaso de las expectativas de las partes. Las empresas conscientes de este problema lo intentan combatir con programas de fidelización basados principalmente en programas de formación y desarrollo del talento.
- **Coste de oportunidad:** se refiere a aquello que se deja de ganar cada vez que se desestima a un candidato válido, pues este es devuelto a la competencia. En términos de valor se podría decir que corresponde al talento que se ha dejado escapar y que probablemente irá a parar a la competencia.

Los costes inherentes a los procesos de selección, con el objetivo de encontrar al candidato con más posibilidades de éxito, es una garantía para el mejor funcionamiento de la empresa, un coste necesario que de ninguna manera se puede subestimar, y que, si está bien gestionado, se convierte en una inversión, dado que, con el tiempo de maduración o adaptación del empleado, se traducirá en futuros aumentos de valor para la empresa.

Se han mencionado los costes de rotación y muchas veces las empresas no los tienen en cuenta. Se puede aproximar el gasto total mínimo de sustituir a un empleado que deja la empresa, teniendo en cuenta los costes de la nueva selección, más los costes de la formación y entrenamiento (*tutoring, coaching...*), y otros costes más difíciles de cuantificar, como la pérdida de productividad o dedicación a partir del momento que el empleado ha decidido cambiar de empleo. También, otros empleados de la misma empresa pueden plantearse marchar y seguir su ejemplo si observan que existen razones que aconsejan marchar.

En especial, los gastos son tremendamente importantes cuando los que se van tienen conocimientos relevantes para la empresa y/o ocupan puestos clave. Es decir, aquellos que deciden irse con sus conocimientos y experiencia a la competencia. Según un estudio,²⁰² ese coste puede llegar a suponer para un directivo o supervisor entre 1-1,5 veces las remuneraciones anuales. Obviamente, bajo estos indicadores quedan claramente justificados los programas de fidelización que puedan establecerse para la retención de todos aquellos empleados con conocimientos claves para la organización.

10.6. Influencias y errores en la toma de decisiones

Según los estudios realizados por los autores Bolster y Springbett,²⁰³ para cambiar una impresión inicial desfavorable hacen falta 8,8 datos nuevos favorables, mientras que para reemplazar una impresión inicial favorable hacen falta 3,8 informaciones desfavorables. Con estos datos se puede apreciar la importancia que tiene una buena preparación técnica de los profesionales de la selección que evite los posibles errores.

Entre los fenómenos estereotípicos y los errores más comunes en las entrevistas de selección se podrían considerar los siguientes:

- **Efecto halo.** Es la tendencia por parte del entrevistador de juzgar los aspectos del comportamiento del candidato en función de un solo atributo. Es decir, el entrevistador detecta un aspecto que sobresale del entrevistado, y a partir de aquí, ya sea positivo o negativo, juzga el resto. Suele aparecer cuando el número de entrevistas es elevado y se realizan de manera ajustada en el tiempo.
- **Efecto contraste.** Se comparan los candidatos entre sí a partir de las impresiones que han dado en la entrevista. Si se evalúa a un candidato de

manera negativa, el próximo se evaluará de una manera más positiva, y viceversa. El patrón de evaluación cambia continuamente. Suele ocurrir cuando el entrevistador evalúa a distintos candidatos en un espacio de tiempo muy reducido.

- **Efecto de recencia.** El entrevistador otorga mayor importancia a la información obtenida al final de la entrevista. Ocurre cuando la entrevista es de larga duración.
- **Efecto de las conclusiones prematuras.** Durante los primeros cinco minutos se realiza una opinión global del candidato y el entrevistador saca conclusiones en función de lo que se ha dicho al principio de la entrevista. Así pues, es la tendencia a sacar conclusiones prematuras o precipitadas de los candidatos.
- **Efecto del candidato ideal.** El entrevistador se forma un estereotipo de cómo tiene que ser el candidato ideal debido a que el profesigramas no es adecuado, y entonces prejuzga a los candidatos. Este error se puede evitar con un buen profesigramas hecho a partir del análisis del puesto, ya que si no puede aparecer un estereotipo de cómo tiene que ser el candidato que tiene que ocupar el puesto.
- **Efecto Greenspoon.** Aparece cuando el entrevistador refuerza positivamente ciertas conductas de los candidatos, los cuales tienen más posibilidades de ser seleccionados.
- **Confianza en la intuición.** Cuando el entrevistador no se basa en hechos objetivos. «Pues todos tenemos nuestras propias creencias sobre los demás, creencias que suelen estar fuertemente arraigadas y que, aunque no siempre seamos del todo conscientes de ellas, influyen decisivamente en nuestra forma de ser y de actuar (y por tanto, en la forma y contenidos de la comunicación) y que están especialmente presentes cuando emitimos juicios, opiniones, valoraciones, etc., sobre otros.»²⁰⁴

Un buen método para mejorar la toma de decisiones en los procesos de selección consiste en analizar los resultados de los procesos realizados anteriormente, ya sea a nivel global de la compañía o para un puesto de trabajo en concreto. Los resultados de los procesos de selección anteriores, analizando los aciertos y los errores ocurridos, pueden servir a los profesionales de la selección para descubrir cómo se pueden mejorar. Es conveniente realizar el seguimiento de las nuevas incorporaciones de esos profesionales. Así, al cabo de unas cuantas semanas, conocer directamente de los empleados seleccionados sus impresiones de cómo está yendo su adaptación a su nuevo puesto de trabajo.

¹⁹³. Recio, E. (1980): *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona:Hispano Europea Barcelona, colección ESADE.

¹⁹⁴. Gan, F. y Berbel, G. (2007): *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.

¹⁹⁵. Louart, P. (1994): *Gestión de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

196. Gil de Rozas, J. y Esteban Plaza, R. (1997): «Diagnóstico de grupos y acciones de construcción de equipos de trabajo», dentro del libro *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*, coordinado por Ordoñez, M. Biblioteca AEDIPE. Gestión 2000.
197. Patricio Jiménez, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. Madrid. ESIC Editorial.
198. Pérez Pons, C. (2009): *Nuevo enfoque de la entrevista en el marco del proceso de selección*. España. Bubok Publishing.
199. Alles, M. 2012): *Las 50 herramientas de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
200. Gaillat, Gisèle (1987): *La grafología*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
201. Graells, M. Teresa (2012): *Llegir la signatura*. Barcelona: Viena.
202. Empresa de consultoría «Hudson». Véase en: <<http://es.hudson.com/es-es/carrer-fit-indicador>>.
203. Bolster, B. I. y Springbett, B. M. (1961): *The reaction of interviewers to favorable and unfavorable information*. Journal of Applied Psychology, 45, 97-103.
204. Pérez Pons, C. (2009): *Nuevo enfoque de la entrevista en el marco del proceso de selección*. España: Bubok Publishing.

11. Evaluación del desempeño

11.1. La evaluación profesional

Los seres humanos estamos sometidos constantemente a valoraciones de nuestros comportamientos y actuaciones. Somos evaluados –positiva o negativamente– por las personas que participan en los diferentes ámbitos de nuestra vida, nosotros mismos evaluamos a los demás y, también, nos autoevaluamos. Consciente o inconscientemente, forma parte de nuestra forma de actuar. La existencia inevitable de cierto grado de subjetividad en determinados casos hace que algunos tratadistas del tema utilicen el término de *apreciación* en lugar del de *evaluación*.

En la práctica empresarial los procesos de evaluación de actitudes, comportamientos y desempeños profesionales de los trabajadores se plantean como una importante necesidad para el desarrollo organizacional y, por supuesto, para controlar el crecimiento. Esta evaluación ha de estar fundamentada en criterios justos y preestablecidos, pues no es posible conformar un criterio acerca de las actuaciones de los colaboradores que forman parte de una empresa sin que antes hayan sido medidas sus capacidades y habilidades.

La evaluación del desempeño es un elemento clave para el desarrollo de las personas y de las organizaciones. Véase cómo la introducen determinados autores:

Según Byars y Rue,²⁰⁵ «la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora».

Para Chiavenato,²⁰⁶ «es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo». Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper y Lynch²⁰⁷ plantean que «es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales».

Así, podemos conceptualizarla como un proceso formal, que pretende ser objetivo y homogéneo, de valoración de la actuación y rendimientos obtenidos de los individuos en el desempeño diario de su trabajo. Se efectúa sobre el cumplimiento de las finalidades fijadas a los puestos de trabajo, en especial aquellos con responsabilidades que pueden ser valoradas.

En la implementación de este proceso se concretan una serie de juicios –cuantitativos y cualitativos– que evalúan el grado de eficacia y el rendimiento con el que las personas, o

grupos de personas, realizan las actividades contenidas en sus puestos de trabajo. Tiene lugar de una manera sistemática y periódica, que la convierte en un elemento muy valioso para tomar decisiones sobre carreras profesionales, los incentivos, retribuciones, promociones y formación.

Un poco de historia sobre el tema nos revela que los procesos de evaluación del desempeño se establecieron en Estados Unidos, en la década comprendida entre 1920 y 1930. En este período muchas empresas se plantearon la problemática de establecer un procedimiento que permitiera vincular las responsabilidades inherentes a un puesto de trabajo con las aportaciones individuales de los empleados para poder justificar el funcionamiento de la política retributiva.

Actualmente, la evaluación del desempeño tiene como finalidad aportar a la organización, a los evaluadores y a los evaluados, estimaciones objetivas respecto a la importancia de cada empleado, a las contribuciones individuales que cada uno realiza, al grado de adecuación que mantiene la persona con el puesto, y otros parámetros por los que se evalúa la actividad laboral de los trabajadores.

También, tal como plantean autores como Cummings y Schwab,²⁰⁸ son objetivos de este proceso de valoración el mantenimiento del control de la organización humana, la medición de la eficacia con que se utilizan los recursos de la organización, y el desarrollo de la función motivadora y de control de los directivos. Más adelante, en el apartado correspondiente a la entrevista de evaluación se analizará la importancia de esta en el desarrollo profesional y motivación de los empleados.

Este cúmulo de información mejora la comunicación en la empresa, pone en evidencia la dirección hacia la cual se deben orientar las acciones formativas, permite conocer los intereses profesionales de los trabajadores y optimiza las capacidades de estos a la vez que los estimula a superarse. Además, brinda la posibilidad de corregir oportunamente los errores cometidos, sirve para proponer recompensas y promociones, tanto económicas como profesionales.

Resumiendo, tenemos que esta herramienta tiene múltiples relaciones con otros procesos de recursos humanos y finalidades como son: la promoción, comunicación, motivación, retribución, formación, detección de problemas, validación del proceso de selección, control de la adecuación persona/puesto, etc.

El sistema de la evaluación que se va a desarrollar en esta nota tiene un carácter cíclico que podemos representar como en la figura 1.



Figura 1. Sistema de evaluación.

Antes de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño y el análisis de las diversas fases de su diseño, es necesario determinar con antelación el enfoque y el método de trabajo a partir del cual se desarrollará.

11.2. Diferentes enfoques

El enfoque en las evaluaciones del desempeño de los empleados depende del tamaño de la empresa, de los objetivos de la organización y del sistema de gestión del rendimiento.

Existen distintos enfoques para evaluar el desempeño: evaluación psicológica de la persona, evaluación de los resultados profesionales y enfoque mixto.

- **Evaluación psicológica de la persona:** corresponde a la evaluación para el desempeño futuro y se basa en la evaluación del potencial del empleado. «Son evaluaciones conducidas por psicólogos especialistas, cuyo contenido esencial radica en la evaluación del potencial del individuo (proyección) y no en el

desempeño anterior. La evaluación exige entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y la verificación de otras evaluaciones». ²⁰⁹ Valora la personalidad del individuo, sus comportamientos y actitudes, precisando formas de comportamientos que han de realizarse para que un futuro trabajo se desarrolle de forma idónea y eficaz. Se le concede importancia a la forma en que se realizan las actividades más que a la valoración de los resultados en sí misma.

- **Evaluación de los resultados profesionales:** se analiza la actividad de la persona en un determinado puesto de trabajo y se controlan los resultados que obtiene prescindiendo de la evaluación psicológica. Se basa en los resultados (desempeño), como hechos constatables y objetivamente medibles. Se evalúa lo que la persona realiza (desempeño), y no lo que la persona es (personalidad).

Existen en la práctica empresarial innumerables herramientas para intentar medir el rendimiento de las personas, pero a pesar de su importancia no es una tarea fácil. Dependerá del tipo de empresa, de su estrategia, del estilo de dirección, de su política de recursos humanos, etc. «El diseño de un sistema de apreciación del desempeño es una labor de artesanía, ya que debe desarrollarse a la medida de cada empresa concreta y para un momento estratégico determinado.» ²¹⁰

- **Enfoque mixto:** evalúa tanto a las personas como los rendimientos que estas obtienen en su trabajo profesional, desde una perspectiva más global del individuo, ya que recoge su desempeño actual y su potencial. Es decir, incluye las ventajas y características de los dos tipos de evaluaciones anteriores.

La elección del enfoque repercute en el método de evaluación y en los criterios para llevarla a cabo. Los criterios suelen ser cuantitativos y cualitativos. Algunos se relacionan con la evaluación de los resultados (a corto plazo) y otros con la evaluación de las personas (a medio y largo plazo). En el apartado 5 de esta nota técnica, se podrán observar las diferentes modalidades de evaluación existentes.

11.3. Fases del sistema

Para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, existen cuatro fases:

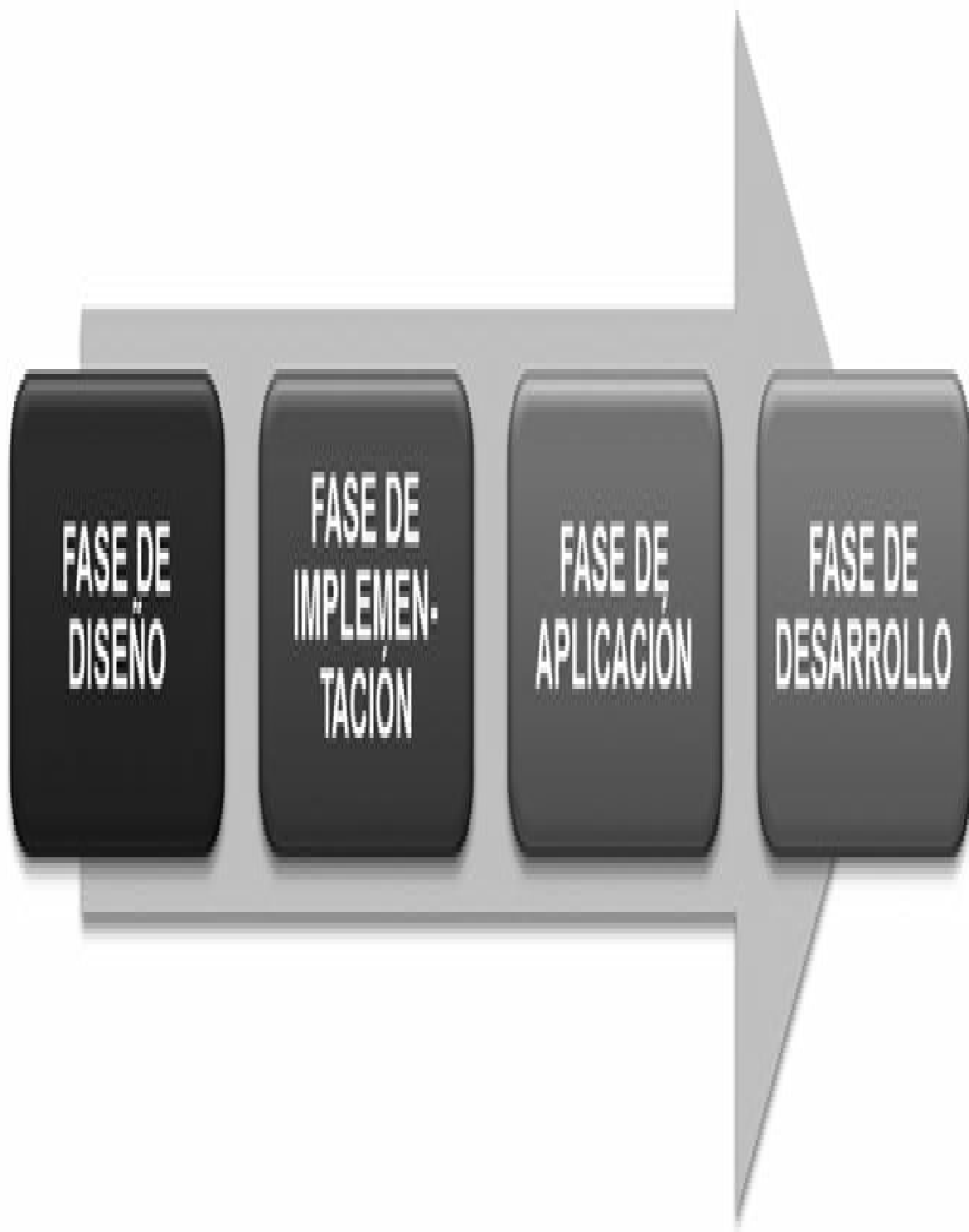




Figura 2. Fases del sistema de evaluación.

- **Fase de diseño:** se definen los objetivos que se pretende conseguir (de progreso, de apoyo, de supervisión, etc.), las personas que estarán implicadas en el proceso y, además, se eligen los enfoques, criterios, cuestionarios y métodos. Generalmente, se crea un manual explicativo de uso general. También se constituye un equipo encargado de supervisar todo el proceso y delimitar las responsabilidades. Aquí, se considerarán todas las finalidades señaladas en el primer apartado.
- **Fase de implementación:** tiene lugar el diseño de la estrategia de implantación del sistema, así como el programa de formación de los participantes y el plan de comunicación que se destina a los afectados. En esta fase también se realizarán la formación de los evaluadores en las técnicas de entrevista.
- **Fase de aplicación:** la entrevista de evaluación es clave en esta fase. Incluye las diferentes etapas de la puesta en marcha de la evaluación: envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.
- **Fase de desarrollo:** referida a la aplicación de los mecanismos de control del sistema de evaluación del desempeño. En la fase de diseño, se ha mencionado la creación de un comité de control y seguimiento que atenderá las incidencias que surjan entre los participantes, arbitrando y proponiendo las posibles soluciones.

Finalmente, el mismo comité o la dirección de recursos humanos realizarán un análisis y valoración de los resultados globales, para acabar presentando a dirección general un

informe de propuestas de mejoras relacionadas con los objetivos de la política de personal en la empresa.

11.4. Participantes del proceso

En el proceso de evaluación del desempeño, los elementos más importantes que intervienen son los evaluadores, el evaluado, el supervisor del evaluador y la dirección de recursos humanos como responsable de todo el proceso.

- **Evaluador:** en general es el superior jerárquico que realiza la evaluación del desempeño, conduce la entrevista con el empleado y fija objetivos para períodos posteriores. Puede ser una persona de cualquier nivel dentro de la organización, incluso un compañero de trabajo cercano o, en determinados métodos de evaluación para directivos, un subordinado del mismo.
- **Evaluado:** como indica su nombre, es la persona sobre la que se pone en funcionamiento el proceso de evaluación. Es parte activa del mismo pues junto al evaluador hace valoraciones de sus propias actuaciones y participa en la definición de acciones y objetivos posteriores para mejorar sus capacidades y eficacia en el trabajo.
- **Supervisor del evaluador:** se encarga de analizar las apreciaciones realizadas por los evaluadores. Interviene como mediador en ocasiones de conflictos entre evaluador y evaluado.
- **Dirección de recursos humanos:** desde esta área funcional se dirige y coordina todo el proceso. Tiene que asegurar las condiciones técnicas de aplicación, el control de la ejecución del proceso en los plazos establecidos, la corrección de las desviaciones existentes y las conclusiones de la evaluación del desempeño de los evaluados.

11.5. Modalidades

Los métodos de evaluación permiten hacer comparaciones entre las cualidades de las personas que desempeñan una determinada tarea o función y los resultados que alcanzan, según los índices de medición que se hayan incluido.

Cada uno de los métodos que se podrán observar a continuación, ofrecen ventajas e inconvenientes que la empresa ha de tener en cuenta en el momento de su implementación. Según sus necesidades seleccionará el método que proporcione mayor información, objetividad y que sea coherente con los fines establecidos.

En una misma organización se pueden utilizar diferentes sistemas de evaluación para niveles de empleados que sean distintos. El método elegido deberá adecuarse a las características de los objetivos que sean evaluados. Esta adecuación es de vital

importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de unos resultados que posteriormente sirvan para tomar decisiones.

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido será una herramienta y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e información que pueda registrarse y procesarse para tomar decisiones que busquen mejorar e incrementar el desempeño profesional. Así, para que sea eficaz, el sistema o método de evaluación debe centrarse únicamente en los resultados de la actividad del empleado.

Una manera de clasificar las modalidades de evaluación que existen sería la siguiente:

11.5.1. Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.)

Uno de los métodos más usados es el método de escala gráfica. Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante factores de evaluación previamente establecidos, definidos y graduados (responsabilidad, capacidad técnica, cooperación, etc.). Cada factor es definido con una descripción clara, simple y objetiva, para evitar distorsiones.

Para cumplimentarlo, se utiliza un formulario en el cual el eje x representa los factores de evaluación de desempeño, mientras que el eje y representa los grados de variación de tales factores.

Algunas organizaciones utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntuación con la finalidad de cuantificar los resultados, lo que facilitará las comparaciones entre los empleados. El evaluador elige dentro de la escala el grado en que se cumple cada factor.

Como ventaja tiene que es un método sencillo y fácil de aplicar. Y como desventaja que los factores de personalidad se acostumbran a evaluar de forma subjetiva.

11.5.2. Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria)

El método de elección forzada también es uno de los métodos de evaluación del desempeño más utilizados en el día a día de las organizaciones. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador elige entre las que mejor se ajustan a la actuación del trabajador.

En general las frases corresponden a comportamientos positivos, aunque solo unas determinadas describen al empleado eficaz. También se pueden formar bloques de dos frases de significado positivo y dos consideradas negativas. El evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado. Las frases que conforman los **conjuntos** o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico que facilite su adecuación.

Como ventajas se puede mencionar que se trata de un procedimiento sencillo que evita las confrontaciones y disminuye los favoritismos. Y, como desventajas, su elaboración es compleja, no se puede utilizar repetidamente y puede proporcionar informaciones incompletas o erróneas por la imposibilidad de recoger todos los matices.

11.5.3. Método basado en la evaluación de los objetivos establecidos

Se basa en el establecimiento previo de unas metas a cubrir en un puesto de trabajo durante un período de tiempo determinado. Se establecen unos objetivos, en general negociados, y una fecha de revisión de los resultados. Es un método muy utilizado para directivos en las áreas comerciales y de producción.

Los objetivos deben tener los siguientes requisitos: claridad y concreción para poder determinar el grado de cumplimiento; expresados en términos cuantitativos (siempre que sea posible); realistas para no desmotivar; aceptados por el empleado para que exista compromiso; y, calendario de revisión y finalización.

La principal ventaja es la precisión en la medición de los resultados, eliminando la subjetividad y, además, puede combinarse con otros métodos. Como desventajas se pueden dar circunstancias ajenas a la propia actuación del empleado que desvirtúen los resultados (aparición de una crisis...). También, señalar que no deberían establecerse unos objetivos sin un diálogo o negociación previa, así como el concurso de los recursos necesarios.

11.5.4. Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación de campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.)

El método de investigación de campo es también uno de los métodos que más se usa. En este caso, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor, pero con el asesoramiento de un especialista en esta metodología. De manera que el especialista entrevista a los supervisores sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Posteriormente se realiza un seguimiento, donde se verifica o comprueba el desempeño de cada evaluado.

11.5.5. Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables)

El supervisor registra los comportamientos o incidentes del empleado que conducen a situaciones positivas o de alcance de objetivos. Se basa en la existencia de determinadas situaciones que muestran un desempeño satisfactorio en un puesto de trabajo.

Como ventaja tenemos un aumento del grado de objetividad porque evalúa si las acciones realizadas cumplen o no con lo previsto para el puesto en cuestión. Por el contrario, requiere más tiempo y esfuerzo del supervisor para estar atento a lo que sucede. Por ejemplo, para un determinado factor, como: «¿El empleado responde a todas las reclamaciones recibidas diariamente?» las posibles repuestas serían: «nunca, a veces, casi siempre, o, siempre».

11.5.6. Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa y de distribución obligatoria)

Otro de los métodos utilizados en las empresas sería el método de comparación por pares. El evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo equipo. La base de la comparación es generalmente el desempeño global del grupo.

También, los empleados pueden ser clasificados estableciendo una jerarquía en la que cada persona ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede realizarse referida al rendimiento global o a un determinado factor. El resultado será que los empleados estarán clasificados por orden de cómo los supervisores ven su eficiencia.

Esta metodología es poco recomendable por su alto grado de subjetividad que origina conflictos. La ventaja es que el coste es muy bajo en tiempo y esfuerzo. Por el contrario, tiene muchos inconvenientes. El primero, y más importante, es la subjetividad de los evaluadores. Proporciona poca información sobre los empleados pues no se establecen diferencias cualitativas. Y, en general, la comunicación es unidireccional y los empleados no reciben información para poder mejorar sus comportamientos.

11.6. Entrevista

Los evaluadores, para ejecutar sus funciones, se apoyan en diversas herramientas de trabajo. La más importante es la entrevista de evaluación del desempeño.

La entrevista es un instrumento clave de cualquier sistema de evaluación del desempeño pues se intercambia información entre el superior y el empleado referente a su rendimiento. Su objetivo fundamental es dar a conocer al empleado informaciones significativas sobre su actividad en el desempeño y en un determinado puesto de trabajo, estableciendo planes de actuación futura.

Existen ciertas analogías de objetivos entre la entrevista del desempeño y las de *coaching*. Whitmore, establece una relación interesante entre el *coaching* y el desempeño cuando señala que, «el *coaching* consiste en liberar el potencial de una

persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en enseñarle a aprender en lugar de enseñarle».²¹¹

En general, se realiza anualmente. Sigue un orden de revisión y análisis cronológico: el año que acaba de pasar, el momento presente y, finalmente, el año venidero. Cada responsable debe estructurar la entrevista respetando las siguientes tres etapas:

11.6.1. Primera etapa (dedicada al pasado)

Su finalidad es informar respecto del rendimiento del empleado. Conocer si se han conseguido los objetivos propuestos. En caso de que no se hayan alcanzado, analizar el motivo, y el porqué de los resultados.

En esta primera etapa de la entrevista, el evaluador tiene que realizar preguntas abiertas refiriéndose a hechos concretos, escuchar activamente lo que el evaluado explica, reformular lo que dice, comentar los aspectos con los que están de acuerdo y explicitar aquellos puntos con los que no están conformes.

11.6.2. Segunda etapa (dedicada al presente)

La finalidad de esta etapa es básicamente elaborar un listado de los puntos fuertes y aspectos a mejorar que presenta el evaluado en el momento actual.

Para que la función del evaluador sea eficiente y eficaz, tiene que escuchar de forma activa y dar la oportunidad a cada evaluado para que pueda expresar su propia visión de la realidad actual, además, de sus puntos fuertes y de mejora. El evaluador debe orientar la entrevista con preguntas abiertas, centradas en el presente y siempre siendo constructivo, nunca destructivo.

11.6.3. Tercera etapa (dedicada al futuro)

Tiene como objetivo la construcción de un plan de acción para el próximo ejercicio. En el plan de acción se establecerán las posibilidades de mejora del evaluado, se concretarán, definirán y fijarán los objetivos individuales, y, por supuesto, se determinará un plan de desarrollo individual para poder alcanzar dichos resultados.

En todas las etapas, y para que sea eficaz la entrevista, deben participar activamente tanto el evaluador como el evaluado. Asimismo, hay que establecer canales de comunicación entre los empleados y sus superiores jerárquicos que eviten los equívocos. Dar *feedback* sobre el rendimiento de un empleado debe convertirse en un elemento motivacional y de mejora de su futuro profesional, pero para ello, «el jefe ha de comprender los problemas del trabajo del empleado, sus preocupaciones, sus motivaciones, etc., y ante todo mantener una conducta empática, como sinergia a medio y largo plazo».²¹²

Por tanto, para mejorar el desempeño profesional es necesario un proceso de entrevista proactivo, donde el *feedback* persiga, como en los procesos de *coaching*, mejorar las competencias y habilidades de un empleado en su puesto de trabajo.

11.7. Errores habituales en la entrevista

Además de los riesgos y errores que acompañan al procedimiento y al diseño de los instrumentos y de todo el proceso, en general, durante la entrevista, los evaluadores suelen incurrir en equivocaciones diversas que afectan la objetividad de la evaluación del desempeño.

Las distorsiones en la evaluación son errores de juicio que ocurren de forma sistemática cuando un individuo observa y evalúa a otro. Lo que aumenta la dificultad de corregir estos errores es que, generalmente, los observadores no son conscientes de que los están cometiendo, con lo cual son incapaces de corregirlos. El resultado puede ser evaluar inadecuadamente a los empleados.

Entre otros errores, suelen cometerse con mayor frecuencia los que se conocen como:

- **Efecto Halo/Horn:** tendencia a establecer una valoración global sobre la base de una característica particular o carácter específico. El evaluador se deja llevar por las impresiones obtenidas, de forma inconsciente, de determinados hechos y características peculiares. Por ejemplo es la persona que cae bien o es amiga del evaluador que lo sobrevalora profesionalmente. Cuando a partir de un factor, rasgo o desempeño positivo se extiende esta positividad al resto de la persona se denomina **efecto Halo**. El fenómeno inverso al anterior, es decir realizar una valoración negativa global partiendo de un aspecto negativo parcial, se denomina **efecto Horn**.
- **Inconsistencia sistemática:** falta de constancia del evaluador para valorar los diferentes criterios o personas.
- **Primera impresión:** dejarse influir por las primeras percepciones que se tienen del evaluado, lo que hace ignorar otras informaciones que pueden cambiar estas primeras impresiones.
- **Efecto espejo:** se tiende a valorar de forma positiva a las personas que se asemejan al evaluador, en cuanto a conductas, criterios y comportamientos, a las características de la persona que evalúa. El evaluador proyecta aspectos propios sobre el evaluado.
- **Efecto reciente o síndrome de las últimas impresiones:** se evalúa toda la actuación de un período fijándose solo en la actuación cercana, olvidándose de la actuación anterior.
- **Evaluación por estereotipos:** valoración errónea de un comportamiento por suponer que coincide con un juicio de valor predeterminado y globalizante.
- **Tendencia central:** emitir las evaluaciones en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo. Hay una tendencia a emitir cualificaciones medias sin apreciar diferencias entre subordinados.

- **Polarización positiva o negativa:** tendencia a concentrar las evaluaciones hacia la parte alta o baja de la escala. Se acostumbra a valorar con calificaciones extremas.
- **Contraste:** tendencia a evaluar a una persona en comparación con otra persona o grupo, en lugar de basarse en los requisitos del puesto de trabajo.

Por tanto, vistos los requisitos de este sistema y de la entrevista, queda claro «que no es un proceso que se pueda improvisar a través de una entrevista de diez minutos con cada empleado. El desarrollo del proceso requiere de un aprendizaje y práctica tanto por parte de los evaluadores como de los evaluados».²¹³

11.8. El control

Para ejecutar la evaluación del desempeño con eficacia se requiere la activación de diversos mecanismos de control. Suelen ponerse en práctica los siguientes:

- **El control de implementación.** Permite determinar la precisión del método de evaluación escogido, el que será más adecuado en tanto sea menor la desviación obtenida a través de varias mediciones diferentes del rendimiento. Además analiza las deficiencias y áreas de mejora.
Pueden considerarse como desviaciones la obtención de diferentes evaluaciones de un mismo individuo si este es evaluado en momentos diferentes, o diferentes evaluaciones de un mismo individuo si estas son realizadas por diferentes evaluadores.
- **El control sobre el funcionamiento del sistema.** Si previamente a este control se ha realizado el control de implementación, las correcciones serán reducidas. Controlar el funcionamiento significa verificar la ejecución de los plazos temporales, el cumplimiento del circuito administrativo, la aplicación de los criterios establecidos para situaciones especiales y el modo de cumplimentación de los cuestionarios aplicados.
- **El control para el desarrollo.** Las posibles correcciones, reformas e innovaciones del sistema de evaluación se derivan de este control.

11.9. Aplicaciones

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

- **Reclutamiento y selección:** revisar y valorar los criterios y los programas de reclutamiento y selección.

- **Compensaciones:** establecer una política de compensaciones eficaz y objetiva basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.
- **Motivación:** contribuye como medio eficaz para servir de instrumento de compromiso laboral, al establecer los puntos fuertes y de mejora de los evaluados, al definir y concretar los objetivos que se tienen que conseguir, etc.
- **Desarrollo y promoción:** obtener datos e información para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base para los programas de planes de carrera y promoción.
- **Comunicación:** permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro, y de objetivos a conseguir.
- **Adaptación al puesto de trabajo:** facilita la integración del trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento y análisis de resultados.
- **Descripción de puestos de trabajo:** mediante el análisis de los desempeños se valoran las características de los puestos y de sus respectivos entornos, se revisa si los objetivos previstos son coherentes con las actividades y recursos disponibles.

A todos los efectos, se deberá tener presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un procedimiento fiscalizador, para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente un sistema para ayudar a mejorar. Ya se ha mencionado su aproximación con el *coaching* como técnicas de desarrollo asistido. Es, en definitiva, un proceso profesional de reflexión y análisis del pasado reciente, en el momento presente, para mejorar el futuro.

11.10. Barreras en el sistema

La implementación de un sistema de evaluación del desempeño no es garantía de éxito. Existen dificultades, también llamadas barreras, a la hora de implantar un sistema como este.

Entre las más importantes se podría destacar la falta de un apoyo explícito de la dirección de la empresa al sistema de evaluación, la falta de preparación técnica y compromiso de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas, la falta de acuerdo previo entre el responsable y el evaluador en los aspectos a valorar, la falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador respecto los resultados de la evaluación.

De otra parte, también influyen negativamente otros aspectos como cuando no se aclara suficientemente el alcance, los objetivos y los beneficios que conlleva un sistema de evaluación, las dificultades técnicas que puedan surgir inherentes al proceso y cuando no se implementa un adecuado programa de comunicación entre los empleados.

Además de las barreras comentadas anteriormente, existe otra circunstancia importante que, en algunos casos, consiste en no tener suficientemente en cuenta los resultados de este proceso a efectos de mejorar los demás programas de la política de personal. Es decir, se limita la utilización de esos resultados a efectos retributivos, olvidándose de su interacción con otros programas relacionados como el de formación, motivación, selección, promoción y otras decisiones relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos.

205. Byars, LL.L. y Rue, L.W. (1996): *Gestión de recursos humanos*. Madrid. IRWIN.
206. Chiavenato, I. (1995): *Administración de recursos humanos*. México. Editorial MacGraw-Hill.
207. Harper y Lynch (1992): *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de Negocios.
208. Cummings, L.L. y Schwab, D. (1995): *Recursos Humanos*. México: Trillas.
209. Patricio Jiménez, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
210. Elorduy, J. I. (1993): *Estrategia de empresa y recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill. Instituto de Empresa.
211. Whitmore; J. (2005): *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona. Paidós.
212. Patricio Jiménez, D. (2011): *Manual de recursos humanos*. Madrid. ESIC Editorial.
213. Elorduy, J.I. (1993): *Estrategia de empresa y recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill. Instituto de Empresa.

12. Sistemas de recompensas

12.1. Más allá de la retribución

El sistema de recompensas es uno de los temas fundamentales que tiene que considerar la empresa si pretende alcanzar con eficacia sus objetivos estratégicos a partir del desempeño exitoso de sus colaboradores. Su naturaleza sistémica hace que se relacione con los programas más trascendentes de la gestión de personas en las empresas: la motivación, la relación entre superior y subordinado, el diseño de puestos de trabajo, la cultura organizacional, la capacitación y desarrollo de los empleados, la remuneración y beneficios extrasalariales de los trabajadores, etc.; por lo que se tiene que diseñar de manera adecuada para que no genere conflictos dentro de la organización.

Pero, además de su interacción con los demás programas, el hecho es que los salarios constituyen en muchas empresas la partida de coste más importante de la cuenta de resultados. «No es de extrañar, por ejemplo, encontrarse que en empresas manufactureras la nómina del personal alcance el 40 % de los costos y que en empresas de servicios pueda llegar hasta más del 70 % de los costos.»²¹⁴ Con estos datos queda clara la importancia de la política retributiva para la dirección de la empresa.

Desde un punto de vista de la normativa laboral, «el concepto de salario está íntimamente unido al de trabajo: del contrato de trabajo derivan una serie de derechos y obligaciones para ambas partes: empresario y trabajador, es decir, empleador y empleado. La obligación más importante del empresario hacia el trabajador es la del pago del salario establecido contractualmente. Sin ello, la relación laboral carecería de todo sentido».²¹⁵

La retribución desde la perspectiva empresarial, puede ser entendida como una «compensación económica efectuada por la empresa que percibe directamente el trabajador por el esfuerzo realizado, física y/o intelectualmente, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee».²¹⁶

De otra parte, ya hace tiempo que se estudia la importancia que tiene la cuestión económica para el rendimiento laboral de los individuos. Hay un acuerdo general sobre la importancia de este factor para la motivación a corto plazo; recuérdese el carácter extrínseco que daba Herzberg al estímulo de la retribución dentro de su teoría de la motivación.²¹⁷

A nivel histórico, el salario es un compromiso que existe desde hace muchos siglos. A lo largo de la crónica de la humanidad, se pueden encontrar muchos ejemplos. Ya, en el año 1760 a. C., en el código de Hammurabi de Mesopotamia, se pueden observar las

primeras leyes que comienzan a regular los salarios. Llegando al siglo XIX, la Revolución Industrial sentó las bases del salario moderno y de su administración.

En la actualidad, podemos decir que la política de recompensas es un conjunto de orientaciones y principios que participan de un planteamiento estratégico y que trata de establecer un sistema de remuneración equitativo (justo), para recompensar a cada empleado según el trabajo que desarrolla (responsabilidad) y los resultados (desempeño) que obtiene.

Dentro de este sistema existe una parte de la retribución que es fija, a la que se complementa con otra retribución variable y que cada vez tiene mayor peso dentro del paquete salarial. El factor fijo irá relacionado con el nivel del puesto y su responsabilidad, atribuido por la valoración del puesto. El factor variable se relaciona más con la obtención de unos objetivos establecidos para el puesto.

12.2. Bases del sistema de recompensas

Los principales factores que condicionan los programas retributivos son:



Figura 1. Factores de los programas retributivos.

- **El puesto de trabajo:** cada puesto tiene diferentes grados de complejidad e influencia en los resultados finales de la empresa. Mediante las técnicas de valoración de los puestos de trabajo se determina su importancia en la empresa.
- **La persona:** la actuación profesional de la persona se mide a través de la evaluación del desempeño.
- **El mercado de trabajo:** es imprescindible tener en cuenta los niveles retributivos globales y sectoriales que existen en el mercado para poder atraer y mantener a las personas (talento) que ocupan los puestos clave.

Luego la empresa tendrá que decidir el peso que asigna a cada concepto de los anteriores para determinar su estructura salarial. También, en ocasiones se ha de permitir

un determinado grado de progreso salarial sin tener que cambiar de puesto para evitar el famoso Principio de Peter o principio de incompetencia de Peter.²¹⁸

En el ámbito de los Recursos Humanos, según el diccionario de recursos humanos elaborado por Fernández-Ríos,²¹⁹ el concepto de retribución se emplea con diferentes acepciones. Es frecuente hacer referencias a la retribución *mínima*, la *media* y la *máxima*, cuando se pretende delimitar cuantitativamente el alcance de este concepto. Respecto de diferentes programas de gestión de personas se relacionan los conceptos retributivos con otros términos. Como por ejemplo, en la evaluación de desempeño y con fines retributivos, se emplean los términos retribución *por competencias* y retribución *por resultados*. También los trabajadores pueden ser retribuidos *en especie*, *por tiempo no trabajado*, etc.

De todas estas acepciones, el punto de partida se encuentra en los conceptos de *retribución fija* y *retribución variable*.

- La retribución *fija* es la retribución permanente y estable de forma inamovible en función de la categoría o puesto desempeñado. Su percepción depende exclusivamente del hecho de trabajar en un determinado puesto, sin tener en cuenta las circunstancias de eficacia en ese desempeño.
- La retribución *variable* es una retribución no consolidable porque puede variar o desaparecer en función, generalmente, de la eficacia y el rendimiento alcanzado por el trabajador en el desempeño de un puesto de trabajo, aunque en ocasiones puede encontrarse sujeto a otros factores. Se puede establecer a través de un sistema de primas e incentivos individuales o de grupo, del resultado de la valoración del desempeño, de los méritos o rendimientos estimados por los superiores, por técnicas de dirección por objetivos, por la valoración de los resultados globales de la empresa, etc.

Los sistemas de recompensas inciden, de manera determinante, sobre la motivación de los trabajadores hacia su trabajo, sobre su permanencia en el mismo, y sobre los comportamientos y decisiones que estos asuman. Por tales razones es necesario que la empresa conozca las aspiraciones, expectativas, ambiciones y necesidades de sus empleados. De la misma manera, los empleados han de conocer los objetivos de la empresa para lograr una coherencia entre las aspiraciones de ambas partes.

Con una planificación de recompensas, la empresa pretende remunerar a sus empleados por los resultados que han alcanzado en función de los objetivos empresariales, e incidir sobre la motivación de los mismos para que sigan desempeñándose con eficacia, creatividad y autonomía en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, el plan estratégico define la política de recompensas que debería hacer que las retribuciones sean equitativas para puestos de trabajo similares, evitando que los

empleados se cuestionen el sistema de la empresa. No obstante, la mayoría de encuestas sobre este tema recogen la disconformidad de los trabajadores con sus salarios. Por ello, se tienen que establecer planes que ejerzan una influencia positiva para no perjudicar la eficacia organizacional. Y sus resultados podrán medirse a través de indicadores, tales como la mejora del valor generado, el absentismo, la productividad, la calidad, la rotación, etc.

La puesta en práctica de una adecuada programación de recompensas también aporta incentivos para los empleados, como es su estabilidad en el trabajo, la motivación para obtener mayores ingresos a partir del éxito de sus desempeños, y poder así prever su nivel adquisitivo y aspirar a la mejora de su nivel de vida.

A su vez, se puede decir que, desde siempre, los temas retributivos son fuentes de conflictos, quejas, protestas, huelgas y presiones sociales. No en vano los diferentes autores han demostrado que el salario es uno de los temas más importantes para tener en cuenta sobre el comportamiento humano. «Debido a su importancia para la mayor parte de las personas, las remuneraciones tienen el poder de influenciar su comportamiento como miembros de la organización y su rendimiento.»²²⁰ Es decir, se convierte en un factor muy sensible en la eficacia global de la empresa.

12.3. Objetivos del sistema de recompensas

Los objetivos fundamentales que se han de cumplir en el diseño e implementación de un sistema de recompensas se centran básicamente en el intento de atraer y mantener en el trabajo a los empleados más capacitados, compensarles en función del trabajo que se les exige y permitirles satisfacer sus necesidades económicas en el orden familiar y social. Por consiguiente, se ha de crear un mecanismo de compensación que tenga en cuenta tanto el puesto de trabajo como la persona que lo ocupa, así como las expectativas y necesidades de cada profesional, en términos de compensación salarial, para satisfacerlas en función de elevar el nivel de sus desempeños.

Además, se ha de mantener una adecuada convivencia entre la equidad interna y la competitividad externa de las retribuciones. Si los niveles salariales de una empresa son inferiores a los de las competidoras, pronto los mejores trabajadores se verán tentados en realizar el cambio de empresa.

Así pues, el objetivo principal de cualquier política retributiva es mantener una equidad interna y una competitividad externa para no perder el compromiso de los empleados más talentosos.

Por otro lado, se ha de crear un sistema flexible y objetivo que facilite la negociación salarial y dote a la empresa de un poder de maniobra para implantar las políticas retributivas necesarias en cada momento.

Estos elementos se pueden considerar valorando los ejes del sistema de recompensas, los cuales se determinan a partir del análisis de los puestos de trabajo, de los mercados y,

también, evaluando el desempeño de los trabajadores.



Figura 2. Ejes del sistema de recompensas.

La combinación de estos elementos tiene que cumplir con una serie de requisitos o principios aplicables a cualquier sistema retributivo que se establezca en una organización.

Desde un punto de vista operativo, los elementos de un sistema de recompensas podrían sintetizarse de la siguiente manera:

Tabla 1. Elementos de un sistema de recompensas.

Remuneración directa	Beneficios adicionales
<i>Salario</i>	<i>De percepción inmediata</i> Automóvil de empresa • Vivienda • Cuenta libre de gastos

• Préstamos a bajo interés • Formación (propia o familiar)	
<i>Incentivos</i> • Primas de productividad • Comisiones • Incentivos por calidad • Complementos: ◦ Antigüedad ◦ Penosidad ◦ Riesgo	<i>De percepción diferida</i> De previsión: • Asistencia médica • Seguros (de vida, de accidentes) De ahorro: • Planes de pensiones • Planes de ahorro • Jubilación anticipada • Participación en capital

Los beneficios adicionales, también conocidos como *marginales* y *fringebenefits*, son bienes o servicios que se brindan al trabajador ofreciéndoles ventajas de orden económico, financiero, social y motivacional.

12.4. Principios del sistema de recompensas

La determinación de la estructura salarial es el punto central de la política de recompensas. Por eso, «es necesario establecer unos criterios básicos para orientar un proceso de distribución justo».²²¹ Así, Porret,²²² junto a la mayoría de los autores, coincide en afirmar que los principios fundamentales que definen un sistema de recompensas son:

- **Uniformidad:** dentro de un mismo grupo o categoría profesional no tienen que existir grandes diferencias entre sus miembros.
- **Individualización:** un sistema de recompensas debe considerar la retribución basada en los resultados y comportamientos de los individuos. (iniciativa, interés, creatividad, etc.).
- **Coherencia:** tiene que existir un equilibrio entre las recompensas individuales y las grupales.
- **Persistencia:** el sistema de recompensas tiene que ser persistente porque si cambia con frecuencia puede generar desconfianza e inseguridad en los trabajadores. Variará en función de la coyuntura económica y de las exigencias del mercado.

- **Simplicidad:** debe ser fácil de entender para todos los componentes de la empresa para evitar malos entendidos.
- **Equidad interna:** procurar una relación proporcional entre la remuneración y la aportación que realiza el trabajador en la organización.
- **Competitividad externa:** conocer el sistema de recompensas de las empresas, contribuirá a evitar problemas de absentismo, rotación, conflictos individuales y colectivos.
- **Comunicación:** es importante informar a la plantilla de los niveles salariales, de las distintas formas de alcanzarlos, de la manera de hacer efectivo el pago y de los conceptos que comprenden cada una de las partidas retributivas.

Se completan los anteriores principios con los dos requisitos siguientes: primero, que el sistema se basa en una adecuada **valoración de los puestos de trabajo**, que recompensa de acuerdo al valor relativo que aporta cada puesto; y, segundo, que este sistema está integrado en una política de recursos humanos que es coherente con la **estrategia global de la empresa**.

12.5. Diseño e implementación del sistema de recompensas

Tal y como se ha comentado con anterioridad, cuando una empresa pretende diseñar un sistema de recompensas tiene que tomar en cuenta elementos empresariales como los que conciernen a los objetivos a corto y largo plazo, al mercado, a los sistemas y procesos de operación y a la cultura de la empresa, entre otros.

Otros planteamientos para el diseño de una política de recompensas se asocian a la propia **retribución** (su objeto, las horas de trabajo, el tipo de contrato a retribuir, los conocimientos y capacidades que se requieren del empleado, así como los resultados que ha alcanzado tras su desempeño), la **combinación de las retribuciones**; es decir, la consideración de los sueldos fijos o variables, los incentivos y la retribución salarial; las **diferencias entre sueldos y quién determina la retribución** que se asigna a las bandas salariales para cada puesto. Y por último, **otros aspectos** relacionados con la comunicación y la retroalimentación que la empresa necesita para saber si se está acertando en este tipo de decisiones.

Antes de poner en marcha un sistema de recompensas es necesario transitar dos etapas previas, las cuales están caracterizadas por la **descripción y análisis de los puestos de trabajo** y por la **valoración de dichos puestos de trabajo**.

El objetivo esencial del análisis de los puestos de trabajo consiste en recoger la información necesaria para desarrollar el proceso respecto de la evaluación y clasificación de los puestos en la empresa, de manera eficaz y objetiva, identificar los requisitos para los ocupantes, analizar la coherencia y equidad en las retribuciones. A partir de estas

etapas, todos los análisis que se realicen relacionarán el nivel de valoración del puesto de trabajo con su retribución.

Superadas estas etapas se procederá a la consecución de los pasos que enumeramos a continuación:

- **Obtención de la línea salarial de la empresa.** Permite obtener una representación gráfica de la estructura de los salarios en la empresa.
- **Comparación con el mercado.** La comparación de la línea salarial actual de la empresa con la línea de mercado permite conocer el posicionamiento de los salarios de esa empresa, es decir, si está en línea con el mercado, por debajo o por encima. Para realizar la comparación se utilizan encuestas de retribución que realizan empresas especializadas.
- **Decisión sobre la línea salarial definitiva de la empresa.** Conociendo la línea salarial del mercado y de la empresa, esta podrá tomar decisiones respecto al lugar donde quiere estar posicionada y establecer una nueva línea salarial.
- **Establecimiento de bandas salariales.** Dada la ampliación de la línea salarial definitiva de la empresa, se establece un margen o zona de variabilidad de salarios. Para cada nivel se obtiene una banda salarial, con un máximo y un mínimo (y un recorrido o rango, que es la diferencia entre el nivel máximo y el nivel mínimo).
- **Análisis de los salarios actuales que percibe el trabajador.** Este punto se relaciona con el posicionamiento de cada remuneración respecto a la banda salarial de su nivel y el porcentaje de penetración (lo que la persona está ganando en la actualidad) salarial en la banda.
- **Evaluación del desempeño.** Conocer la manera en que un trabajador ha cumplido las funciones correspondientes a su puesto de trabajo resulta vital para determinar en qué parte de la banda salarial debería estar.
- **Análisis de la situación individual.** Realizando cálculos de penetración y de evaluación se podrá definir un posible incremento salarial teórico.
- **Planificación de posibles mejoras salariales.** Se planifican sobre la base de los incrementos teóricos calculados en el análisis de la situación individual y en función de un posible presupuesto restrictivo, de unas líneas generales de actuación marcadas por la dirección de recursos humanos, de aspectos motivacionales y de circunstancias personales especiales.
- **Decisiones sobre salarios individuales.** Etapa final y determinante del proceso de implementación de un sistema de recompensas.

12.6. Estructura salarial y valoración de puestos

«El problema fundamental de la política de retribuciones de la empresa consiste en aclarar la cuestión de cómo se ha de medir el salario y cómo se han de relacionar entre sí los salarios de los distintos operarios (estructura relativa).»²²³ Para resolver esta cuestión se elaboran las estructuras salariales basadas en las diferentes metodologías sobre la valoración de puestos de trabajo. «Las organizaciones ordenan y valoran los puestos en función de su contribución a la consecución de la misión de la misma y de sus objetivos estratégicos, en función del contenido de los mismos. Estamos hablando de la valoración de los puestos de trabajo.»²²⁴

De otra parte, hay que tener en cuenta que «casi todos los sistemas de valoración de puestos están previstos para determinar los niveles básicos de retribución».²²⁵ Siendo esta su principal función, no es de extrañar que existan diferentes metodologías,²²⁶ aunque la más utilizada es la que se basa en la «Valoración por puntos», *The Point System*, o «Asignación de puntos por factores».

Se parte de que el desarrollo satisfactorio de un puesto requiere atender a una serie de factores, los cuales son puntuados con una ponderación según su importancia para conseguir los objetivos de la empresa. El resultado de esta asignación de puntos para cada factor considerado proporciona, para cada puesto de trabajo, una ordenación relativa con los demás puestos.

Como se dice, el criterio para asignar los puntos será la clave de ese sistema. Cada puesto está descrito y valorado según unos factores que recogen la trascendencia del puesto para la empresa. Siendo ese grado de trascendencia el que concederá una mayor o menor puntuación y que acabará definiendo su lugar dentro de la escala retributiva.

Así, para establecer la línea de una estructura salarial, asignando diferentes posiciones dentro de unas coordenadas que recogen por un lado el nivel económico y por otro los valores asignados a cada puesto de la organización. En el eje de abscisas se recogerán los puntos obtenidos por la valoración del puesto y en el eje de las ordenadas los importes salariales.

Como la asignación de salarios para cada puesto puede resultar caótico, se establecen agrupaciones de puestos con similares puntuaciones. De esta manera se establecen niveles retributivos por grupos de puestos. El número de niveles definidos dependerá principalmente de la cantidad de puestos existentes, de la política sobre las promociones y del tamaño de la empresa.

Cada nivel retributivo tiene un máximo, un mínimo y un punto intermedio, lo que permite establecer una evolución o escala salarial dentro de un mismo puesto de trabajo. Puede definirse ese nivel salarial en tres estadios, un primer estadio de *acceso*, otro de *estabilización* y, el nivel máximo de *progreso*. Considerando que al estadio de estabilización le corresponde la retribución media de todos los empleados que se encuentran en ese nivel y que realizan un desempeño satisfactorio del puesto.

Ese abanico o estadio dentro de cada puesto permite establecer un cierto grado de promoción y la posibilidad de recompensar un mayor rendimiento del empleado sin tener

que cambiarlo de puesto.

A continuación, se puede observar cuatro tipologías de gráficos de dispersión, que recogen, por un lado, los puntos asignados por la valoración de puestos y, por otro, los salarios asignados para cada uno de esos puestos. La línea indica el grado de ajuste óptimo a la nube de puntos existente. Así, estos gráficos representan estructuras salariales muy diferentes, los cuales corresponden a diferentes políticas retributivas que aplican las empresas.

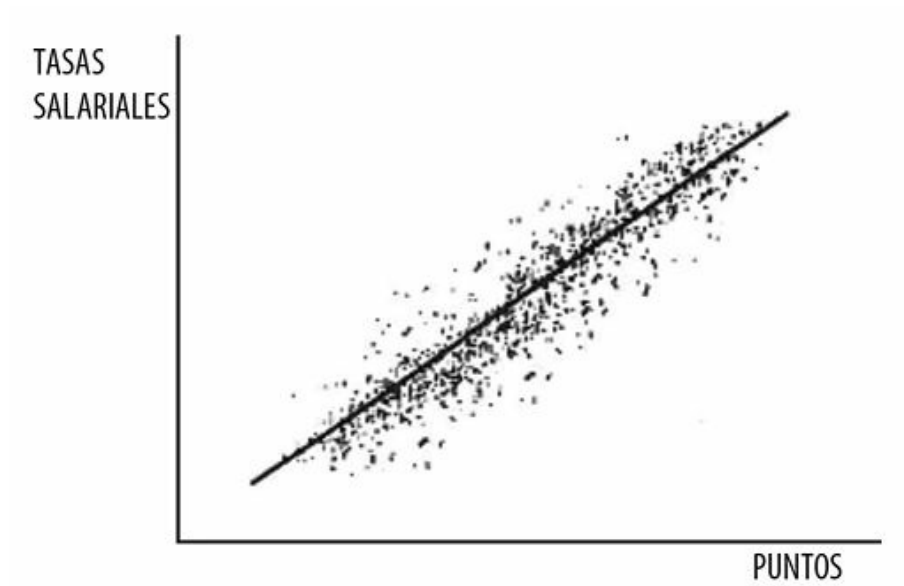


Figura 3. Dispersión con una línea de dispersión recta.

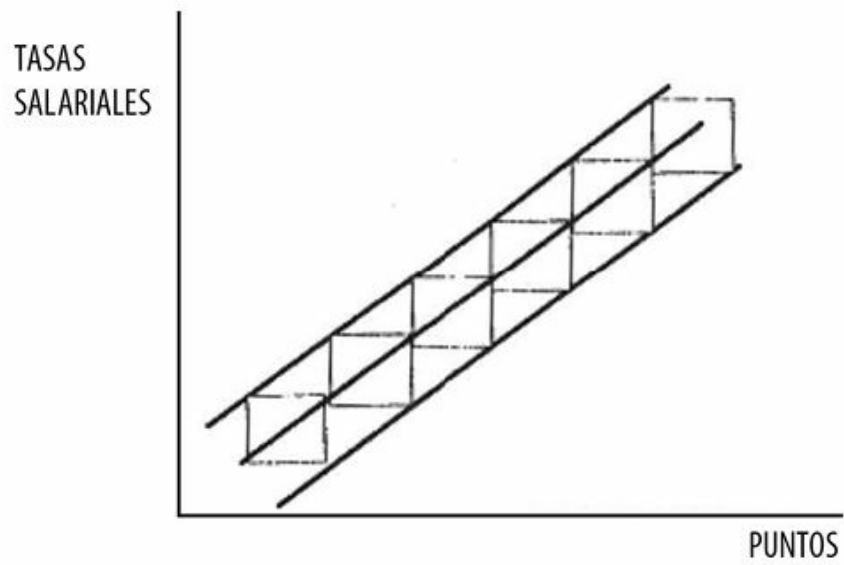


Figura 4. Sistema de niveles de igual amplitud.

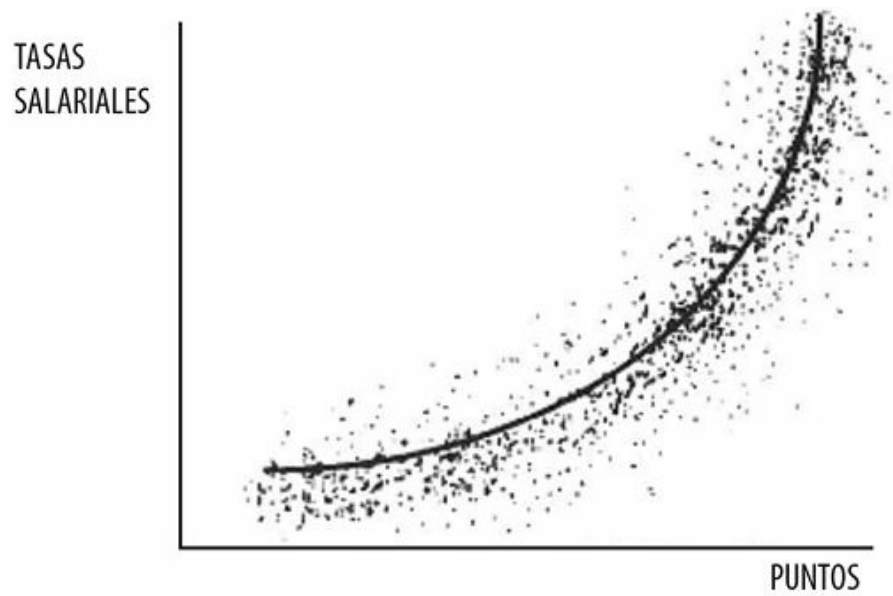


Figura 5. Dispersión con una línea de dispersión curva.

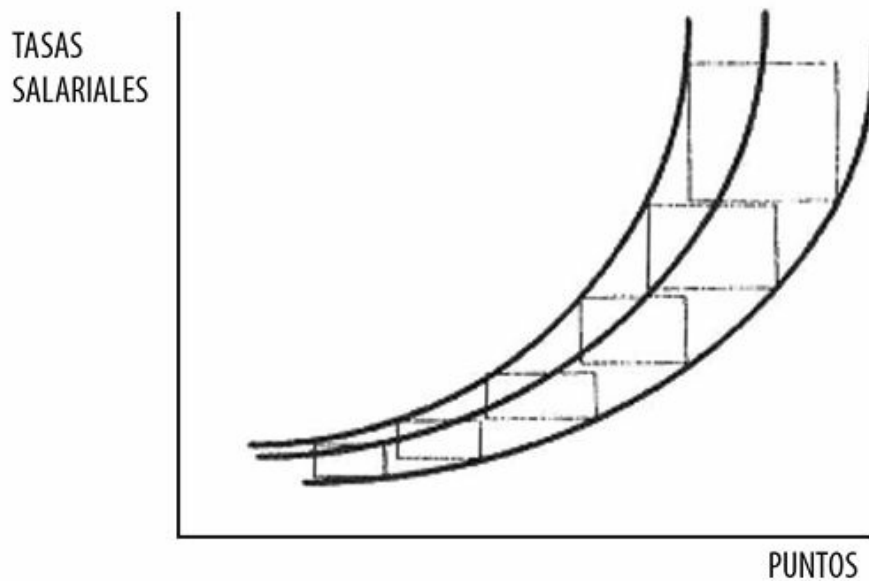


Figura 6. Sistema de niveles de amplitud creciente.

Generalmente, estos gráficos son útiles para conocer las diferencias retributivas básicas existentes entre los puestos por su valoración. Aquí no se tienen que incorporar los incentivos u otras cantidades monetarias que se perciban por el ocupante según su desempeño, antigüedad, etc. De tal manera que, una vez establecida la línea representativa, se perciben los puestos que reciben una retribución inferior a lo que le correspondería y los que están siendo retribuidos por encima de su aportación a la empresa.

Para analizar las estructuras salariales es necesario conocer los siguientes conceptos:

- **Amplitud (del nivel n):** diferencia entre el nivel más alto (máximo) y el más bajo (mínimo), respecto al más bajo (mínimo).

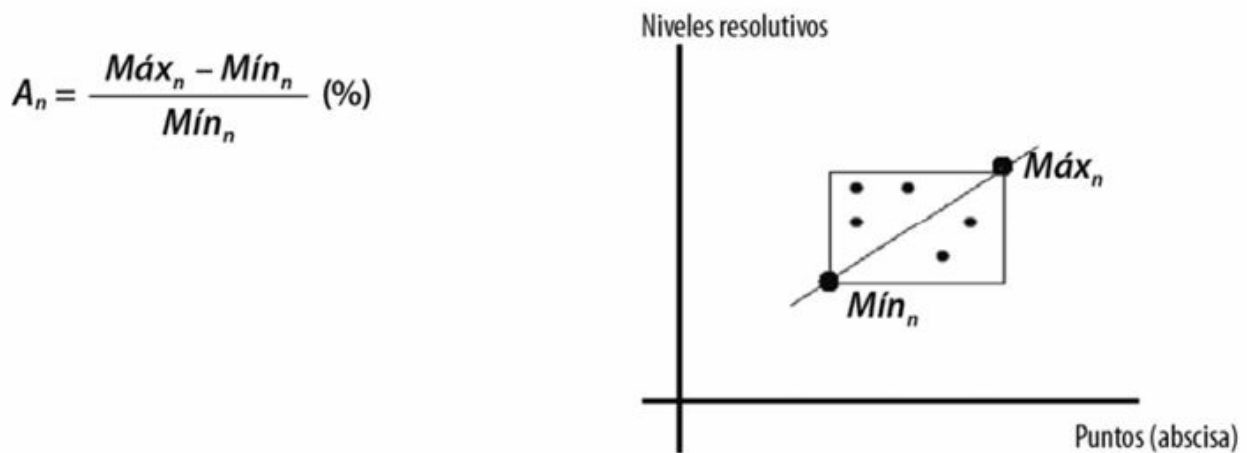


Figura 7. Fórmula y gráfico de la amplitud.

En la figura 6 (**Sistemas de niveles con amplitud creciente**) se aprecia que a mayor valoración del puesto mayor amplitud de salario, y se explica de la siguiente manera: «el hecho de que los niveles mayores tengan amplitudes más grandes y, por tanto, una diferencia salarial más acusada tiene su razón de ser, ya que estos puestos son más complejos y permiten establecer mayores diferencias entre ellos de las que se puede realizar entre puestos más bajos y uniformes».²²⁷

- **Diferencial:** distancia entre los mínimos de dos niveles consecutivos. Un mayor diferencial nos indica que, proporcionalmente, el salto salarial es mayor cuando se cambia a un puesto más valorado.

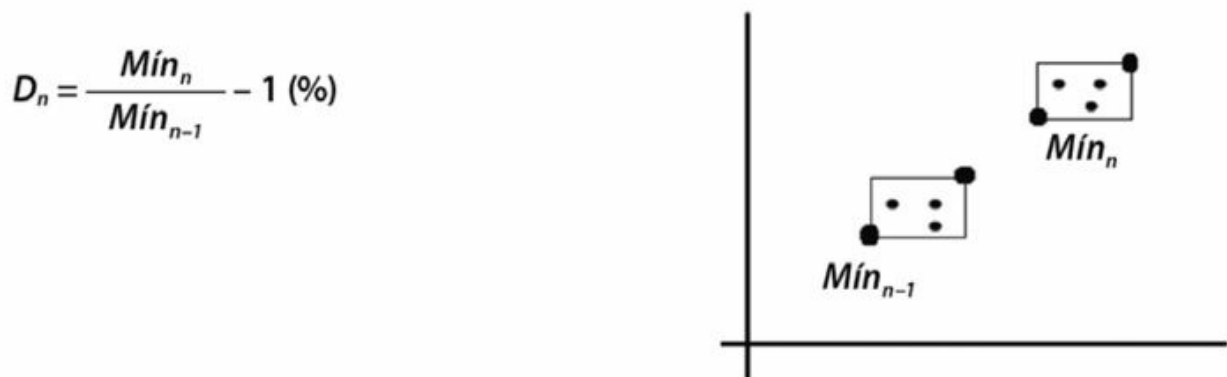


Figura 8. Fórmula y gráfico del diferencial.

- **Superposición:** superposición del nivel máximo de n dentro del nivel $n+1$. Aquí se establece el grado en que el máximo desarrollo salarial dentro de un

puesto puede encontrarse o superar el mínimo del puesto valorado como superior.

$$S_n = \frac{Máx_n - Mín_{n+1}}{Máx_{n+1} - Mín_{n+1}} (\%)$$

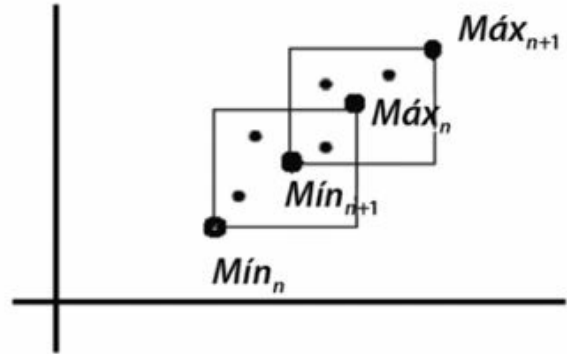


Figura 9. Fórmula y gráfico de la superposición.

Encontrándose con un sistema de puestos en que su titular puede desarrollarse a través de tres niveles: acceso, estabilización y progreso, podría muy bien darse el caso de que el salario de progreso de un puesto fuese igual que el salario de acceso del siguiente puesto de mayor nivel.

- **Abanico salarial:** relación o cociente entre salario más alto/salario más bajo. Siempre, para una misma escalera salarial, se calcula con excepción del personal directivo (de máximo nivel) para que pueda ser representativo de la mayoría de puestos.
- **Incremento lineal:** aumentos en idénticos valores absolutos, lo que provoca una reducción del abanico salarial.

Para conocer si la ratio «coste medio por empleado» es representativa, es necesario ver la amplitud del abanico salarial. Si el abanico ofrece valores altos de dispersión entonces ese coste medio por empleado es poco significativo.

Para poder hablar de cierto equilibrio de la escala retributiva se han establecido unos valores orientativos que se indican a continuación, pero que, como es lógico, no son unos valores estables y dependerán del momento económico que atraviesa la empresa, del entorno, del tipo de sector, etc.

Siendo n el número del período analizado: 1, 2... n ...

$$\text{Amplitud} = \frac{Máx_n - Mín_n}{Mín_n} \cong 25\%$$

$$\text{Diferencial} = \frac{Mín_n}{Mín_{n-1}} - 1 \cong (12 - 15)\%$$

$$\text{Superposición} = \frac{Máx_n - Mín_{n+1}}{Máx_{n+1} - Mín_{n+1}} \cong \text{hasta un } 50\%$$

Figura 10. Valores orientativos de una escala retributiva equilibrada.

12.7. Sistema variable de incentivos y recompensas

Se podrían considerar tres tipos de motivos por los cuales cada vez más empresas utilizan sistemas de retribución variable: los motivos antropológicos, los empresariales y los sociales.

Aludiendo a los motivos antropológicos, la retribución variable es una forma de incentivar basada en la concepción antropológica de que el premio y el castigo condicionan, en gran medida, las conductas de los individuos. Dicho de otro modo, las personas se mueven principalmente para conseguir recompensas y evitar castigos. Parece que esta visión del ser humano ha sido asumida, de una manera más o menos consciente, por muchos de los gestores de empresas, lo que les ha impulsado a establecer sistemas de incentivos para tratar de lograr los objetivos de la compañía.

Haciendo referencia a los motivos empresariales, consideran que el gran impulso de los incentivos económicos nace también de la creencia de que un buen sistema retributivo puede resolver gran parte de los problemas de gestión con que se encuentran las organizaciones. Según esa suposición, la labor directiva consiste en incentivar aquello que se pretende lograr, y entonces, las personas, voluntariamente y en consonancia con su propio interés, lo harán. En este contexto, los incentivos son vistos como la herramienta principal para alinear los intereses de los individuos con los intereses de la dirección de la empresa. La lógica final del sistema es hacer que lo que interesa a la dirección de la empresa también sea de interés para el profesional porque, si lo logra, recibirá un premio.

No obstante lo anterior, únicamente recordar que existen en la historia otros sistemas sociopolíticos que no han considerado que desde el punto de vista económico los incentivos permitan avanzar al sistema y, por consiguiente, se ha suprimido o reducido su utilización.

En la actualidad y dentro de lo que se denomina el sistema de economía de mercado – donde la retribución es uno de los gastos más significativos para la mayoría de las compañías– la eficiencia en la asignación de las recompensas en una empresa puede significar la diferencia entre obtener una ventaja competitiva o no obtenerla.

Así, los sistemas variables de incentivos tratan de mover la voluntad de los empleados hacia la consecución de determinados objetivos que la compañía considera estratégicos para el desarrollo y crecimiento de su negocio. Por ese motivo es una herramienta muy potente en la gestión de cambios. Puede diseñarse para un colectivo o un individuo en particular. Con los incentivos grupales se pretende fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Para que la implementación de estos tipos de sistemas variables tenga éxito, estos deben ser coherentes con los objetivos y la estrategia de la empresa, tienen que tener una consonancia con el sistema de recompensas fijo y ser adaptables a las nuevas situaciones y circunstancias que vayan apareciendo a lo largo del tiempo. Aunque no es recomendable que se cambien cada año porque desorientan a los empleados. Por otro lado, la plantilla, desde un primer momento, tendrá que conocer suficientemente el sistema y poder calcular lo que percibirá en cada caso, y nunca se debería poder consolidar como incentivos fijos. Este tipo de incentivos no pueden sustentar el nivel de vida de los empleados ni la cobertura de sus necesidades básicas, porque esto corresponde a la retribución fija. Y, evidentemente, no tiene que implicar el establecimiento de salarios fijos inferiores a los del mercado.

Como ventajas, orienta a los trabajadores hacia aquello que es importante, clarifica los objetivos que los empleados tendrían que conseguir para contribuir a los resultados empresariales esperados, reconoce los comportamientos y resultados deseados, motiva los empleados para obtener resultados al vincular directamente la recompensa con el rendimiento, funciona como *feedback*, proporciona refuerzo positivo, la rotación tiende a disminuir, ayuda a retener a los mejores empleados y aumenta la satisfacción del trabajador.

No obstante lo anterior, es necesario mantener un equilibrio entre ambos tipos de recompensas, pues la proporción de los costes salariales fijos se reduce a medida que aumenta el porcentaje de salario variable respecto el salario total, y no es recomendable que el grado de la retribución por incentivos sea tan alto que desvirtúe con el tiempo su sentido para el empleado. Es decir, que con el tiempo pueda consolidar un nivel de vida por encima de su nivel económico real. Además, una proporción excesivamente elevada de incentivos variables puede desmotivar al empleado, porque no se le asegura una compensación mínima que le permita satisfacer sus necesidades básicas.

Lo más importante de una buena política de incentivos es que se integre la contribución de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio; haga que los trabajadores estén más comprometidos con la compañía y estén más alineados con la estrategia empresarial. De esta manera, se promueve la mejora continua, facilita

el cambio y representa un compromiso de la organización con los empleados. En caso de implementar un sistema de incentivos grupales, además se aumenta el intercambio de conocimientos y de colaboración entre los empleados, se incrementa la productividad resultante del grupo y disminuyen de manera significativa los conflictos por motivos retributivos.

Aludiendo a los inconvenientes, el hecho de implementar un sistema de retribución variable puede implicar un trabajo adicional por lo que se refiere a tareas de administración y control, y eso supondría un coste. Por otro lado, cuando el incentivo se pone para premiar la cantidad o el volumen producido podría comportar una pérdida de calidad.

En general, un sistema variable de incentivos supone un mayor nivel de costes en la administración de personal que un sistema exclusivo de recompensas fijas, pero proporciona a cambio una mayor productividad. Haciendo alusión al sistema variable de incentivos grupales, las desventajas más comunes serían que los empleados que más trabajan pueden sentirse perjudicados, y la relación entre el rendimiento individual y los incentivos es indirecta, por lo que, consecuentemente, puede disminuir la motivación para los resultados.

Resumiendo, los sistemas variables de incentivos son elementos de gestión para el empresario que tienen como finalidad principal motivar a los empleados a que se esfuercen por hacer mejor su trabajo y conseguir así mejores resultados, ya que la recompensa final estará en función del rendimiento. La percepción tendrá que ser inmediata para que sea efectiva, y se debe basar en un sistema de evaluación del desempeño y en una dirección por objetivos (DPO). En buena lógica, si el rendimiento de los empleados es inferior al esperado no tiene que haber percepción de incentivos. En ese caso hay que revisar si los objetivos se han asignado de manera correcta. Y por último señalar que, en general, cuando se implementa este tipo de sistema en una organización, al analizar los resultados, las empresas se encuentran con rendimientos más elevados.

12.8. Ventajas e inconvenientes del sistema de recompensas

La utilización estratégica de un sistema de recompensas justo y coherente que contribuya a conseguir los objetivos aporta una serie de ventajas a medio y largo plazo para el buen funcionamiento de la organización. Aspectos muy importantes como la rotación, el absentismo, el rendimiento, etc. están claramente vinculados a este sistema.

El establecimiento de un sistema de recompensas formalizado y hasta cierto punto transparente, ofrece la posibilidad de definir claramente la posición que tiene la propia empresa²²⁸ con respecto a su cultura organizacional, sobre todo en la política de recompensas por rendimiento, es decir, cómo se retribuye a los mejores empleados en

correspondencia con el criterio de valoración del desempeño. Además, explicitar los principios que guían las normas de la administración de las retribuciones evita la rumorología sobre el tema así como las falsas expectativas.

Por otro lado, establece un sistema coherente y lógico de normas y principios sobre la remuneración y crea los mecanismos necesarios para hacer frente a los casos venideros (nuevos puestos) y de conflictos que puedan surgir. De este modo, se facilita el tratamiento de los posibles problemas o agravios mediante una metodología establecida para toda la organización.

La retribución, que para la mayoría de sectores implica el coste más importante dentro de su cuenta de resultados, influye como ya se ha visto sobre la competitividad de las empresas. Pues, con relación a las personas, un buen diseño de la retribución repercute de manera muy importante sobre el compromiso de estas hacia su trabajo. Los empleados, en función de las percepciones individuales, experimentan motivaciones específicas de seguridad, estabilidad, estatus, autorrealización, etc. más allá de los ingresos monetarios que reciben por su trabajo. La retribución es asumida como un determinante de su estatus social y calidad de vida, aspectos que influirán en la decisión que tomen las personas respecto a su permanencia en la empresa y a la satisfacción con la misma.

Es cierto que, en épocas de crisis económica y de escasez de trabajo, los empleados tienden a ser menos exigentes, pero la movilidad de los mejores profesionales hacia donde las retribuciones sean más altas es un factor que la empresa no puede olvidar.

Por otro lado, la ética empresarial, se refiere a la justicia salarial y la necesidad de generar unos principios para la correcta estructuración de los salarios. Así, «la política empresarial de retribuciones puede ser considerada como un intento de resolver el conflicto básico que se plantea entre la aspiración al beneficio de los propietarios de los factores materiales de la producción y los objetivos que tienen sobre sus rentas de los miembros de la plantilla».²²⁹ Bajo esta perspectiva, se entiende que una adecuada política salarial tiene que participar de la pretensión, en parte, de distribuir el valor creado de manera justa entre los factores que han participado en esta generación de resultados. Los mismos autores citados, Marr y García Echevarría, escriben sobre la necesidad de encontrar un equilibrio entre la *eficiencia económica* de la empresa (resultados) y su traducción en *eficiencia social* (satisfacción de las necesidades de sus trabajadores).

12.9. Modelo global del sistema de recompensas

Este modelo global de retribución recoge los factores referidos en este escrito y que, de diferentes maneras, influyen en la política de recompensas (figura 11). Se pueden clasificar todos estos factores en dos grandes grupos:

- Un primer grupo incluye diversos elementos estratégicos de la empresa, como son objetivos, planes, cultura organizativa, presupuestos, etc., que definen una estructura determinada del sistema de recompensas. Estos se verán afectados en mayor o menor medida por un factor externo que queda fuera de su control como es el mercado laboral. Las empresas del entorno, la situación socioeconómica y la competencia directa influirán en el establecimiento de un determinado sistema de recompensas.
- Un segundo grupo de factores pertenece a los diferentes programas de actuación que mantiene la empresa en el área de recursos humanos. Así, el sistema de recompensas se ve condicionado con los programas que lleva a cabo la empresa, como el de planificación, el de desarrollo organizacional, el de selección, el de evaluación, etc.

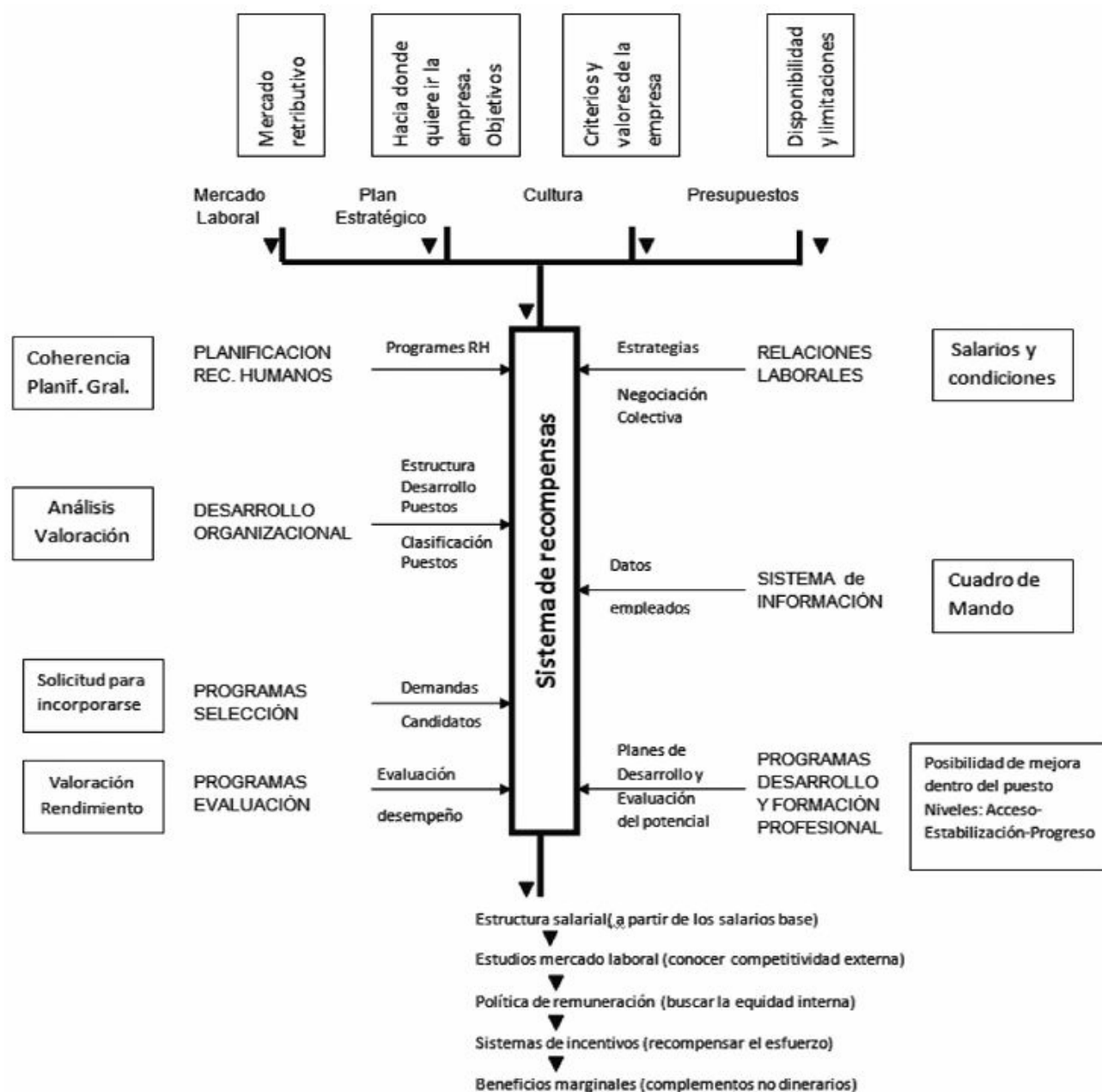


Figura 11. Modelo global del sistema de recompensas.

Así, el resultado de la interrelación de los diferentes factores genera una determinada estructura salarial que, junto a los incentivos y otros elementos, acabará por determinar el sistema global de recompensas y su trascendencia económica para la empresa.

214. Lawler, E. (1986): *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona: Hispano Europea. Colección ESADE.

215. Martínez, G. (1996): *Puestos, Personas y Política Salarial*. Barcelona: Gestión y Planificación Integral.

216. Peña, M. (1987): *Dirección de Personal*. Barcelona. Editorial Hispano Europea. Colección ESADE.

217. Herzberg, F. (1980): *Una vez más: ¿Cómo motivar a los trabajadores?* Bilbao, Biblioteca Harvard - Deusto. Edición y distribución exclusiva para España por Ediciones Deusto SA.

218. Peter, L.J. y Hull, R. (1969): *The Peter Principle*. Nueva York. Harper Collins. Estos mantienen que las personas que realizan bien sus trabajos son promocionadas hasta llegar a su máximo nivel de incompetencia,

donde se quedarán estancados o serán removidos.

- 219. Fernández-Ríos, M. (1999): *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid. Díaz de Santos.
- 220. Lawler, E. (1986): *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona: Hispano Europea.
- 221. Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): *Política de personal en la empresa. Economía de los recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- 222. Porret, M. (2004): *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Gráficas Rey.
- 223. Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): *Política de personal en la empresa. Economía de los recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- 224. Gan, F. Y Triginé, J. (2006): *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- 225. Lawler, E. (1986): *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona: Hispano Europea. Colección ESADE.
- 226. Véanse los diferentes métodos en Martínez, G. (1996): *Puestos, Personas y Política Salarial*. Barcelona: Gestión y Planificación Integral.
- 227. Harper y Lynch (1992): *Valoración de puestos y sistemas retributivos e incentivos*. Madrid: La Gaceta de los Negocios.
- 228. Chiavenato, I. (1993): *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- 229. Marr, R. y García Echevarría, S. (1984): *Política de personal en la empresa. Economía de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones ESIC.

13. Diagnóstico de la gestión

13.1. Evaluación de resultados e indicadores

13.1.1. Su necesidad

Antes de introducirnos en el contenido de este tema y a modo de revisión, quizás sea oportuno recordar que los procesos básicos de la dirección estratégica, tales como la definición de objetivos empresariales, formulación de estrategias, establecimiento de planes de actuación y seguimiento y evaluación de resultados, están evolucionando progresivamente y toman como referencia modelos de gestión cada vez más complejos, pero a la vez flexibles, que persiguen ofrecer respuestas a las nuevas y cambiantes necesidades.

En los tratados de gestión leemos que los procesos señalados anteriormente están interrelacionados entre sí y se suelen simplificar con el siguiente grafismo (figura 1).

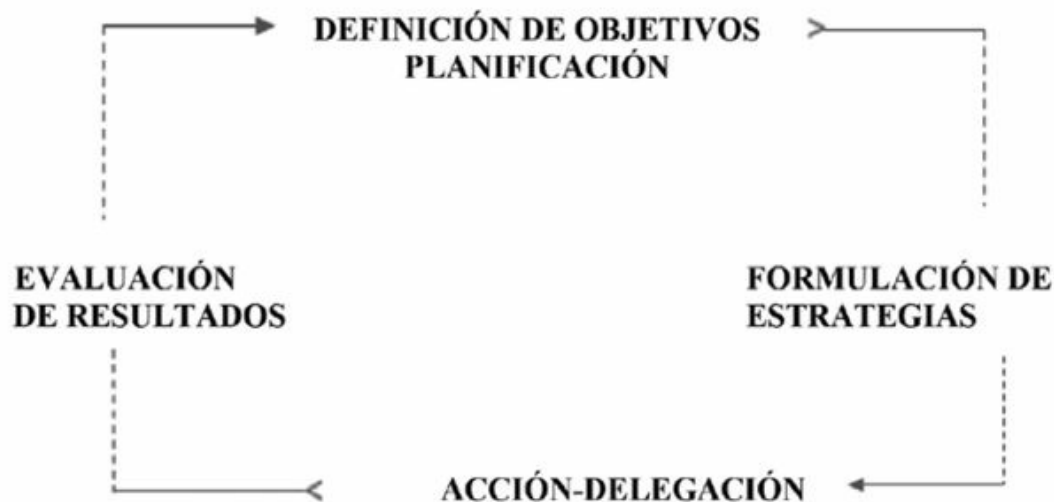


Figura 1. Procesos básicos de la dirección estratégica.

En este esquema puede apreciarse la citada interrelación y el movimiento de retroalimentación que existe en cada una de las fases, así como entre todas ellas. De este modo, para dirigir una empresa o una determinada área funcional de la misma ya no basta con tener experiencia, intuición y espíritu de iniciativa, sino que es preciso apoyarse

en una sólida información, que permita conocer la acción de los diversos factores que intervienen en las mencionadas fases y, al mismo tiempo, poder medir su influencia.

El área de «personal» en la empresa no escapa a esa realidad. Dentro de la Planificación de los Recursos Humanos el antiguo binomio INTUICIÓN + EXPERIENCIA, ha sido sustituido en buena medida por el de INFORMACIÓN + RACIONALIZACIÓN.

Dentro de esta situación adquieren especial relevancia los medios que facilitan la información y que se orientan a la alta dirección. Pues, es esta la responsable principal del análisis y valoración de la evolución de la empresa y de cada una de sus áreas, como la correspondiente a este trabajo, es decir, la del personal.

La consecución de un cuadro de mando sobre los recursos humanos integrado en la dirección estratégica de la empresa, implica la utilización de modelos que ofrezcan al directivo una visión lo más completa posible de la organización, con información referida al entorno, los aspectos de productividad, calidad de los servicios y productos. Solo este planteamiento servirá para enfrentarse a los problemas de competitividad que, de forma acuciante, atenazan a las empresas.

Para llevar adelante este planteamiento anterior es necesario definir y utilizar los indicadores críticos, es decir, aquellos aspectos que necesariamente deben resolverse satisfactoriamente para poder cumplir con los planes estratégicos de la empresa. Para ello se utilizarán diversas técnicas que contemplan tanto el análisis interno como del entorno. Se determinarán los aspectos críticos que dentro del área de recursos humanos impactan decisivamente en la consecución de los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando, indicadores o conjunto de información representativa de los recursos humanos, constituye el instrumento informativo –con bases cuantitativas– de mayor relevancia para la dirección a la hora de evaluar su situación, evolución y tendencia.

La política de personal como factor fundamental de la estrategia empresarial, dispone (o debería disponer) de objetivos claros, planes de actuación y, por supuesto, de resultados que fuesen cuantificables. Con este planteamiento el cuadro de mando permitirá la valoración de las acciones realizadas en este campo y será imprescindible para conocer la situación objetiva de la empresa, pues, no en vano, los especialistas en el análisis de las organizaciones cada día conceden mayor transcendencia a las informaciones relativas al personal.

No se pueden gestionar eficazmente los recursos humanos sin disponer de una información continuada que indique las posibles desviaciones sobre los objetivos marcados y, en su caso, alerte con suficiente claridad sobre las deficiencias encontradas y que, cuando aún se está a tiempo, permita corregir. En especial, se utilizará la información referida a los indicadores críticos ligados a los planteamientos estratégicos de la empresa. También, el sistema ha de servir para localizar las situaciones de detalle que,

dentro de la política de personal o programas concretos de actuación, requieran establecer medidas de impulso y de mejora.

En definitiva, la dirección general y la dirección de recursos humanos, como máximos responsables de la coordinación y eficacia del personal dentro de la dirección estratégica, necesitan un instrumento que les permita conocer los resultados de los indicadores críticos y señales de alerta correspondientes a los diferentes programas de actuación, sobre formación, selección, retribuciones, etc., y, en dónde, su actividad tiene unos objetivos previamente establecidos.

Sin embargo, y a pesar de que el uso de esta herramienta de gestión está muy extendido y cada vez es más frecuente en el área de personal, en ocasiones no responde a las expectativas y necesidades reales, debido, principalmente, a que presenta informaciones desvinculadas de los objetivos y estrategias de la política de empresa que ha establecido la alta dirección, y, en otras ocasiones, con una visión parcial o incompleta de la situación. Esto puede llegar a suceder fácilmente cuando los programas de la política de personal no se encuentran fundamentados y estructurados según los objetivos operativos y estratégicos de la organización.

En este sentido anterior, es oportuno recordar a continuación los requisitos del cuadro de mando, y cómo este puede convertirse en un instrumento eficaz para la dirección estratégica.

13.1.2. Ventajas y requisitos

El cuadro de mando y sus indicadores tienen que permitir establecer el diagnóstico sobre la situación de los recursos humanos, del que saldrán los planes de actuación futura, que serán tanto mejores cuanto más adecuada sea la información que nos faciliten los indicadores escogidos. Para ello, requiere una información precisa sobre la realidad, unos circuitos de información concretos y simples, unos centros de responsabilidad bien definidos y una frecuencia establecida en el tiempo, sin olvidar que, como elemento de seguimiento y control, debe suministrar datos cuantitativos, señalando las desviaciones respecto de los objetivos marcados a través de señales de alerta.

La utilidad de un cuadro de mando sobre los recursos humanos debe basarse en el análisis y conocimiento de los fenómenos que les conciernen, incluyendo dentro de los mismos aspectos humanos, organizativos, económicos y de entorno. También, puede permitir, mediante una elaboración más extensa, la realización de un balance social, es decir, un retrato en un momento dado de esa realidad y, también, por supuesto, la evolución de su capital humano.

La información presentada a través de los indicadores deberá tener la frecuencia suficiente para poder ser reveladora de las tendencias significativas y, que, a la vez, posibilite una rápida reacción de acuerdo con los objetivos de la política de personal establecida por la dirección de la empresa. A esta, también le será muy interesante el poder comparar con otras organizaciones de sus mismas características (sector, tamaño, plantilla, etc.).

Tal como se indicaba anteriormente, cada director de Recursos Humanos deberá establecer su propio instrumento en función de su nivel de necesidades, pero siempre deberá seguir unos principios generales para que no disminuya su utilidad:

- El cuadro de mando ha de ser eficiente y poner en evidencia solo las informaciones precisas para cada nivel de responsabilidad. Esta reducción es especialmente necesaria para la alta dirección, que centra su atención en los indicadores críticos que le permiten la obtención de los resultados finales de la empresa. Así, el conjunto de la información elaborada tendrá que presentarse de forma escalonada y dejar el análisis del detalle a los otros niveles que operan dentro del área, como pueden ser el responsable de Formación, el de Retribuciones, etc.

Un «parte mensual» muy extenso, con estadísticas detalladas y toda clase de informaciones diversas correspondientes a la administración y mantenimiento del personal, es la antítesis de un cuadro de mando de la política de personal eficaz. Por esto hay que evitar la elaboración de un informe extenso y complejo para todos los niveles por igual, pues en tal caso perderá parte de su interés y efectividad. Aunque, como es lógico, el posterior análisis detallado será necesario cuando aparezcan desviaciones sobre los objetivos previstos para los indicadores críticos.

- El cuadro de mando ha de destacar las informaciones que recojan desviaciones significativas respecto de las previsiones. Los procesos informatizados facilitan el establecimiento de señales de alerta cuando el contenido de un indicador está fuera de los márgenes aceptables. Por ejemplo, podríamos establecer señales de alerta para cuando el número de horas perdidas por enfermedad supongan un exceso con respecto a lo previsto para un período.

En general, las expresiones cuantitativas de los datos irán acompañadas de representaciones gráficas cuando estas resulten significativas y no resten claridad a la información. Hay que tener en cuenta que existen directivos especialmente sensibles a la representación gráfica de las expresiones numéricas, máxime cuando a través de aquellas puede obtenerse una visión global del tema en un breve espacio de tiempo. Los gráficos más utilizados hacen referencia a niveles de actividad; evolución de los costes de la plantilla; desarrollo profesional a través del número de horas de formación, etc.

- Las informaciones deben tener un cierto carácter de permanencia, de modo que sobre un mismo formato se presenten los datos correspondientes a períodos correlativos de tiempo: quincenal, mensual, trimestral... Como es lógico, los parámetros que forman los indicadores y su sistema de cálculo tendrán que ser homogéneos para que su comparación en el tiempo sea válida, si esto no se cumpliera deberían señalarse las diferencias existentes dentro de un apartado de

especificaciones. Por ejemplo, debería explicarse el cambio de criterio en la elaboración del indicador del absentismo laboral en el que, primero, no se han tenido en cuenta las horas de ausencia por permisos diversos y, posteriormente, estas se han incluido en el mencionado indicador dado su considerable aumento.

- Aunque ya se ha apuntado anteriormente, para que el cuadro de mando sea válido en la medición de la marcha de la empresa, es necesario que los datos obtenidos de la realidad vayan acompañados de las previsiones y objetivos establecidos para el mismo período, dando a conocer su grado de cumplimiento. Esa medida de ajuste entre ambas magnitudes, especialmente para los indicadores críticos y, también, los referidos a los costes incurridos, son datos seguidos con especial atención por la alta dirección. Así, el seguimiento y control de los diferentes gastos del personal debe realizarse entre la previsión establecida y la realidad de cada mes.

Por último hay que señalar que, aunque no sea imprescindible su mecanización, las grandes organizaciones acostumbran a elaborarlo informáticamente y su coordinación corresponde a un *staff* dentro del área de personal, para después ponerlo a disposición – generalmente con carácter quincenal o mensual – de la alta dirección.

Además de las anteriores observaciones, son aplicables al cuadro de mando de los recursos humanos el resto de los requisitos generales de la información que sirve de base a la gestión empresarial. Pero las que se han citado anteriormente son cualidades especialmente necesarias para que su utilización periódica sea de interés para los responsables de la política de personal en la empresa.

13.1.3. Contenido

Como ya se ha apuntado, el cuadro de mando está compuesto por diferentes indicadores que configuran bloques de informaciones homogéneas sobre diferentes temas: plantillas, costes, formación, productividad, etc. Cada grupo de información está formado por indicadores cuantitativos y periódicos, que se presentan generalmente en un reducido espacio para poder disponer de una visión agregada.

Recordemos, brevemente, la importancia de los denominados indicadores críticos y de las señales de alerta que identifican aspectos clave de la política de personal y que están vinculados a la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.

El significado y contenido de cada indicador hay que buscarlo en el apartado correspondiente a las «Especificaciones», que es en donde se detallan las variables que contiene cada indicador. Así, por ejemplo, dentro del grupo de información sobre «Plantillas», el indicador de «Efectivos medios» corresponde a la variable sumatorio de los trabajadores existentes al final de cada uno de los últimos doce meses, dividido por doce. De esta manera, se obtiene una valoración de la plantilla media existente durante el período correspondiente a los últimos doce meses.

Aquí se propone un cuadro, lo bastante general y amplio, de indicadores y gráficos, con reseñas sobre diferentes formas de presentación. Esto no quiere decir que deban utilizarse todos, ya que su elaboración podría ser más costosa de lo necesario. De otra parte, algunos indicadores corresponden a un concepto general y son susceptibles de un mayor desglose según el interés de cada usuario.

Como mínimo, cada nivel de responsabilidad deberá disponer de sus indicadores críticos, que se completarán con otros referidos a la problemática de sus tareas.

Véanse en la figura 2 los indicadores del cuadro de mando agrupados por conceptos homogéneos de información. Según sea la política de personal, los indicadores críticos y las señales de alerta serán las elegidas como tales por cada empresa según sus planes estratégicos y se destacarán claramente del resto.

Año:	Realidad				Presupuesto			
	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
A. PLANTILLAS								
Efectivo Medio								
Plantilla Media								
Edad Media								
Antigüedad Media								
Composición								
Grado de Mando								
Mandos con Titulación								
Pers. Directo Explotac.								
Grado de temporalidad								
B. RETRIBUCIONES								
Coste Medio Empleado								
Incr. Medio del Coste								
Coste Horas Teóricas								
Coste Horas Realizadas								
Abanico Salarial								
Discrecionalidad								
C. PROMOCIONES								
Ascensos Anuales								
Incidencia Económica								
Traslados (mejoras expectativas profesionales)								
D. FORMACIÓN								
Participación (%) Plantilla								
Empleados por curso								
Coste por Empleado								
Coste por Asistente								
Incidencia s/ingresos								
E. PRODUCTIVIDAD								
Valor Añadido por Emp								
Ventas por Empleado								

Ventas por Coste Pers									
Eficacia s/. Margen									
F. DINÁMICA DEL PERSONAL									
Rotación Externa									
Cobertura de las Bajas									
Rotación Interna									
G. ABSENTISMO									
Grado de Absentismo									
Incidencia Enfermedad									
Duración Media Enfermedad									
Plantilla Oculta									
H. DISCIPLINA LABORAL									
Núm. Expedientes. Instruidos									
Núm. Expedientes. Sobreseídos									
Resolución de Expedientes									
- Faltas Leves									
- Faltas Graves									
- Faltas Muy Graves									
Sanciones Realizadas									
I. SEGURIDAD E HIGIENE									
Frecuencia de Accidentabilidad									
Grado de Lesiones									
Reclamaciones Presentadas									
Al Comité de S. y H.									
J. INCIDENCIAS/COSTES TOTALES									
% sobre Costes- Totales de Explotación									
Elasticidad									
Otros Costes Personal									

Figura 2. Cuadro de mando de la política de personal de la empresa.

13.1.4. Especificaciones sobre los indicadores

Observaciones generales:

- Los indicadores pueden expresarse en diferentes tipos de unidades: número de trabajadores, unidades monetarias, porcentajes, etc.
- La relación entre magnitudes deberá ser coherente y mantendrá una homogeneidad con respecto al período de tiempo a que haga referencia.

A continuación se recogen para cada grupo los parámetros que hay que utilizar en el cálculo:

Plantillas

* Efectivo medio:	$\frac{\text{Suma plantilla 12 últimos meses}}{12}$
* Plantilla media:	$\frac{\text{Suma plantilla inicial y final período}}{2}$
* Edad media:	$\frac{\text{Suma de las edades de los empleados}}{\text{Total plantilla}}$
* Antigüedad media:	$\frac{\text{Suma años de antigüedad}}{\text{Total plantilla}}$
* Composición de la plantilla:	$\frac{\text{Núm. Técnicos (o Administrativos u Operarios, etc.)}}{\text{Total plantilla}} \times 100$
* Grado de mando:	$\frac{\text{Núm. de mandos}}{\text{Total plantilla}} \times 100$
* Mandos con titulación:	$\frac{\text{Núm. de mandos con titulación}}{\text{Total plantilla}} \times 100$
* Índice del personal directo de explotación:	$\frac{\text{Suma del personal directo}}{\text{Total plantilla}} \times 100$
* Grado de temporalidad:	$\frac{\text{Núm. contratos temporales}}{\text{Total plantilla}} \times 100$

Figura 3. Parámetros para el cálculo de los indicadores (plantillas).

Retribuciones

En este apartado solo se tendrán en cuenta los costes correspondientes al personal activo en ese momento, y no se incorporan los posibles costes derivados del personal jubilado o jubilado anticipadamente que, a su vez, pueden merecer un grupo específico de indicadores.

* Coste medio por empleado:	$\frac{\text{Coste total del personal}}{\text{Total plantilla}}$
* Incremento medio de coste por empleado:	$\frac{\text{Incr. coste del personal (año actual)}}{\text{Coste total del personal (año anterior)}}$
* Coste horas teóricas:	$\frac{\text{Coste total del personal}}{\text{Núm. de horas teóricas}}$
* Coste horas realizadas:	$\frac{\text{Coste total del personal}}{\text{Núm. de horas realizadas}}$
* Abanico salarial:	$\frac{\text{Retribución máxima de la escala salarial}}{\text{Retribución mínima escala salarial}}$
* Discrecionalidad:	$\frac{\text{Incr. retrib. voluntarios de la empresa}}{\text{Incr. retribuciones según convenio}}$

Figura 4. Parámetros para el cálculo de los indicadores (retribuciones).

El coste medio por empleado permite formarse una idea sobre el nivel medio de retribuciones, pero como comprende todas las categorías, resultará poco significativo para conocer el estímulo que tienen los distintos niveles profesionales, para lo cual habría que completarlo con el abanico salarial. Así, este indicador será necesario desglosarlo por grupos profesionales de operarios, técnicos, administrativos, mandos, etc.

Las *horas teóricas* son las máximas que se pueden realizar siguiendo el horario establecido durante todos los días laborables del año.

Las *horas de convenio* son las que deberían trabajarse durante el año una vez descontadas las correspondientes a los días de vacaciones.

Las *horas realizadas* son las que efectivamente se han trabajado durante el año.

El coste medio por hora trabajada completa la información del coste medio por empleado en la comparación con otras empresas.

El abanico salarial indica cuántas veces la retribución máxima incluye la retribución mínima. Se utiliza generalmente para el personal incluido en el convenio, excluyéndose del indicador las retribuciones de los altos directivos.

Los *incrementos retributivos voluntarios* corresponden a aumentos realizados por la empresa a sus empleados, a los que no está obligada por convenio, como, por ejemplo, la posibilidad de establecer incentivos económicos por la consecución de objetivos; o bien que, a pesar de que estén regulados por el convenio, la empresa establece voluntariamente unos incrementos superiores a los que está obligada.

La mayor parte de los indicadores anteriores también pueden calcularse para el personal no incluido en el convenio y presentarse de forma complementaria.

Promociones

* Ascensos anuales:	$\frac{\text{Núm. de ascensos}}{\text{Total plantilla}} \times 100$
* Incidencia económica:	$\frac{\text{Coste de los ascensos}}{\text{Importe total nómina}}$
* Traslados: Con mejoras de expectativas profes.	$\frac{\text{Núm. empleados trasladados}}{\text{Total plantilla}} \times 100$

Figura 5. Parámetros para el cálculo de los indicadores (promociones).

Formación

Los programas de formación realizados pueden desglosarse en cursos de Formación Interna y Externa, según se realicen dentro o fuera del ámbito de la empresa.

* Participación de plantilla:	$\frac{\text{Núm. de empleados asistentes a cursos}}{\text{Plantilla media}}$
* Empleados por curso:	$\frac{\text{Núm. de empleados asistentes a cursos}}{\text{Núm. de cursos realizados de formación}}$
* Coste por empleado:	$\frac{\text{Costes en Formación}}{\text{Plantilla media}}$
* Coste por asistente:	$\frac{\text{Costes en Formación}}{\text{Núm. de asistentes}}$
* Incidencia sobre ingresos:	$\frac{\text{Costes en Formación}}{\text{Ingresos brutos}} \times 100$

Figura 6. Parámetros para el cálculo de los indicadores (formación).

Productividad

* Valor añadido empleado:	$\frac{\text{Recursos generados}}{\text{Plantilla media}}$
* Valor por empleado:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Plantilla media}}$
* Ventas por coste de personal:	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costes de personal}}$
* Eficacia sobre margen:	$\frac{\text{Margen de explotación}}{\text{Plantilla media}}$

Figura 7. Parámetros para el cálculo de los indicadores (productividad).

El valor añadido hace referencia a la diferencia entre ingresos y gastos (excluidos los costes de personal), depende de la demanda y de la mejor utilización de los recursos materiales. Cuanto mayor sea el valor añadido por persona mayor es la eficiencia del factor trabajo.

El valor por empleado mide el importe de facturación por empleado. Es menos significativo que el anterior, aunque se utilice más por su sencillez. La cifra de ventas puede sustituirse por la cifra de producción, de negocio, etc.

Igualmente se puede obtener el indicador «ventas por coste de personal» a través de utilizar el valor añadido por cada unidad monetaria dedicada a coste del personal.

En el ítem «Eficacia sobre margen» se mide la eficacia del personal sobre los resultados propios de la explotación, excluyendo los beneficios atípicos y los no procedentes de la propia actividad

Dinámica del personal

* Rotación externa:	$\frac{\text{Número de bajas}}{\text{Plantilla media}} \times 100$
* Cobertura de las bajas:	$\frac{\text{Número de ingresos}}{\text{Número de bajas}} \times 100$
* Rotación interna de las bajas:	$\frac{\text{Número de traslados}}{\text{Plantilla media}} \times 100$

Figura 8. Parámetros para el cálculo de los indicadores (dinámica del personal).

Absentismo

* Grado de absentismo:	$\frac{\text{Total horas ausencias}}{\text{Horas de convenio}} \times 100$
* Incidencia de la enfermedad:	$\frac{\text{Horas no trabajadas por enfermedad}}{\text{Horas de convenio}} \times 100$
* Duración media por enfermedad:	$\frac{\text{Horas no trabajadas por enfermedad}}{\text{Número de bajas}}$
* Plantilla oculta:	$100 - \left(\frac{\text{Horas realizadas}}{\text{Horas teóricas}} \times 100 \right)$

Figura 9. Parámetros para el cálculo de los indicadores (absentismo).

El último indicador recoge el porcentaje del tiempo teórico no trabajado como consecuencia de vacaciones, enfermedades, permisos, etc.

Disciplina laboral

- Instrucción de expedientes disciplinarios:
 - Número de expedientes abiertos
 - Número de expedientes sobreseídos
- Resolución de expedientes:
 - Faltas leves
 - Faltas graves
 - Faltas muy graves
- Sanciones aplicadas:
 - Amonestaciones: verbales/por escrito
 - Días sin empleo y sueldo
 - Despidos

Seguridad e higiene

$$\text{* Frecuencia de accidentabilidad: } \frac{\text{Núm. de accidentes x 1.000.000}}{\text{Número de horas realizadas}}$$

Figura 10. Parámetros para el cálculo de los indicadores (seguridad e higiene).

Este es un indicador utilizado internacionalmente para medir la frecuencia de accidentes producidos por cada millón de horas trabajadas. Se puede desglosar el número de accidentes según la gravedad de las lesiones producidas y si estos son con baja laboral o no.

- Reclamaciones presentadas al comité de seguridad e higiene:
 - Número de reclamaciones presentadas
 - Número de reclamaciones satisfechas

Incidencia sobre costes totales de la empresa

* Porcentajes/costes totales explot.:	$\frac{\text{Coste total del personal}}{\text{Costes totales explotación}}$
* Elasticidad:	$\frac{\text{Costes variables de personal}}{\text{Costes totales explotación}}$
* Otros costes de personal:	$\frac{\text{Otros costes no salariales}}{\text{Costes totales explotación}}$

Figura 11. Parámetros para el cálculo de los indicadores (incidencia sobre los costes totales).

La «elasticidad» recoge la capacidad de la empresa para reducir sus costes totales a través de la disminución de los costes variables del personal.

El indicador «otros costes de personal» mide la incidencia de los gastos diversos de personal (no salariales) sobre los costes totales de explotación: dietas, kilometrajes, costes indirectos, subvenciones para comedor, etc.

Con estos indicadores se da a conocer la participación de los diferentes tipos de costes y su incidencia estructural en la cuenta de resultados de la empresa.

Para cada indicador con cifra presupuestada (de este grupo o del anterior) puede establecerse un índice de desviación, como el siguiente:

* Índice de desviación:	$100 - \left(\frac{\text{Cifra presupuestada}}{\text{Cifra presupuestada}} \times 100 \right)$

Figura 12. Índice de desviación.

13.2. Formas de presentación de la información

13.2.1. Inventarios

Recoge la situación del capital humano en un momento dado. Esta instantánea puede mostrarse según distribución por categorías, secciones y departamentos. Además de los

datos de identificación personal (edad, sexo, antigüedad, formación académica...) pueden incluirse los resultados de los informes y valoraciones, trayectoria laboral, etc.

Los inventarios facilitan la información para conocer las posibilidades de expansión geográfica, creación de nuevos centros, ajustes de plantillas, costes de personal, para determinar nuevos reclutamientos, cursos de formación, etc. Desde el punto de vista cuantitativo, pueden servir de base para la planificación de la plantilla mediante la aplicación de modelos estocásticos y la teoría de las probabilidades.

Su forma de presentación estará en función de la utilidad que se persiga con los datos y, mediante el tratamiento informático, puede considerarse como el paso previo para la elaboración del cuadro de mando de la política de personal.

13.2.2. Representación gráfica

Constituye la presentación, en imagen, de datos numéricos. En general las representaciones gráficas son de gran validez y penetran más fácil y rápidamente en nuestro entendimiento. Como es sabido, existe gran variedad de representaciones gráficas que sirven para expresar estadísticas diversas. Los modelos más utilizados para la política de personal son: las curvas de evolución; los histogramas; las pirámides; los gráficos circulares y el denominado gráfico en Z.

Curvas de situación

Tomemos como ejemplo para este tipo de curvas la evolución de la plantilla según la utilización de su *efectivo medio*. Siendo:

- Abscisas: períodos anuales, semestrales, trimestrales...
- Ordenadas: efectivo medio de la plantilla a 31 de diciembre.

* Efectivo medio:	$\frac{\text{Suma de la plantilla 12 últimos meses}}{12}$

Figura 13. Cálculo del efectivo medio.

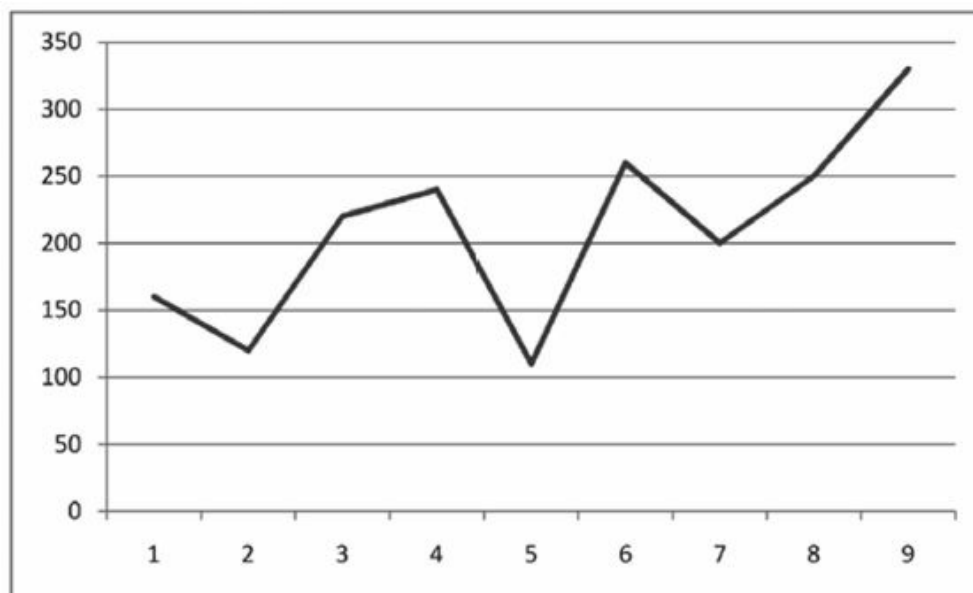


Figura 14. Evolución de la plantilla según su efectivo medio.

Para una mayor identificación del movimiento medio de la plantilla se utiliza el denominado efectivo medio que evita la temporalidad en determinados periodos.

Histogramas

Histograma (simple) por edades

- Abscisas: trazados de edad para los empleados.
- Ordenadas: valores absolutos, frecuencias, etc.

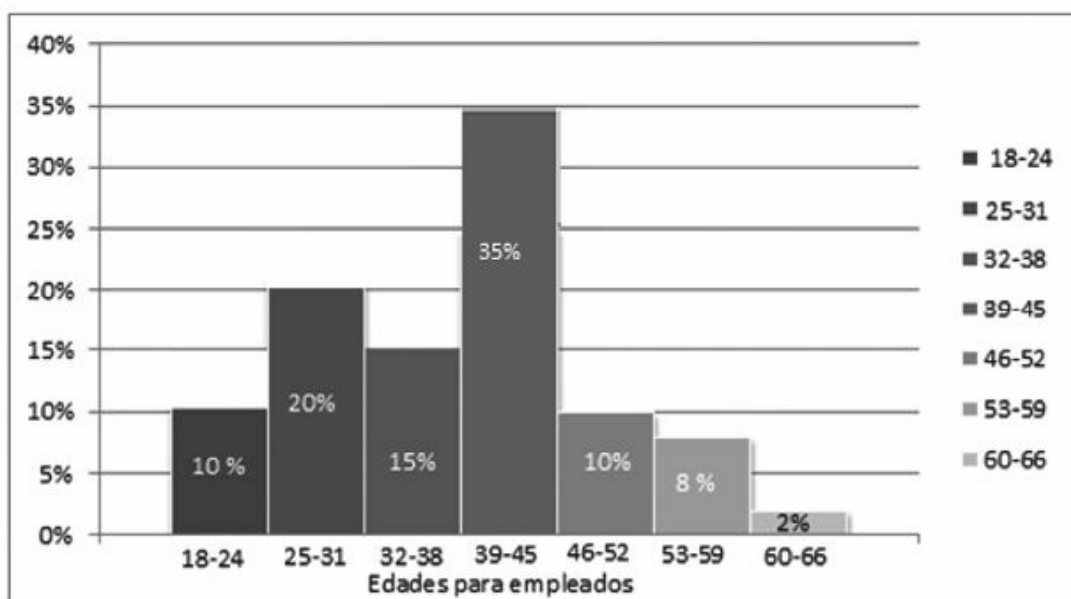


Figura 15. Histograma por edades.

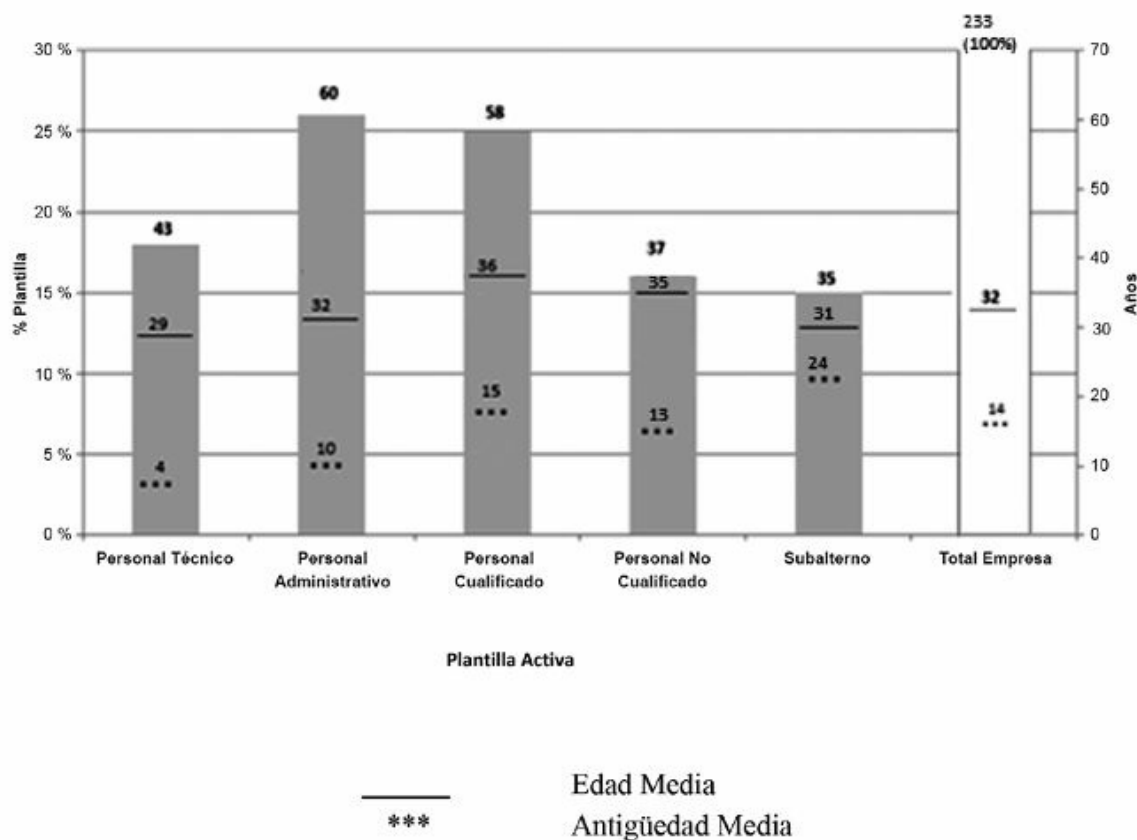
Otros histogramas frecuentes son los realizados por niveles jerárquicos o categorías profesionales, por sexos, por tipos de relación contractual (contratos temporales en indefinidos) y por años de antigüedad en la empresa.

La información relativa a la antigüedad permite el estudio de la permanencia en la empresa por categorías, departamentos, niveles retributivos, etc. De aquí pueden inferirse aspectos sobre el acierto en el reclutamiento y selección, las dificultades en el contenido de determinados puestos de trabajo, las necesidades de movilidad funcional, etc.

También, es interesante conocer si va variando el porcentaje de empleados con una cierta antigüedad a través de los años, lo cual se puede registrar en un cuadro en el que las ordenadas representan los años objeto de la comparación y las abscisas los distintos períodos de permanencia en la empresa (hasta un año, de hasta cinco, etc.).

Histograma compuesto

Veamos una representación compuesta de varios parámetros en el mismo gráfico: edad media, antigüedad media y porcentaje de plantilla activa por grupos profesionales.



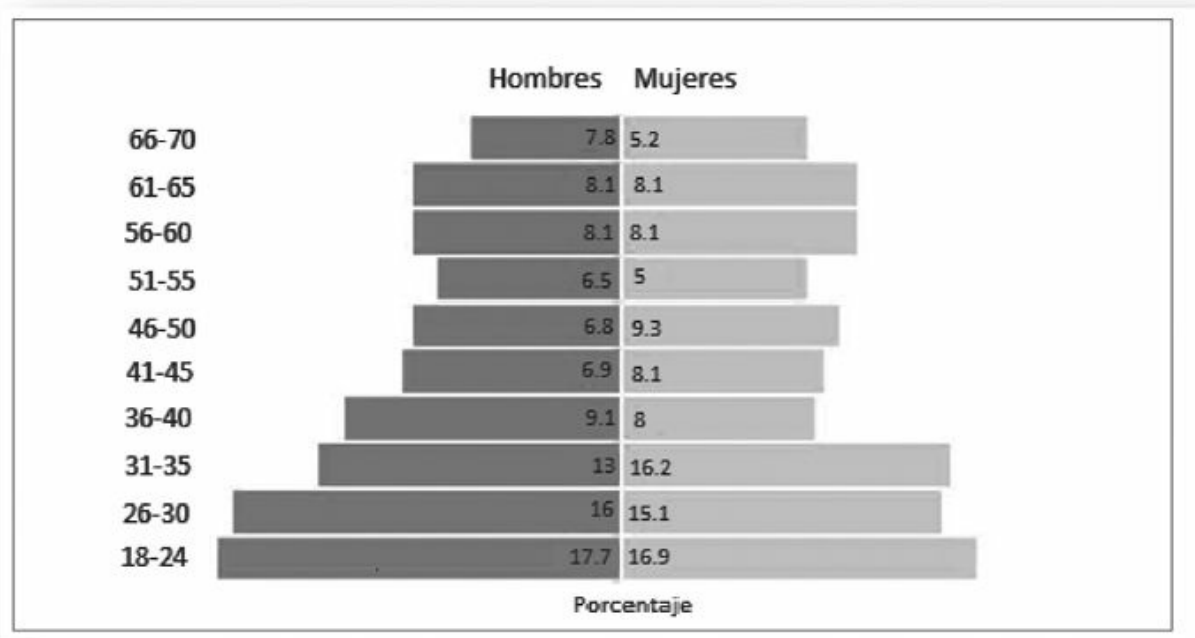
PLANTILLA	Nº	%
Personal Técnico	43	18
P. Administrativo	60	26
P. Cualificado	58	25
P. No Cualificado	37	16
P. Subalterno	35	15
Total	233	

Edad Media: 32 años
Antigüedad Media: 14 años

Figura 16. Histograma de edad media, antigüedad media y porcentaje de plantilla activa por grupos profesionales.

Pirámides

Tomemos como ejemplo la pirámide por edades que muestra la composición de la plantilla o de un grupo determinado de esta para un día determinado. Sirve de punto de partida para los planes de reclutamiento, promoción, planes de carrera y sucesión.



Edad	% Distribución plantilla por edades - hombre	% Distribución plantilla por edades - mujer
66-70	7.8	5.2
61-65	8.1	8.1
56-60	8.1	8.1
51-55	6.5	5
46-50	6.8	9.3
41-45	6.9	8.1
36-40	9.1	8
31-35	13	16.2
26-30	16	15.1
18-25	17.7	16.9
	100	100

TOTAL: 430 EMPLEADOS

Figura 17. Distribución de la plantilla por edades.

La atención a esta a esta representación gráfica facilitará información para las previsiones sobre programas de jubilación anticipada y permitirá evidenciar los excesos o defectos de personas de determinadas edades, así como las posibles consecuencias que

sobre los programas de reclutamiento y previsiones de personal puedan tener. Si se estudia la distribución de edades por departamentos o centros de responsabilidad se pueden descubrir desequilibrios latentes en áreas concretas de la empresa.

Gráficos circulares

El siguiente ejemplo de un gráfico circular, representa el estado civil del área de ventas y producción para una plantilla de una empresa en un determinado año.



ÁREA DE PRODUCCIÓN	
Casados	55%
Solteros	35%
Otros (viudos, separados...)	10%



ÁREA DE VENTAS	
Casados	45%
Solteros	50%
Otros (viudos, separados...)	5%

Figura 18. Estado civil de la plantilla.

Este tipo de gráfico es muy utilizado por su rápida visualización.

Gráfico en Z

Este tipo de gráfico es adecuado para las informaciones que indiquen actividad, en el sentido de niveles variables, crecientes y acumulables. Como, por ejemplo, la evolución de los costes de personal, niveles de producción, etc.

Las tres líneas que forman el gráfico indican:

- las cantidades mensuales,
- las cantidades acumuladas: para cada mes, la suma de todos los datos mensuales en el año hasta ese mes,
- el total anual móvil (TAM): para cada mes, la suma de los últimos doce meses reales; actualizándose cada mes a base de añadir los costes propios del mes y restar los costes correspondientes al mismo mes del ejercicio anterior.

La expresión gráfica simultánea de estos tres conceptos, constituye el gráfico en Z, llamado así por su similitud con dicha letra del abecedario al finalizar la representación del ejercicio.

Véase a continuación (figura19) un ejemplo para los costes de personal de una empresa en donde se presenta la evolución de costes de personal, según curvas Z, para dos períodos anuales consecutivos.

De esta manera:

- Se eliminan las variaciones estacionales, al representar los datos correspondientes a todo un año.
- Se indican las «tendencias estadísticas» que se recogen de la evolución de los resultados reales.
- Se comparan los datos actuales con los de períodos anteriores.

Generalmente, este tipo de información gráfica viene acompañada de su traducción económica en el mismo impreso en el que, mes a mes, se indican los costes propios (columna «Costes/mes»), los acumulados del ejercicio (columna «Acumulado») y el total anual medio (columna «TAM») y, si se tienen los datos suficientes, esta información puede venir acompañada de la curva «Z» obtenida para el ejercicio anterior. También puede, análogamente, establecerse una curva de tipo previsional.

El mayor interés de esta expresión gráfica, reside en la evolución del TAM, pues permite comparar resultados reales para períodos de tiempo homólogos de dos o más ejercicios. Así, puede darse el caso de un mes con una elevación relativa del coste muy importante y, por tanto, del acumulado, pero no obstante con un descenso del TAM, lo cual indicará que, aun pareciendo haber aumentado el capítulo considerado, este ha disminuido con relación al mismo período del ejercicio anterior.

	Costes/mes 2011	Costes/mes 2012	Acumulado	TAM
Enero	1.000	1.100	1.100	80.100
Febrero	5.300	5.000	6.100	79.800
Marzo	900	900	7.000	79.800
Abril	10.000	10.100	17.100	79.900
Mayo	7.600	8.000	25.100	80.300
Junio	8.000	8.000	33.100	80.300
Julio	10.000	10.000	43.100	80.300
Agosto	5.000	7.000	50.100	82.300
Septiembre	1.200	6.000	56.100	87.100
Octubre	10.100	10.000	66.100	87.000
Noviembre	20.000	22.000	88.100	89.000
Diciembre	900	1000	89.100	89.100
TOTAL/AÑO	80.000	89.100		

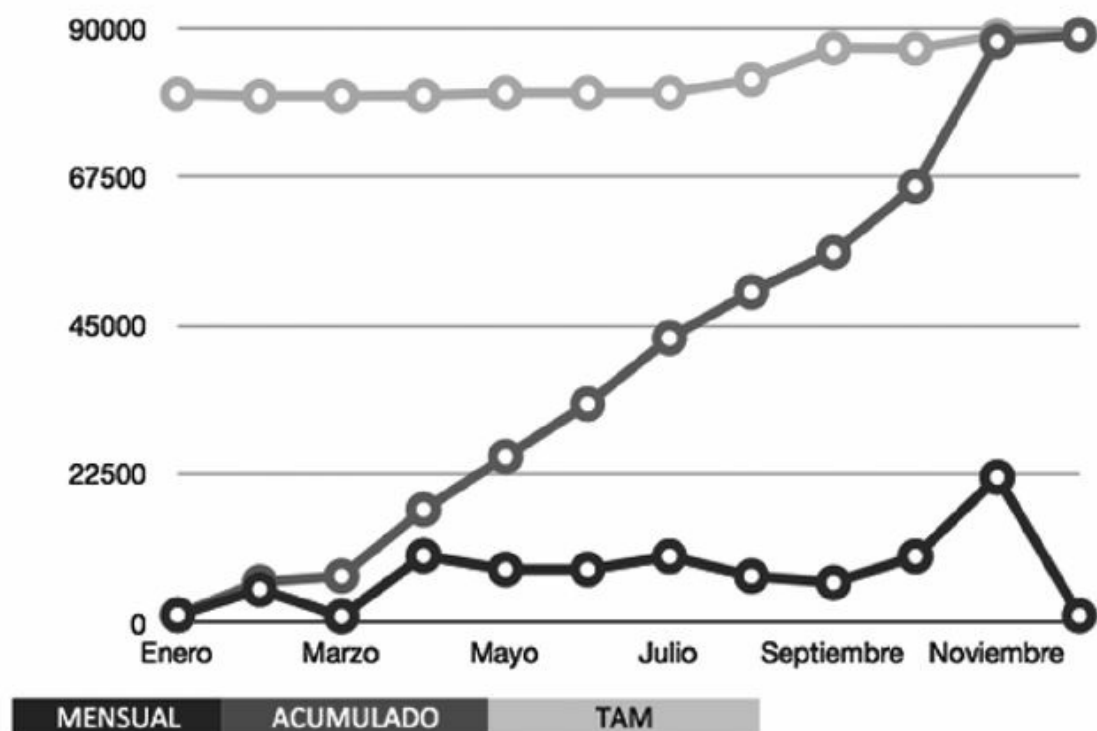


Figura 19. Gráfico en Z de la evolución de costes de personal.

14. Sistema de relaciones laborales

14.1. Las relaciones laborales

Este tipo de relación (RRL) no solo consiste en los vínculos que se establecen entre dos o más personas, o entre una de ellas y una organización, en el ámbito laboral. Son relaciones jurídicas por tener trascendencia en el ordenamiento legal de un país, pero van mucho más allá, y configuran un sistema con un conjunto de variables jurídicas, económicas, interdependientes y dirigidas a alcanzar diferentes objetivos. El sistema de relaciones laborales está principalmente referido al conjunto de normas, instituciones, grupos y personas que, de forma articulada y estructurada, se relacionan entre sí dentro de un marco legal para organizar y distribuir la producción de bienes y servicios, y encauzar los conflictos de intereses que surgen en ese ámbito de manera lo más ordenada posible.

Así, un sistema de relaciones laborales «surge como producto de factores políticos, económicos e históricos. Estos son un reflejo de las estructuras existentes, del modo en el que se desarrollan y de la forma en la que las organizaciones y los individuos responden ante tales estructuras. Los sistemas de RRL son una importante característica de la gestión de los RR. HH., ya que proporcionan el contexto regulador dentro del cual se desarrolla».²³⁰

Los trabajadores representados a través de sus organizaciones se convierten en los principales actores de los sistemas de relaciones laborales. «Los movimientos obreros modernos han surgido principalmente en respuesta a los cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos que acompañan a la industrialización. Aunque esta es uno de los fenómenos más revolucionarios del mundo moderno, su influencia en las instituciones sociales es diferente en cada época y en cada lugar, dependiendo de las peculiaridades de la sociedad que está sufriendo la transformación.»²³¹

Formalmente, en las sociedades desarrolladas, las relaciones laborales son relaciones de contraprestación y se encuentran materializadas por un **contrato** de trabajo, que es el documento en el cual figuran las condiciones del trabajo, el tipo de tarea que se ha de **desarrollar**, y estipula los derechos y obligaciones de ambas **partes**, tanto del empleador como del empleado. Así pues, el contrato es una parte legal muy importante de las relaciones laborales y debe ser respetada por ambas partes.

No obstante, desde el punto de vista sociológico hay que entender las relaciones laborales como unas «relaciones de poder» dentro de un conflicto de intereses. Por una parte, los intereses de los empleadores y, por otra, los intereses de los empleados. Ambos disponen de legítimos intereses que se han de equilibrar dentro de las organizaciones.

Así, el conflicto es la manera en que se expresan esas relaciones cuando se contraponen esos intereses y fracasan los instrumentos para el acuerdo.

Dentro de los intereses de los trabajadores tiene especial significado la remuneración. Es decir, un elemento importante de las relaciones laborales es el salario que la persona recibirá por su trabajo. La cantidad y la estructura de la remuneración puede ser fija o variable. «En la teoría económica convencional, la determinación de los salarios y la asignación del trabajo tienen lugar simultáneamente como parte del funcionamiento del mercado de trabajo competitivo.»²³² No obstante, es el Estado en los países desarrollados el responsable de establecer políticas que aseguren unos mínimos derechos laborales a los trabajadores (por ejemplo, el salario mínimo interprofesional). Tanto en el ámbito público como en el privado este es un importante factor para la paz en el trabajo.

Las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador establece en contacto con su empleador de forma [directa](#). «La individualización de las relaciones laborales implica colocar en primer plano al trabajador como persona concreta, con una cualificación profesional determinada, con una variada gama de motivaciones y con un estatus que ha de permitir ciertas dosis de movilidad funcional y geográfica por razones económicas, productivas, organizativas o tecnológicas.»²³³ Esta visión más personalizada de los aspectos inherentes al individuo es la que debe servir para una gestión de los recursos humanos más racional dentro de la empresa. Debe equilibrarse el sentido de lo colectivo con los intereses legítimos de los trabajadores como individuos que cumplen una función dentro de una organización.

No obstante lo anterior, como ya se ha mencionado, también son relaciones de poder, y este será mayor cuando los protagonistas se reúnan en agrupaciones representativas. Es decir, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores con una [empresa](#) u [organización](#) patronal. Hay que tener en cuenta que el [sindicato](#) tiene más poder para imponer sus condiciones y conseguir una relación laboral justa y equitativa. De manera que las relaciones colectivas y negociación colectiva surgen para minimizar la situación de dependencia y subordinación que pueda darse entre el trabajador y el empleador.

Cabe destacar que el sistema de las relaciones laborales tiene como principal objetivo la determinación de las condiciones de trabajo, que se traduce en la planificación y organización de los procesos operativos empresariales. También se suelen tomar decisiones respecto a la distribución de los resultados de la producción, de los salarios, etc. Por tanto, desde la perspectiva sociológica, las relaciones laborales dentro de los países democráticos se estructuran también como relaciones de poder entre las partes. Existen intereses contrapuestos y, por tanto, una confrontación en orden a dos aspectos principales: la organización del trabajo y la distribución de los resultados.

Conocer las características generales del mundo laboral, de la clase trabajadora en particular, las fuentes de contratación, las características demográficas de la mano de obra, así como las estadísticas de trabajadores por sectores, sus calificaciones y

formación, resulta de importancia vital para comprender el funcionamiento del mercado de trabajo y las relaciones laborales a escala local e internacional. A nivel nacional se crean los organismos o ministerios (por ejemplo el Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, etc.) para atender este mundo tan complejo, y a nivel internacional se crea, en 1919, la [Organización Internacional del Trabajo \(OIT\)](#),²³⁴ gracias al tratado de Versalles. Esta institución está afiliada a las Naciones Unidas como agencia especial desde el 1946. Su objetivo declarado es promover la justicia social y mejorar las condiciones de trabajo en todos los países. Por consiguiente, su objetivo principal es canalizar las relaciones entre los estados, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones de empleadores.

A pesar de lo anterior, se puede decir que las RRLL internacionales propiamente dichas no existen o están muy limitadas. Los sistemas de relaciones laborales reflejan las condiciones históricas, políticas y sociológicas de los diferentes países.

14.2. El escenario de las relaciones laborales

Desde la Revolución Industrial, el sistema productivo y la organización del trabajo han experimentado grandes cambios, es decir, se han ido transformando substancialmente tanto el escenario (mercado del trabajo) como los protagonistas (sindicatos y asociaciones empresariales), sus instrumentos (negociación colectiva, representación, participación, etc.) y, por consiguiente, la situación de las relaciones laborales. En las últimas décadas, este cambio se ha acentuado bajo la presión de los cambios estructurales provocados por la globalización y por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Diversos factores (crisis económica, cambios culturales, innovaciones tecnológicas, nuevos modelos productivos, etc.) han disminuido la influencia de la tradicional forma de proceder en las relaciones laborales hacia unos planteamientos más acordes con la gestión de los recursos humanos de orientación mucho más individualizada.

Así, nos encontramos en una nueva era donde:

El sistema tradicional de RRLL tiene límites e incluso fracturas que ponen en peligro su eficacia real y derivan de la confluencia de múltiples factores:

- Estructurales: crisis económica y del empleo, transformación del modelo de producción «fordista» y desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo.
- Ocupacionales: segmentación, precarización y emergencia de nuevas figuras contractuales que quedan al margen de la regulación colectiva, como los autónomos dependientes, teletrabajadores, etc.
- Organizativos: subcontrataciones, deslocalización, cambio tecnológico, flexibilidad productiva.
- Institucionales: nueva estrategia patronal, reformas legislativas flexibilizadoras.
- Culturales: nuevos valores y demandas individuales que reflejan la diversidad y heterogeneidad de la población asalariada y debilitan su sentido de pertenencia colectiva.²³⁵

En Europa, en la primera mitad del siglo xx, cogen fuerza a nivel nacional diferentes organismos públicos para atender y canalizar las demandas del mundo laboral (Ministerio de empleo y SS,²³⁶ Ministère des affaires sociales et de la santé,²³⁷ Sécurité sociale,²³⁸ Department for work & pensions,²³⁹ etc.). Y como hemos dicho, a nivel internacional se crea, en 1919, la [Organización Internacional del Trabajo \(OIT\)](#).²⁴⁰

En la creación de la Comunidad Económica Europea (CEE)²⁴¹ se marca el objetivo de avanzar hacia una Europa social y política, a partir de principios como «hacer de la ocupación y los derechos de los ciudadanos el eje de la UE». El resultado más importante ha sido la creación de un «modelo social europeo» basado en el llamado «estado del bienestar», es decir, una sociedad capitalista, pero con una determinada redistribución de la riqueza y la garantía de unos servicios sociales básicos para sus ciudadanos. Así, la Unión Europea (UE) se basa en una economía social de mercado. El pleno empleo, el progreso social, la inclusión social, la protección social, la solidaridad y la cohesión social figuran entre los objetivos prioritarios del Tratado de la UE.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los sistemas de relaciones laborales reflejan las condiciones históricas, políticas y sociológicas de cada país o territorio. Estas circunstancias varían tan considerablemente que recogen situaciones difíciles de converger, y para darse cuenta solo hace falta comparar sus legislaciones nacionales sobre esta temática. Ni siquiera a nivel europeo puede realizarse una afirmación semejante. «No se puede hablar de convergencia; pero, en términos generales, han aparecido dificultades comunes de regulación de las relaciones entre la producción de bienes y servicios y las modalidades de redistribución, en un contexto de reducción del crecimiento económico.»²⁴² Por ello, desde el inicio, el énfasis de las autoridades europeas ha recaído en el fomento de la información y en el acercamiento de las diferentes legislaciones, pero puede decirse que a pesar de los avances no ha habido un gran éxito hasta el presente. Más allá de la libre circulación de trabajadores como derecho fundamental en el Tratado de la CEE²⁴³ y a pesar de los procesos de convergencia existentes, la realidad es que las relaciones laborales en Europa continúan obedeciendo esencialmente a una dinámica y planteamientos nacionales.

De esta manera, en la mayoría de los países occidentales, el papel que ocupa el Estado ha sido fundamental y ha ido evolucionando con el tiempo, desde un papel claramente regulador e intervencionista como protagonista directo, dando lugar al denominado *Welfare state* o Estado providencia, asistencial, bienestar, etc., hasta una situación en la que, por diferentes razones, generalmente de tipo económico (crisis, reconversión industrial, transformación tecnológica, etc.), cambia al papel inverso, tomando medidas para desregular y flexibilizar el mercado de trabajo en búsqueda de una mayor competitividad. Se considera «que había en él factores de rigidez, causas de bloqueos económicos que era preciso eliminar para recuperar la competitividad, restablecer los márgenes de beneficios, reactivar el crecimiento y, de este modo, crear empleo».²⁴⁴ Con lo que se acaba reduciendo el denominado «estado del bienestar». No se pueden olvidar

las sucesivas etapas a través de la historia reciente, en las que el estado del bienestar ha entrado en crisis por varias razones. También es preciso reconocer que el ciudadano, por diversas causas, recela de la burocracia y de sus políticos, por lo que puede llegar a dudar de que la Administración del Estado realmente consiga el bien común. Las arrolladoras victorias de Reagan (Estados Unidos), Thatcher (Gran Bretaña) y otros políticos de la derecha conservadora, en cuyas campañas se proponían abiertamente una importante reducción del sector público y recortes drásticos en las partidas destinadas a la protección social, son ejemplos claros de ese sentimiento entre los ciudadanos sobre la falta de eficacia de las clases dirigentes en la gestión de lo público.

En la actualidad, y como consecuencia de la globalización de los mercados y de la última gran crisis económica de los países occidentales, se puede afirmar que el factor entorno se caracteriza por la introducción de una mayor flexibilidad dentro del mundo laboral. Es decir, se rompe con el modelo anterior, basado en una cierta seguridad en el empleo a cambio de una mayor fidelidad de los trabajadores a sus empresas.

Ahora, y en aras de una mayor competitividad, que permita una reactivación económica, los gobiernos realizan las transformaciones sociales, económicas y laborales, dentro de las cuales se incluye una mayor flexibilización del mercado de trabajo. Al decir de Ulrich,²⁴⁵ «los recursos humanos están hoy presentes en todos los retos de competitividad de las empresas» por lo que los protagonistas de las relaciones laborales han de adaptarse a esa nueva situación.

Por otra parte, se ha podido comprobar que los efectos de la crisis en términos de pérdida de puestos de trabajo han estado más intensos en los mercados de trabajo más rígidos. Aquellos países con legislaciones laborales más flexibles se han adaptado mejor a la caída de la demanda a través de medidas alternativas (reducción de horas trabajadas o el cambio en las condiciones laborales), y por consiguiente, los efectos negativos de la crisis se han distribuido de manera diferente. En este último caso se han visto unos efectos sociales menos negativos en aquellos países con mercados laborales con legislaciones más flexibles.²⁴⁶

14.3. Los instrumentos

Son varios los instrumentos con que cuentan los actores en la gestión de las relaciones laborales que se emplean para defender sus intereses y solucionar los conflictos. Los principales son cuatro:

14.3.1. Negociación colectiva

La suma importancia de la negociación colectiva como instrumentos de regulación de las relaciones laborales se deriva, en gran parte, de las materias que incluyen los convenios que se firman.

Supone ponerse de acuerdo entre las partes para resolver un determinado problema de intereses. La negociación colectiva es el proceso a través del cual se establecen las condiciones de trabajo mediante una negociación entre los representantes de las partes implicadas, generalmente entre trabajadores y empresa. Las condiciones de trabajo contemplan los salarios, la flexibilidad en la plantilla, la jornada laboral, los procedimientos a tener en cuenta si se pretenden introducir nuevas tecnologías, los aspectos relacionados con la productividad, etc.

Cuando se llega a un pacto o acuerdo entre ellos, se obtiene como resultado el convenio colectivo que se implanta como referencia obligada de la que deben partir todas las políticas de recursos humanos que se implementen en la empresa.

Los convenios colectivos tienen como objetivo establecer, por un lado, las condiciones de trabajo y de la producción y, por otro, evitar el conflicto y regular la paz laboral. Pero si no se han podido combinar y equilibrar las necesidades e intereses sociales existe la libertad de recurrir a acciones colectivas de presión que todo país desarrollado contempla en su legislación. Tanto la huelga como el cierre patronal son económicamente muy costosos y a menudo dejan tras de sí el resentimiento de una parte de la sociedad, por lo que son utilizadas en última instancia.

14.3.2. Representación

Legalmente se establece una presencia institucionalizada de los representantes de los trabajadores en determinados ámbitos de las empresas. Tradicionalmente, a través de los sindicatos las empresas se hacen conocedoras de cuáles son los intereses de sus empleados. No obstante, las cosas están cambiando y hay autores que cuestionan si los sindicatos tienen futuro o si estos van hacia su desaparición. Así, «en una sociedad en la que cada vez tienen más acogida y amparo las aspiraciones de colaboración frente a reivindicación, de consenso frente a conflicto, del valor individualizado de la persona frente al del colectivo, de la flexibilidad adaptativa frente a la rigidez de los esquemas preestablecidos, el sindicalismo se ve urgido a demostrar su validez y capacidad de respuesta ante los nuevos retos con los que se enfrenta el mundo del trabajo».²⁴⁷

Frente a la posible perspectiva de crisis del sindicalismo hay quien postula que lo que sucede es que para los nuevos tiempos surgidos del cambio radical del mercado de trabajo, estas organizaciones han de «renovarse y adaptarse»²⁴⁸ a una realidad sociolaboral muy diferente a las etapas anteriores caracterizadas por una mayor conflictividad. No se cuestiona su legitimidad y representación, sino que dado que la negociación colectiva es el cauce más importante actualmente por el que transcurren las relaciones laborales, «los sindicatos deberían procurar que la negociación colectiva sirva también a la resolución de los retos que las empresas tienen planteados».²⁴⁹

Aquí desempeñará un papel importante el grado de representatividad obtenido por los sindicatos en las elecciones sindicales. Es decir, que en cierta manera esa renovación pasa tanto por «la expansión cuantitativa y renovación cualitativa de su afiliación y

representatividad como por la legitimidad e influencia de su participación en las RRL y el diálogo social».²⁵⁰

13.3.3. Participación

Junto a la negociación colectiva existe otro instrumento que es la participación y que se da en los sistemas denominados *de integración*. En este tipo de sistema de relaciones laborales los trabajadores están involucrados en órganos de gestión o meramente consultivos, como en el caso del Consejo de Empresa, que es un organismo unitario de representación de los trabajadores, ejerciendo una función meramente consultiva.

De esta forma, existe la posibilidad de influir en determinados procesos de decisión empresarial e intervenir en la toma de decisiones. Se trata de incorporar al trabajador o representantes sindicales en los órganos de decisión de la empresa. Esta participación puede ofrecerse a varios niveles: informativo sobre la gestión, consultivo, de codecisión, en el contenido de los puestos, en los resultados, en la propiedad, etc. En Europa existe el modelo de la industria siderometalúrgica alemana con un alto nivel de participación en diversas áreas de la empresa.

Este instrumento es muy importante en orden a la mejora del clima laboral y motivación de los empleados respecto de su trabajo, a sentirse aquellos más corresponsables de los resultados obtenidos.

Con la participación, los trabajadores asumen una parte de poder y responsabilidad en tanto los empresarios ceden una parte de ese poder. Cuando se da la gestión paritaria entre empleadores y empleados se habla de un *sistema de cogestión*.

No obstante, hay que señalar que existen pocos países europeos que fomenten la participación de los trabajadores o sindicatos en el proceso mismo de toma de decisiones en los aspectos económicos y que tienen lugar a nivel de la dirección de empresa. En lo que sí están de acuerdo la mayoría de empresarios y sus organizaciones en muchos lugares de Europa es en la conveniencia, y por diferentes motivos, de ampliar la información facilitada a sus trabajadores sobre la situación de la compañía, y tener en cuenta sus opiniones en los aspectos más relacionados directamente con el contenido del puesto de trabajo. Así, «esta participación es necesaria para una producción de calidad (que es una vía para competir más sólida que la que pretende basarse en los costes laborales), que exige la identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa y su implicación en las actividades de la misma».²⁵¹

14.3.4. Información y comunicación

Muchas veces se olvida que detrás de las leyes, regulaciones y acuerdos laborales hay seres humanos que hacen que las relaciones laborales tengan éxito o fracasen. Por lo que, entendiendo algo de la naturaleza humana, se debe considerar que la información y la comunicación interna debe ser una de las principales bases de la gestión laboral en las empresas. Por consiguiente, la empresa no puede renunciar al derecho de comunicarse

directamente con sus empleados de manera continua, haciéndolos partícipes de sus objetivos y de la situación dentro de la que se encuentran.

Como ya se sabe, una adecuada gestión de la comunicación es importante en el sentido que da *feedback* a los empleados sobre la situación de los posibles conflictos y evita problemas propios de rumorología. Así, también, es importante generar y mantener la credibilidad de dicha información. Esta credibilidad está más relacionada con la fiabilidad de la información que de la cantidad de la misma. «Desde este enfoque, la finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa. Con ello, se pretende conseguir dos objetivos básicos: a) reducir la conflictividad laboral, y b) incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.»²⁵²

14.4. Los protagonistas

Son tres los actores que participan en el sistema de relaciones laborales: Estado, sindicatos y patronal. Los tres participantes se relacionan entre sí con una dinámica de interacción que puede variar de diversas maneras según la situación socioeconómica del momento.

14.4.1. El Estado

A través de los representantes del gobierno, interviene en el establecimiento y desarrollo de los sistemas de relaciones laborales como legislador y promotor de la política laboral. Es el Estado²⁵³ quien instituye el marco legislativo nacional de las relaciones laborales, el cual comprende diversas temáticas, por ejemplo desde las referidas a los reglamentos para los representantes sindicales y empresariales, los conflictos de trabajo y las soluciones para los mismos, los convenios colectivos, etc., todo lo cual convierte al Estado en un regulador legal de los procesos que se ponen en práctica en el ámbito empresarial. Además, a través de los ministerios o departamentos especializados en el trabajo, se encargan de que los otros actores del sistema respeten y cumplan las reglas jurídicas (legislativas y administrativas).

Resumiendo, el Estado, juega un papel principal en las relaciones laborales que se manifiesta y actúa mediante el poder legislativo, el poder judicial y en la intervención que hace en el crecimiento de la vida económica y social del país. A la vez que, también, puede llegar a ser uno de los principales empleadores dentro de la economía de un país, con lo que ello representa.

14.4.2. Organizaciones sindicales

Los trabajadores suelen estar afiliados a los sindicatos porque son estos los organismos que los representan. Desde una perspectiva general, un sindicato es una asociación voluntaria de trabajadores para la defensa de intereses que les son comunes. Las características representativas de los sindicatos y el funcionamiento de los mismos suelen

variar en función de la coyuntura social existente en el ámbito donde se desarrollan los mismos. Es un fenómeno universal pero que resulta diferenciado según las características propias de la sociedad de donde procede. Por ejemplo, el sindicalismo puede presentarse con los matices de las sociedades pluralistas –a menudo dividido e influenciado por diferentes corrientes políticas–, o bajo el influjo de una economía planificada, usual en un contexto socialista. Otro tipo de sindicalismo se presenta único y/o controlado por el Estado de forma corporativa, que deviene de regímenes políticos autoritarios, militaristas o de partidos únicos. Otro tipo de sindicalismo se define únicamente por la movilización que promueve y se encuentra en países con regímenes políticos populistas de movilización de masas.

Desde el punto de vista económico el poder negociador de las organizaciones que agrupan diferentes sindicatos es muy alto. En Europa se realizan importantes intentos de unificar las diferentes líneas del pensamiento sindical para actuar con una sola voz, como la constitución en 1973, de la The European Trade Union Confederation (ETUC),²⁵⁴ aunque este esfuerzo aún tiene mucho camino por recorrer. Por la otra parte, y no es por casualidad, las confederaciones y organizaciones empresariales también se agrupan en aquellos países donde el grado de concentración sindical es mayor.

Sería imposible presentar una clasificación completa de los tipos de sindicalismo existentes, pero sí se pueden establecer, bajo las limitaciones que se quieran introducir, unos modelos de actuación más o menos predefinidos en Europa:

- Sindicalismo de conciliación
- Sindicalismo radical
- Sindicalismo reformista

Sindicalismo de conciliación

Es un sindicalismo cuyas bases doctrinales y estratégicas suponen la aceptación de la estructura fundamental de la sociedad en la que actúa. Este tipo de sindicalismo acepta subordinar las reivindicaciones sindicales (en cuanto interés de grupo) al interés general de la sociedad.

Bajo la anterior óptica, la huelga solo es utilizada en momentos excepcionales y cuando todos los demás recursos de diálogo y negociación de que se dispone no han dado los resultados esperados.

La negociación colectiva tiene una importancia tal en el sindicalismo de conciliación que, de simple medio –entre otros instrumentos– de la acción sindical, se ha convertido en uno de sus instrumentos y objetivos fundamentales, hasta el punto de llegar a caracterizar al propio sindicalismo de conciliación, que es definido por algunos autores como un sindicalismo de acción contractual.

En naciones en que este tipo de sindicalismo tiene cierta influencia (Bélgica, Alemania, Suecia, etc.) los convenios colectivos que regulan las relaciones de trabajo de la mayor

parte de sectores económicos y en los que se incluyen no solo los salarios, sino también todas las condiciones de trabajo, suelen excluir durante su vigencia el ejercicio de la huelga.

El tercer instrumento que califica al sindicalismo de conciliación, además de la contratación colectiva y de la huelga, es el de la mediación política que, propiamente, se manifiesta a un doble nivel: a través de la participación sistemática en la mayor parte de los órganos que intervienen en las cuestiones laborales, y a través de la influencia de los sindicatos sobre los partidos políticos que conforman los parlamentos. «Estas relaciones son importantes para compartir ámbitos de poder donde participan en las redes de formación de las políticas, intervenir en el gobierno de la economía, o bien influir en la definición de las reglas constitutivas del sistema de relaciones laborales.»²⁵⁵

Esta relación es hasta tal punto importante que buena parte de las reivindicaciones laborales se vehiculan a través de los partidos, que presionan a los gobernantes para obtener una legislación social y laboral más favorable. Este tipo de situaciones podemos identificarlo fácilmente con las *Trades Union Congress*,²⁵⁶ que, a pesar de que se declaren independientes de los partidos políticos, muchos de sus miembros más notorios han sido del Partido Laborista en el parlamento londinense de Westminster.

La noción de militante en cuanto a miembro activo y desinteresado es desconocida. Encontramos una escasa participación personal de los afiliados, tanto en la vida del propio sindicato como en la acción reivindicativa. Existe una gran centralización de la organización sindical que da lugar a una cerrada estructura de dirigentes y de una plantilla de funcionarios permanentes.

En ocasiones sus programas tienen referencias críticas a la sociedad de libre mercado o a una voluntad de ciertas transformaciones, pero estas no ocupan más que un lugar marginal en su conformación ideológica y en su práctica cotidiana.

Ejemplos, más o menos próximos, de este tipo de sindicalismo serían la Central General de Sindicatos Libres de Bélgica (CGSLB),²⁵⁷ la Unión Italiana de Trabajadores Metalúrgicos (UILM),²⁵⁸ la Confederación de Sindicatos Cristianos (CSC)²⁵⁹ belga, la Confederación General de Trabajadores de Suecia (LO),²⁶⁰ etc.

Sindicalismo radical

Tres son los principios doctrinales básicos que configuran los sindicatos que acostumbran a definirse como anticapitalistas y que vamos a agrupar bajo el epígrafe de sindicalismo radical: la crítica sistemática y de principio al sistema capitalista, la voluntad de transformarlo y la lucha de clases.

Este tipo de sindicalismo ve en el sistema capitalista un régimen basado en la propiedad privada de los bienes de producción, y, en el Estado, el instrumento máximo de esos propietarios privados. La explotación de que es objeto la clase obrera, según este tipo de sindicalismo radical, deriva de esa situación. Para estos, la abolición de la situación opresiva no puede venir más que de la socialización de los bienes de producción y de la

conquista del aparato del Estado. Estos objetivos solo pueden conseguirse mediante la acción.

Al contrario que el sindicalismo de conciliación, lo que importa esencialmente es la movilización, la toma de conciencia de la situación de clase explotada; los resultados, aun siendo importantes se consideran accesorios. Donde el sindicalismo radical ve la verdadera solución para la situación existente es en la transformación de las estructuras económicas, sociales y políticas del sistema.

Su actuación se basa en el nivel de conciencia sindical y parte de la movilización de los trabajadores sobre objetivos inmediatos de defensa y mejora de las condiciones de vida y del trabajo. También, de ejercer su presión para que, a través de elecciones democráticas, se lleve a la izquierda al control del Estado, sin provocar una crisis del régimen capitalista ni salir del marco legal institucional.

Es un sindicalismo centrado en la acción, que necesita de la adhesión voluntaria y psicológica interiorizada del grupo, además debe estar presto a apoyar las iniciativas de aquel. Sin este apoyo en los momentos decisivos de la acción, el sindicato se vería desautorizado y su fuerza rápidamente mermada.

La Confederación General del Trabajo (CGT),²⁶¹ es un sindicato francés que tiene como finalidad agrupar, sin distinción de opiniones políticas, filosóficas o religiosas, a todas las organizaciones compuestas por asalariados conscientes de la lucha que debe llevarse a cabo para conseguir el cambio. Entiende que lo esencial, además de la solidaridad entre sus miembros, es su papel en la unión y organización de los trabajadores con vistas a la acción. Desde la Segunda Guerra Mundial este sindicato ha estado muy vinculado al Partido Comunista y su ideario. Así, se ha opuesto en numerosas ocasiones a la negociación colectiva y pone un especial énfasis en las huelgas generales. Sin embargo, ha participado en las elecciones patrocinadas por el gobierno en los centros de trabajo para elegir delegados sindicales y comités de empresa.

La Confederación General Italiana del Trabajo (CGIL)²⁶² coloca en la base de su programa y de su acción, la Constitución de la República Italiana y persigue su íntegra aplicación, particularmente en orden a los derechos que en ella se proclaman así como a las reformas económicas y sociales allí recogidas. Para este sindicalismo la acción para conseguir sus objetivos la confía principalmente a los organismos de base, desde los consejos de fábrica a los comités de zona y de barrio, a las estructuras de base de las escuelas, de los trabajadores del campo, etc. Son objetivos de su fundación, desde la eliminación de las rentas, la ruptura de los vínculos que subordinan a los trabajadores a las decisiones de los grandes monopolios. Se considera importante la huelga como forma de lucha, debiendo ponerse en práctica de un modo articulado, según decisiones locales, en la más estrecha colaboración posible con los propios trabajadores.

Sindicalismo reformista

Mientras que, en el sindicalismo de conciliación, las reformas resultan de una acción cotidiana y se inscriben en las propias estructuras del sistema, en el radical son

únicamente los resultados accesorios de la reivindicación y de la movilización más fundamental. En cambio, en el sindicalismo reformista, las reformas son a la vez instrumento y fin.

Entre el sindicalismo de participación (o de conciliación) y el sindicalismo de lucha de clases, se opta por la participación conflictiva. Partidarios del socialismo, en tanto a concepción económica, pretenden hallar la tercera vía lejos de las clásicas concepciones del capitalismo y del comunismo. Se opta por el sistema de poderes vigentes, pero lucha por modificarlo. Aun admitiendo la existencia de clases sociales con situaciones e intereses divergentes, no cree en la lucha de clases como método e ideología para superar la situación existente.

El derecho sindical es el derecho de los trabajadores a organizarse sindicalmente en la empresa y a obtener los medios necesarios para hacerlo, especialmente por la discusión y la información.

La negociación colectiva es el instrumento fundamental a través del cual pretenden lograr la transformación progresiva del sistema. La huelga ocupa un lugar, sin duda, menos importante, pero no deja de ser necesaria, aunque debe limitarse su uso a momentos inevitables.

La Federación General del Trabajo de Bélgica (FGTB)²⁶³ preconiza una sociedad nueva caracterizada por:

- Democracia: una democracia real no puede dividirse. Conviene construirla junto a la democracia política en lo económico, lo social y lo cultural.
- Emancipación de los trabajadores: proporcionar a los trabajadores su dignidad de productores, permitir el desarrollo de su creatividad, hacer que accedan a las responsabilidades.
- La satisfacción de las necesidades reales de la población, mediante la organización del crecimiento y del desarrollo económico y social.
- El reconocimiento, como factor primordial del trabajo creador de todos los valores y fuente de todos los bienes.
- La libre expresión de los trabajadores debe estar garantizada gracias a una democratización profunda de los medios de información.

Nunca ha limitado sus objetivos a conseguir aumentos de salarios; ha adoptado una participación contestataria dirigida a la transformación de todo el sistema, y rechaza por lo tanto las diversas fórmulas de reparto del poder económico aplicadas en ciertos países. Los trabajadores tendrán derecho de exigir una información precisa y detallada acerca de la situación financiera de la empresa, de sus políticas y de su productividad. Las disposiciones legales que fijan la composición de los Consejos de Empresa deberán revisarse de manera que sea posible que los técnicos presentados por las organizaciones

sindicales puedan tener asiento entre los órganos constituidos por los representantes de los trabajadores.

Un caso aparte y digno de mención lo constituye la historia de Solidarnosc²⁶⁴ en Polonia, como primer sindicato clandestino dentro del denominado bloque soviético, que comienza en los astilleros de Gdansk y que acaba llevando a su principal líder, Walesa, a la presidencia del gobierno, después de una serie de importantes huelgas mineras en los años ochenta del siglo pasado. Se caracterizó por una muy fuerte carga ideológica, con una militancia obrera católica que generó una revolución y luchó contra el gobierno comunista hasta hacerlo caer mediante unas elecciones democráticas.²⁶⁵

Por último hay que señalar que, aunque se han identificado a efectos pedagógicos determinadas organizaciones con cada uno de los tres grupos de sindicalismo, la dinámica evolución histórica de cada movimiento u organización sindical puede cambiar hacia otras posiciones en su actuación. Evidentemente, la situación económica y social de su entorno tendrá una decisiva influencia en este tipo de cambios. Es decir, puede darse perfectamente que un sindicato en una etapa de su existencia haya podido realizar unos planteamientos integrados dentro de la doctrina radical, para posteriormente evolucionar hacia una perspectiva de menor enfrentamiento y mayor integración social durante una época de crecimiento económico, y de igual forma puede suceder el cambio contrario en su forma de actuar.

14.4.3. Organizaciones empresariales

De la misma manera se organizan los empresarios o empleadores, tercer elemento protagonista del sistema de las relaciones laborales, pero estos, a diferencia de los trabajadores, se afilian a las denominadas «asociaciones patronales». Estas asociaciones están creadas para defender el poder (autoridad) de la dirección de la empresa, preservar la viabilidad del sistema de «libre empresa», organizarse ante las posibles movilizaciones que puedan llevar a cabo los trabajadores, hacer frente a la intervención del Estado en la economía, etc.

Las funciones de las asociaciones empresariales dentro del sistema de relaciones laborales se vinculan principalmente con una serie de temáticas, como la «Negociación Colectiva» en nombre de sus afiliados, con las «Relaciones Institucionales» frente a la «Administración del Estado», la prestación de servicios referidos a la asesoría legal y laboral, estudios económicos y técnicos, con la coordinación de las acciones empresariales ante la existencia de posibles conflictos, etc. Pero la complejidad de los intereses en juego hace que no todos los empresarios sean partidarios de estos asociacionismos.

Por otra parte, desde la perspectiva del empresario no siempre se tienen suficientemente en cuenta las dos principales características que se encuentran en el mundo laboral actual, el individualismo y cierto desapego a las organizaciones sindicales, y que conllevan a dar un papel fundamental a la dirección de recursos humanos en las empresas. La dirección de la empresa tiene que recordar que el factor clave en la

aplicación diaria de unas relaciones laborales satisfactorias, en muchas ocasiones se encuentra en la figura y perfil de los mandos intermedios. Su compromiso y atención a los empleados puede convertirse en un factor más importante que las mismas regulaciones contractuales. Diego Galán, dice al respecto de la figura del mando, «personalmente no veo que las propias relaciones laborales transformen su papel de controlador por el de impulsor de equipos y catalizador de aportes individuales. La alineación imprescindible de los mandos con esta nueva filosofía de gestión de las relaciones laborales vendrá cuando seamos capaces de rediseñar su descripción de funciones con contenidos y responsabilidades más enfocadas en el doble aspecto de técnico especializado (centrado en aportar mejoras organizativas) y, facilitador y promotor de equipos autónomos. Para ello no es suficiente un nuevo impreso de descripción de funciones; también debe cambiar la actitud de la empresa respecto a lo que pedimos diariamente al mando que haga y sobre las conductas que premiamos económicamente».²⁶⁶

14.5. Aproximación al sistema de relaciones laborales español

En la actualidad, el sistema de relaciones laborales español se articula a partir de la interacción de una serie de elementos: un escenario (cambiante y de crisis económica), una serie de protagonistas o actores que intervienen en el mismo (administración laboral, organizaciones sindicales y empresariales), unos problemas (confrontación de intereses) y unos instrumentos o procedimientos legales (normativa laboral) con los cuales se va a intentar encauzar los conflictos. En España, como en otros lugares, el sistema de relaciones laborales es el resultado de normativas, estrategias y elecciones de los protagonistas en situaciones anteriores.

Según este esquema se ofrece una serie de características generales que relacionamos a continuación:

14.5.1. Escenario

Un entorno cambiante que se ve afectado por varios factores: crisis económica, revolución tecnológica, crisis del estado de bienestar, elevado paro estructural, etc. Las sucesivas crisis económicas de los últimos lustros, ponen de manifiesto sobre el mercado de trabajo español el desafortunado comportamiento diferencial del empleo en la economía española con respecto de los países de la OCDE.²⁶⁷

Una de las principales características «del mercado laboral español es su elevada sensibilidad al ciclo económico. Esta circunstancia, supondrá unos ritmos también acentuados de destrucción del mismo cuando cambie el signo del ciclo, como ya ocurrió en la recesión de principios de los años noventa. Trabajadores cuyo vínculo laboral no es estable, trabajadores que ocupan los empleos menos exigentes en cualificaciones y, en

general, las personas vinculadas a empresas y sectores con problemas de competitividad, serán quienes primero, y con mayor intensidad, sufrirán las consecuencias de un cambio de ciclo».²⁶⁸

Por otro lado, también destaca en el escenario laboral español el hecho de que predominan las empresas micro (1 a 9 empleados) y pequeñas (10 a 49 empleados). En estos tipos de empresas trabaja más de la mitad de la plantilla asalariada por lo que constituye un segmento de interés para todos los actores.

En las microempresas es obvia la dificultad de introducción del sindicalismo y generalmente se encuentran al margen del sistema de elecciones sindicales. En cambio la mayor afiliación se encuentra en las empresas medias y grandes donde están institucionalizadas las relaciones laborales.

14.5.2. Marco legal

El ordenamiento jurídico o conjunto de normas legales que configuran el marco de las relaciones laborales, es decir, el marco de las reglas de juego para las relaciones laborales se consagra con la Constitución Española del año 1978. Sus premisas recogen las siguientes bases:

- economía de mercado y sistema de libre empresa;
- reconocimiento de las organizaciones sindicales y patronales;
- la negociación colectiva como instrumento fundamental;
- el estado regulador entre las partes dentro de un sistema tripartito: estado-sindicatos-patronal;
- el derecho a la huelga²⁶⁹ y el de cierre patronal.

Otro aspecto importante es la representación de los trabajadores en la empresa, que se configura a través de la representación directa de los trabajadores, de los delegados de personal o del comité de empresa. Para ello se realizan las elecciones sindicales que suponen un factor muy importante dentro del sistema de relaciones laborales, pues determinan la representación y participación de los trabajadores a tres niveles:

- **Institucional**, para participar en los organismos públicos de consulta: Consejo Económico y Social (CES),²⁷⁰ Seguridad Social,²⁷¹ Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo,²⁷² etc.
- **Sectorial**, estando legitimados como los sindicatos más representativos a nivel estatal aquellos que acrediten un mínimo del 10 % de la representación en el ámbito de referencia (art. 6.2b de la Ley Orgánica de Libertad Sindical - LOLS).
- **Empresa**, a los efectos de establecer las vías para el ejercicio de los derechos de los trabajadores en aquello referido a la información/consulta (art. 64 del Estatuto de los Trabajadores- ET) y la negociación (art. 87).

Así, todos los trabajadores tienen el derecho de elegir a unos representantes que defiendan sus derechos. Tanto los comités de empresa (en las empresas con más de 50 trabajadores), como los delegados de personal (en las empresas de menos de 50 trabajadores), tienen una misma finalidad, que consiste básicamente en representar de manera unitaria a todo el personal de la empresa. Estos representantes son elegidos cada cuatro años mediante una votación personal, directa y anónima de toda la plantilla de la empresa.

Los delegados de personal representan a los trabajadores en empresas que tengan más de 10 trabajadores y menos de 50. En las empresas que cuenten con un número de hasta 30 trabajadores, habrá un delegado. Para empresas cuya plantilla oscile entre 31 y 49 trabajadores, podrán elegirse hasta tres delegados. La elección de los delegados corresponderá a todos los trabajadores de la empresa que sean mayores de dieciséis años y con una antigüedad en la misma de al menos seis meses.

El comité de empresa es el órgano representativo y colegiado del conjunto de los trabajadores en la empresa para la defensa de sus intereses. Se constituye en empresas que cuentan con 50 o más trabajadores. La representación que ostenta el comité de empresa es de carácter colectivo y referido al conjunto de los trabajadores de la empresa, de modo que cuando se trate de intereses individuales, el derecho a ejercitar cualquier tipo de acciones corresponde al trabajador. El número de miembros del comité de empresa se determinará en función del número de trabajadores de la empresa, e irá de cinco a setenta y cinco como máximo.

14.5.3. Protagonistas

Respecto de los actores de las relaciones laborales resaltar la autonomía de las partes. Cada una de ellas reivindica sus necesidades e intereses, siendo estas las que deben resolver sus problemas mediante los instrumentos legales.

Entre los trabajadores existen dos grandes tipos de organismos: la organización sindical, que defiende los intereses de sus afiliados, y el organismo unitario, que representa y defiende a todos los trabajadores de un ente con independencia de su afiliación, como es el caso del Comité de empresa.²⁷³

Por lo que se refiere a la acción sindical se proyecta fundamentalmente en dos grandes ámbitos. En primer lugar, la empresa y el entorno sectorial en el que estas se desenvuelven, marcos en los que tiene lugar la negociación colectiva. En segundo lugar, el espacio de la concertación social que se desarrolla en diferentes marcos territoriales, con un papel destacado de los grandes acuerdos de ámbito estatal, aunque también con una relevancia creciente de los ámbitos autonómicos y locales. Diferentes ámbitos que no solo precisan de interlocutores diversos y se traducen en regulaciones de distinto tipo (convenios colectivos, pactos de empresa, acuerdos sociales...), sino que también abordan cuestiones de variada naturaleza.²⁷⁴ Así pues, la acción sindical está orientada fundamentalmente a la negociación colectiva con un talante más negociador que radical.

De otro lado, «la participación de los trabajadores en España muestra niveles más

bajos que la media europea. La modesta extensión e intensidad de la participación directa (y consecuentemente su bajo impacto sobre la satisfacción de los trabajadores) son resultado de la racionalización de la producción en los últimos años y su uso actual está claramente condicionado por una organización del trabajo aún alejada de la que caracterizaría una economía del conocimiento».²⁷⁵ En este punto, unas nuevas políticas de gestión de personas promovidas por las empresas y los sindicatos, que faciliten una mayor participación de los trabajadores en determinados aspectos como la productividad, mejoras de la calidad, enriquecimiento de tareas, etc., tendrán un importante espacio a recorrer en el futuro para la mejora de la competitividad empresarial.

Con respecto al asociacionismo sindical existe un predominio de las denominadas *centrales mayoritarias*: Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CCOO)²⁷⁶ y Unión General de Trabajadores (UGT).²⁷⁷ Ambas como sindicatos más representativos y con pluralidad de ideologías que conviven en su seno. Están organizadas en confederación de diferentes sindicatos estructurados sectorial y territorialmente.

Con respecto al asociacionismo empresarial existe la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE),²⁷⁸ que resulta de la integración de diferentes grupos de intereses, como Fomento de Trabajo Nacional (FTN),²⁷⁹ Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME),²⁸⁰ Asociación Española de Banca (AEB),²⁸¹ Confederación Nacional de la Construcción (CNC),²⁸² etc. Se estructura mediante organizaciones «sectoriales» y «territoriales intersectoriales».

14.5.4. Instrumentos

En cuanto a los instrumentos cabe destacar la **negociación colectiva** como herramienta principal para regular las relaciones laborales en España. De la negociación colectiva se llega por acuerdo a los **convenios colectivos** y su importancia al abordar, no solo los temas centrales como el empleo o las retribuciones, sino también aspectos tan importantes como la prevención de riesgos laborales o los poderes empresariales y los contrapoderes colectivos dentro de la empresa.²⁸³

En España, cabe distinguir los siguientes dos tipos de convenios colectivos, según su ámbito de aplicación: convenio colectivo de carácter sectorial y convenio colectivo de empresa. Los convenios colectivos de carácter sectorial son todos aquellos que se aplican en un sector de actividad económica. Respecto a los convenios sectoriales, pueden ser estatales o nacionales, autonómicos, provinciales, interprovinciales, locales o comarcales.

Haciendo alusión al grado de prioridad en la aplicación de los convenios colectivos, en primer lugar estaría el convenio de empresa (pactos realizados dentro de la propia empresa), en segundo lugar, el convenio sectorial local o comarcal, seguidamente, el convenio sectorial provincial o interprovincial, a continuación, el convenio sectorial autonómico, luego, el convenio sectorial estatal, y, por último, el Estatuto de los trabajadores (1980).

Como ya se ha mencionado, en España el derecho de huelga está reconocido en la Constitución Española y es el derecho por el cual los trabajadores pueden interrumpir la

prestación del trabajo para reivindicar, frente a las empresas o a las autoridades, determinadas reclamaciones dentro del ámbito laboral. El ejercicio de este derecho no extingue el contrato, sino que lo suspende y, por tanto, los trabajadores no tienen derecho a percibir el salario. El empresario no puede imponer sanción alguna por ese hecho, excepto si se incurriese en falta laboral. Cuando la huelga afecta a toda una comunidad o país, entonces se denomina huelga general.

El cierre patronal o *lock-out* supone el cierre por parte del empresario del centro de trabajo y solo puede realizarse en caso de huelga, peligro de violencia para las personas y graves daños para las cosas, ocupación ilegal del centro de trabajo u otras consideraciones que impidan el desarrollo normal del proceso de la producción. Igual que en el caso de la huelga, el cierre tampoco extingue el contrato de trabajo.

230. Martínez, M. (2011): «El contexto de las relaciones laborales: las consecuencias para la gestión de los RR. HH. en España». En González, M.; Gutiérrez, R. y Martínez, M. (coordinadores). *Gestión de recursos humanos: contexto y políticas*. Madrid: Civitas-Thomson Reuters.

231. Marshall, F.R.; Vernon M.; Briggs, Jr. y King, A.G. (1987): *Economía laboral: salarios, empleo, sindicalismo y política laboral*. Madrid: Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

232. Doeringer-Piore (1985): *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo.

233. Sánchez Fierro, J. (1995): «De la rigidez a la individualización y flexibilidad en las relaciones laborales». En: M. Ordóñez (coord.): *La nueva gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Aedipe Gestión 2000.

234. <<http://www.ilo.org/spanish>>.

235. Beneyto, P.J. (2011): «Sindicatos, relaciones laborales y gestión de RR. HH.». En González, M.; Gutiérrez, R. y Martínez, M. (coordinadores). *Gestión de recursos humanos: contexto y políticas*. Madrid: Civitas - Thomson Reuters.

236. <<http://www.empleo.gob.es>>.

237. <<http://www.social-sante.gouv.fr>>.

238. <<http://www.securite-sociale.fr>>.

239. <<https://www.gov.uk/government/organisations/departement-for-work-pensions>>.

240. <<http://www.ilo.org/spanish>>.

241. <<http://europa.eu>>.

242. Laverge, F. (1986): del prólogo de *La flexibilidad del trabajo en Europa*. Informe coordinado por Robert Boyer (Fédération Européenne de Recherches Economiques). Madrid. Centro de publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

243. El 25 de marzo de 1957 fueron firmados en Roma los Tratados que crearon la CEE y en su artículo 2 se fija como objetivo general, entre otros, la libre circulación de personas, lo que ha servido posteriormente como base para que un trabajador no pueda ser discriminado en sus condiciones de trabajo y empleo por razón de su nacionalidad dentro de la Unión Europea.

244. O.I.T. (1988): *La flexibilidad del mercado de trabajo*. Madrid. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colección Informes O.I.T.

245. Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006): *La propuesta de valor de recursos humanos*. Bilbao: Deusto. Harvard Business School.

246. La Caixa. «Estudios y análisis económico». *Informe mensual*, abril 2014. Barcelona.

247. Esteban, A. (1995): «Del viejo al nuevo sindicalismo». En M. Ordóñez (coord.): *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona: AEDIPE-Gestión 2000.

248. Véase Benito, C. (coord.) (2010): *Relaciones laborales en la encrucijada*. Madrid: Pearson-Aedipe.

249. Benito, C. (2010): «Los retos de la negociación colectiva». En: *Relaciones laborales en la encrucijada*. Madrid. Pearson – Aedipe.

250. Beneyto, P.J. (2011): «Sindicatos, relaciones laborales y gestión de los RR. HH.». En González, M.; Gutiérrez, R. y Martínez, M. (coords.): *Gestión de recursos humanos: contexto y políticas*. Madrid: Civitas – Thomson Reuters.

251. Duran, F. (2003): «Las nuevas relaciones laborales: tendencias y desafíos». En: Carlos de Benito (coord.): *Relaciones laborales. Asignaturas pendientes*. Madrid: Pearson educación. Biblioteca AEDIPE.
252. Elías, J. y Mascaray, J. (2003): *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
253. O.I.T. (1974): *La negociación colectiva en países industrializados con economías de mercado*. Ginebra. Véase el papel del Estado en el capítulo V.
254. <<http://www.etuc.org>>.
255. Jordana, J. (1994): «Sindicatos y política en España: la influencia de las condiciones organizativas en las estrategias sindicales». *Revista Internacional de Sociología*, enero-abril.
256. <<http://www.tuc.org.uk>>.
257. <<http://www.cgsib.be>>.
258. <<http://www.uilm.it>>.
259. <<http://www.csc-en-ligne.be>>.
260. <<http://www.lo.se>>.
261. <<http://www.cgt.fr>>.
262. <<http://www.cgil.it>>.
263. <<http://www.fgtb.be>>.
264. <<http://www.solidarnosc.gov.pl>>.
265. Tischner, J. (1983): *Ética de la solidaridad*. Madrid: Encuentro.
266. Galán, D. (2004): «El nuevo trabajo y las nuevas relaciones laborales». En Carlos de Benito (coord.): *Relaciones laborales. Asignaturas pendientes*. Madrid: Pearson educación. Biblioteca AEDIPE.
267. Véase en el Boletín Económico del Banco de España los niveles de desempleo en España y en los países del resto de la OCDE.
268. Pitxer, J. y Sánchez, A. (2008): «Estrategias sindicales y modelo económico español», *Cuadernos de relaciones laborales*, nº1. ECOLAB. Departament d'Economia Aplicada Universitat de València
269. El artículo 28.2 de la Constitución reconoce el derecho a la huelga de los trabajadores para la defensa de sus intereses.
270. <<http://www.ces.es/>>.
271. <<http://www.seg-social.es>>.
272. <<http://www.fundaciontripartita.org>>.
273. Órgano cuyos miembros son elegidos a través de votación y que representa a los trabajadores en los centros de trabajo que tengan 50 o más empleados.
274. Pitxer, J. y Sánchez, A. (2008): «Estrategias sindicales y modelo económico español», *Cuadernos de relaciones laborales*, nº1. ECOLAB. Departament d'Economia Aplicada Universitat de València.
275. González Menéndez, M. (2011): «La participación de los trabajadores en la empresa como instrumento de gestión de los RR. HH.». En González, M.; Gutiérrez, R. y Martínez, M. (coords.): *Gestión de recursos humanos: contexto y políticas*. Madrid: Civitas – Thomson Reuters.
276. <<http://www.ccoo.es>>.
277. <<http://www.ugt.es>>.
278. <<http://www.ceoe.es>>.
279. <<http://www.foment.com>>.
280. <<http://www.cepyme.es>>.
281. <<http://www.aebanca.es>>.
282. <<http://www.portal-cnc.com>>.
283. Escudero, R.; Cruz, J. y Mercader, J. (2006): *La negociación colectiva en España: una mirada crítica*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Bibliografía útil

Estrategia organizativa

- Albizu, E. y Landeta, J. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos* (2ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Boada-Grau, J. y Gil-Ripoll, C. (2009). «Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del Balanced Scorecard», *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones/Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 2, núm. 25.
- Bolton, S. C. y Houlihan, M. (2007). *Searching for the Human in Human Resource Management. Theory, Practice and Workplace Contexts*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Brewster, C.; Mayrhofer, W. y Morley, M. (2004). *Human Resource Management in Europe. Evidence of convergence*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bueno Campos, E. (2006). *Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia*. Madrid: Pirámide.
- Farhad, A. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Londres: Thomson Learning.
- Garrido, S. (2009). *Dirección estratégica* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Garrido, S. y Rodríguez, J. M. (2010). *Estrategia y política de empresa*. Madrid: Pirámide.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica* (5ª ed.). Navarra: Civitas.
- Hill, C. W. L. y Jones G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Ilundain Vilà, J. M. (2001). *Factores de cambio en el entorno. Algunas orientaciones para la empresa* (2ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Jeffrey, S. H. y Caron, H. S. J. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2ª ed.). Madrid: Paraninfo.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2007). *Dirección estratégica* (7.ª ed.). Madrid: Pearson Alhambra.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2007). *El cuadro de mando integral* (3ª ed.). Barcelona: Harvard Business Press. Gestión 2000.
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (4ª ed.). Madrid: Civitas.

- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2008). *Casos de dirección estratégica de la empresa* (4ª ed.) Madrid: Thomson-Civitas.
- Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- VV. AA. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pirámide.
- VV. AA. (2008). *Casos de Dirección estratégica de la empresa* (4ª ed.). Navarra: Civitas.

Psicología organizacional

- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Aljibe.
- Cummings, T. y Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, DF: Thomson Paraninfo.
- French, W. L., Bell, C. H. y Zawacki, R. A. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. México, DF: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Poole, M. y Van de Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Schultz, D. P. (2001). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill

Gestión y desarrollo de recursos humanos

- Almansa, A.; Andreu, R. y Sieber, S. (2002). *La gestión del conocimiento en España*. Madrid: IESE-Cap Gemini Ernst & Young.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). «La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje», *Revista de Economía Industrial*, núm. 325.
- Barceló, M. (dir.) (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC Editorial- PricewaterhouseCoopers.
- Bohlander, G.; Sherman, A. y Snell, S. (2002). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). Salamanca: Thomson.
- Brunet, I y Vidal, A. (2008). *El gobierno del factor humano*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Cantera, F.J. (coord.) (2006). *Estrategia integrada de gestión de personas*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Cardona, S. (1991). *Entrevistas de selección de personal*. Madrid: Diaz de Santos.

- Cummings, L. (1985). *Recursos humanos, desempeño y evaluación*. México: Trillas.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8.^a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Dolan, S. y Martín, I. (2004). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas* (2^a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Dolan, S.; Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGrawHill.
- Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Gan, F. y otros (2006). *Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos* (2^a ed.). Madrid: Apóstrofe.
- García Echevarría, S. y Val, M^a T. (1996). *Los recursos humanos en la empresa española*. Madrid: Díaz de Santos.
- García Yuste, J. (coord.) (1999). *El plan de formación en la empresa. Guía para su elaboración y desarrollo*. Madrid: Fundación Confemetal.
- García, S. y Dolan, S. (2003). *La dirección por valores*. Madrid: McGrawHill.
- Garrigues Human Capital Services/Bearing Point (2006). *Factbook de Retribuciones* (3^a ed.). Elcano (Navarra): Thomson/Aranzadi.
- Gil Estallo, M^a A. y Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (8^a ed.). Madrid: ESIC.
- Gil, I.; Ruiz L. y Ruiz J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGrawHill.
- Godale, J.G. (1998). *La entrevista. Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Gómez Mejía, L.R.; Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (3^a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- González, M., Gutiérrez, R. y Martínez, M. (2011). *Gestión de recursos humanos: contextos y políticas*. Pamplona: Civitas-Thomson Reuters.
- Hay Group/SAP (2006). *Factbook de Recursos Humanos* (5^a ed.). Elcano (Navarra): Thomson/Aranzadi.
- Ilundain Vilà, J. M.; Sanchez Garcia, J. C. y Yurrebaso Macho, A. (2007). *Emprendiendo con responsabilidad social corporativa*. Santiago de Compostela: Escuela de negocios Caixanova-Tórculo Edicions.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall.
- Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Pearson.
- Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E. y Hillier-Fry, C. (2011). *Gestión del talento y competitividad*. Córdoba: Almuzara.
- Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E. y Hillier-Fry, C. (2011). *Talento para crear valor*. Córdoba: Almuzara.
- Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Diaz de Santos.
- Llompарт, M. (2007). *El salario: concepto, estructura y cuantía*. Madrid: La Ley.
- Marina, J.A. (2011). *Los secretos de la motivación*. Madrid: Ariel.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Martínez Abascal, V.A. (2010). «Salario». En Sempere Navarro, A.V.; Pérez de los Cobos Orihuel, F. y Aguilera Izquierdo, R. (coord.). *Enciclopedia laboral básica Alfredo Montoya Melgar*. Madrid: Civitas, Thomson, Reuters.
- Martínez Deschamps, G. (1996). *Puestos, personas y política salarial*. Barcelona: GPISA.
- Nelson, B, y Spitzer, D. (2005). *1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho*. Barcelona: Gestión 2000.
- Patricio Jiménez, D. (2011). *Manual de recursos humanos* (2ª ed.). Madrid. ESIC.
- Peña Baztan, M. (1990). *Dirección de personal: organización y técnicas* (6ª ed.). Madrid: Hispano-Europea.
- Perez Pons, C. (2009). *Nuevo enfoque de la entrevista en el marco del proceso de selección*. Barcelona: Bubok.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana. Cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE.
- Porret Gelabert, M. (2007). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (2.ª ed.). Madrid: ESIC.
- Priante, M. (2000). *Grafología para la selección y evaluación del personal*. Barcelona: Paidós Plural.
- Puchol Moreno, Luis (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª ed.) Madrid: Diaz de Santos.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones: el ASH (Auditoría del Sistema Humano) para la gestión de personas, la consultoría experta en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Recio, E. (1986). *La planificación de recursos humanos en la empresa* (2ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- Simón, C., Rojo, P. y Molina, E. (2011). *MEdic. del Capital Humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Thibault Aranda, J. (2002). *La compensación y absorción de salarios*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. (2002). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: AEDIPE-Gestión 2000.
- Werther, W.B Jr. y Davis K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos* (5ª ed.). Madrid: Mc GrawHill.
- Zerilli, A. (1992). *Valoración del personal*. Bilbao: Deusto.

Gestión por competencias

- Ernst & Young Consultores. (1998). «La gestión por competencias». En *Cuadernos del director de recursos humanos*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Jiménez, A. (1997). «La gestión por competencias, una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma», *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. AEDIPE, Gestión 2000.
- Lira, C. A. (2005). *Gestión por competencias: fundamentos y bases para su aplicación*. Chile: Universidad Los Lagos.
- Lorino, P. (2007). *Competence-based competence management: a pragmatic and interpretative approach. The case of a telecommunications company*. Cergy: Essec Research Center.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2006). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Ramón Areces.

Habilidades directivas

- Blanchard, K. (2000). *Las tres claves para el empowerment*. Madrid: Granica.
- Casado, J. M. (2000). *El directivo del siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Covey, S. R. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (17ª ed.) Barcelona: Espasa Libros SLU.
- Debordes, P. (2002). *Coaching*. Barcelona: Gestión 2000.
- Del Pulgar, I. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
- Escribá Solano, E. (2001). *Coaching y capital intelectual*. En: <www.arearh.com>.
- Gallardo, V., (2009). *Liderazgo transformador*. Madrid: LID.
- Gautier, B. y Vervish M.O. (2001). *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Madrid: Oberon. Grupo Anaya.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones B.
- Rodríguez de Galarza, N. (2014). *¿Por qué no?* Barcelona: Plataforma.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Relaciones laborales y derecho del trabajo

- Agulló, E. y Ovejero, A. (coords.) (2001). *Trabajo, individuo y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Ausfelder, T. (2002). *Mobbing. El acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Océano.
- del Rey Guanter, S. (2013). *Estatuto de los trabajadores*. Madrid: La Ley.
- Führer, I. M. (1996). *Los sindicatos en España: de la lucha de clases a la estrategia de cooperación*. Madrid: CES.
- Gómez Gordillo, R. (2003). *El comité de empresa europeo*. Madrid: CES.

- González Biedma, E. (2007). *Prevención de riesgos laborales: Ley y normas complementarias* (8ª ed.). Madrid: Tecnos.
- Luján Alcaraz, J. (2003). *La acción sindical en la empresa*. Madrid: CES.
- Martínez Moreno, C y otros (2009). *Nociones básicas sobre la igualdad en las relaciones laborales*. Madrid: Tecnos.
- Mercader Uguina, J. y otros (2009). *Esquemas sobre igualdad de oportunidades en las relaciones laborales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Mora de Cabello de Alba, L. (2008). *La participación institucional del sindicato*. Madrid: CES.
- Rodríguez Fernández, M.L. (2004). *Negociación colectiva y solución de conflictos laborales*. Albacete: Bomarzo.
- Sagardoy Abogados y Hay Group (2004). *Factbook de Relaciones Laborales* (3ª ed.). Elcano (Navarra): Thomson/Aranzadi.
- Sala Franco, T. y Albiol Montesinos, I. (2000). *Derecho sindical*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Economía del trabajo

- Arenas, C. (2003). *Historia económica del trabajo*. Madrid: Tecnos.
- Hernández, C. y Carrasco, J. A. (2005). *Ejercicios de economía laboral*. Madrid: McGraw-Hill.
- McConnell, C. R.; Brune, S. L. y Macpherson, D. A. (2006). *Economía laboral* (7ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Ruesga, S. M. (2001). *Economía del trabajo y política laboral*. Madrid: Pirámide.
- VV. AA. (2005). *Economía laboral y políticas de ocupación*. Valencia: Universidad de Valencia.

Sobre el autor

Tomàs Rubió

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales con el grado de doctor cum laude mediante la presentación del trabajo: «La adaptación de las plantillas a la política de personal de la empresa» por la Universidad de Barcelona. MBA por ESADE y PDD por IESE.

Director del Master en Dirección de Recursos Humanos, desde 1995, en la Barcelona School of Management de la Universidad Pompeu Fabra. Ha desarrollado actividad docente como profesor o tutor en diferentes centros universitarios o escuelas de negocio como UOC, ESADE, UB y UPF.

Con más de veinte años en responsabilidades directivas, tanto en empresas como en dirección de programas de formación.

Autor de diversos artículos en medios especializados y ponente en congresos académicos de organización de empresas.



MIRA LA VIDA CON OTRA MIRADA

Andréa Gonçalves



Mira la vida con otra mirada

Gonçalves, Andréa

9788499218618

238 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

◆ Siempre es buen momento para aprender que no tenemos la necesidad de hacerlo todo con absoluta perfección, pues somos humanos y, consecuentemente, susceptibles de equivocarnos. Siempre es buen momento para entender que el mundo no siempre va a funcionar como queremos o como imaginamos.

Debemos aprender a controlar nuestros pensamientos sin dramatizar o volver catastróficas situaciones que no lo son. Nuestras emociones son exageradas porque nuestro pensamiento también lo es. Querer mandar en todo y querer controlarlo todo a nuestro alrededor es imposible.

Lea, comprenda, reflexione con atención, disfrute de la lectura, guarde lo que le interese y entienda que realmente no podemos controlarlo todo!◆

Andréa Gonçalves

◆ Mira la vida con otra mirada está destinado no solo a los profesionales de la salud mental, sino que, debido al tratamiento que en él se hace de los temas fundamentales de la psicología cognitiva, el libro es muy indicado para cualquier persona que quiera plantearse cambiar la visión que tiene de su vida. Hay que señalar que no se trata solo de un texto divulgativo, sino que, gracias a las reflexiones de que consta cada capítulo y de las técnicas y ejercicios propuestos, servirá de ayuda al lector para alcanzar su objetivo. ◆

Tomás Motos Teruel

[Cómpralo y empieza a leer](#)

con vivencias

La hora del decrecimiento

Serge Latouche y
Didier Harpagès



Octaedro 



La hora del decrecimiento

Latouche, Serge

9788499213422

128 Páginas

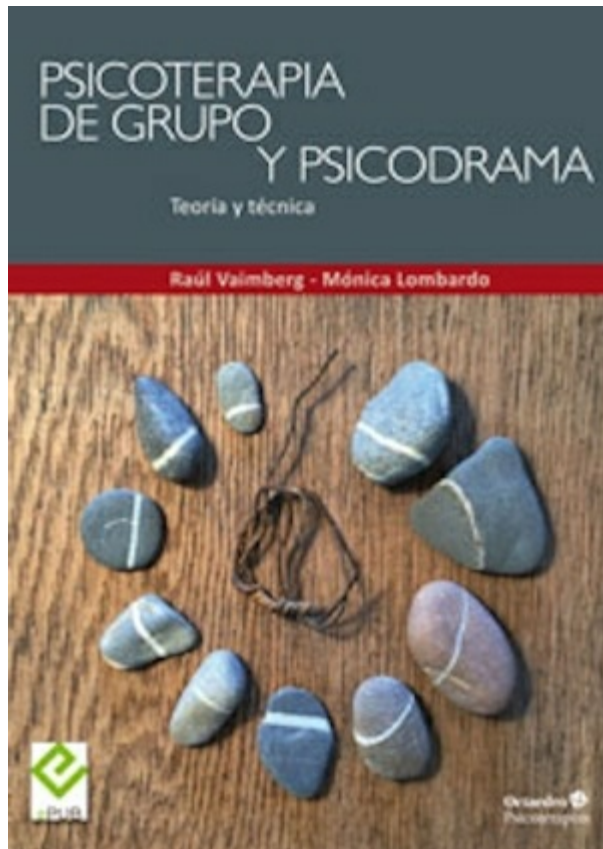
[Cómpralo y empieza a leer](#)

El crecimiento económico se ha vuelto insostenible para nuestro entorno. Pero la hora del decrecimiento no es solamente la de la urgencia ecológica, sino que, como proponen los autores, debe ser el momento de rehabilitar el tiempo, de trabajar menos para vivir mejor y de inventar nuevas formas de vida para recuperar el placer de la sobriedad.

El célebre economista y especialista del decrecimiento Serge Latouche, junto con Didier Hapagès, profesor de Ciencias económicas y sociales, ambos militantes del decrecimiento, exponen con claridad el proyecto decreciente en este libro breve y conciso.

Una lectura básica para todas aquellas personas que deseen abordar en profundidad los temas y las propuestas del decrecimiento.

[Cómpralo y empieza a leer](#)



Psicoterapia de grupo y psicodrama

Vaimberg Grillo, Raúl

9788499217888

282 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

En este libro se estudian la psicoterapia de grupo y el psicodrama desde una perspectiva teórica y técnica así como sus aplicaciones en las tareas de prevención, atención y rehabilitación en el campo de la salud mental individual, grupal y comunitaria.

Se desarrollan los múltiples aportes recibidos de otras escuelas a lo largo de los últimos cien años: la neurofisiología, el psicoanálisis, la psicoterapia de grupo la teoría teatral y las artes escénicas aplicadas, la antropología, la filosofía, los estudios realizados sobre el espacio y la arquitectura y el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

La teoría del cuerpo en psicodrama, la teoría de la escena en psicoterapia, la psicopatología psicodramática y el estudio de los micro y macroprocesos grupales son nuevos aportes que los autores presentan y que vienen a articular un marco de trabajo integrado y actualizado.

La "escena", hilo conductor de la obra, potencia las posibilidades transformadoras de la psicoterapia de grupo y del psicodrama e introduce el amplio campo de la creatividad humana. Acción, reflexión y creatividad se constituyen en las nuevas orientaciones de la psicoterapia del futuro.

El presente trabajo es el segundo de una colección dirigida por el doctor Raúl Vaimberg Grillo. El primero, Psicoterapia de grupo,

psicoterapia de grupo online fue publicado en la editorial Octaedro en 2012. Próximamente se publicarán otros sobre temas de la actualidad y el futuro de la salud mental: El cuerpo en psicoterapia, Teoría de la escena en psicoterapia, Psicopatología, Psicodrama pedagógico y técnicas de grupo en la institución, Artes escénicas y psicodrama.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Redes y retos

Días Fouces, Oscar

9788499218014

220 Páginas

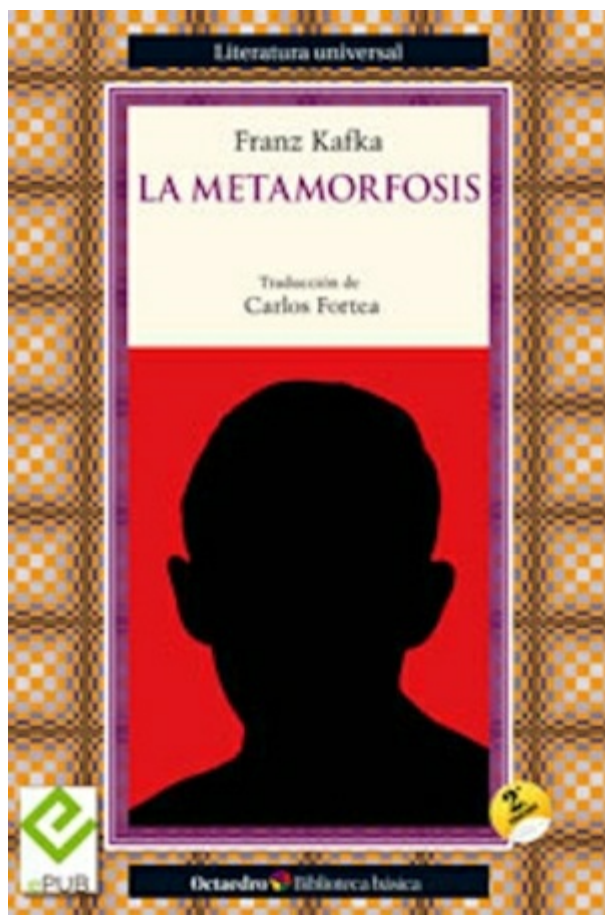
[Cómpralo y empieza a leer](#)

Las nuevas tecnologías han transformado radicalmente nuestra forma de comunicarnos y de relacionarnos con el mundo. Las disciplinas académicas que se ocupan de estudiar la comunicación han debido adaptarse a esas nuevas realidades. En *Redes y retos*, un grupo de investigadores aborda un abanico de fenómenos relacionados con las dinámicas que las acompañan: desde la comunicación del cambio climático en Twitter hasta los episodios de cyberbullying, pasando por la literatura colaborativa en un entorno digital o el papel de Internet en la práctica profesional de los traductores. Este volumen podrá resultar estimulante para investigadores de diversas áreas de las Humanidades y las Ciencias Sociales, pero también será una lectura provechosa para cualquier persona interesada en los asuntos relacionados con la comunicación.

Redes y retos se ha diseñado desde la perspectiva multidisciplinar del Programa de Doctorado en Comunicación de la Universidade de Vigo, promotor de esta publicación. Después de *Comunicar(se) en el siglo XXI* (Granada: Comares, 2014), este es el segundo volumen que edita, dedicado particularmente al marco de la comunicación digital, a la que su título alude. Para ello ha contado con la participación de doctorandos y profesores vinculados al programa, además de investigadores invitados, integrados en áreas de conocimiento tan diversas como

Comunicación Audiovisual, Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas,
Estadística, Traducción y Filología.

[Cómpralo y empieza a leer](#)



La metamorfosis

Kafka, Franz

9788499216478

96 Páginas

[Cómpralo y empieza a leer](#)

«Cuando Gregor Samsa despertó una mañana de una noche llena de sueños inquietos, se encontró en su cama, convertido en un bicho monstruoso...» Este es uno de los principios de relato más famosos de la literatura universal, el del libro que viene a continuación: La metamorfosis.

Para quien sepa leerla, La metamorfosis es una lección sobre lo que hay que hacer, contado desde el punto de vista de lo que no hay que hacer. Es una lección sobre nuestros miedos y nuestra dificultad para superarlos, y un grito de amor desesperado. Somos los lectores los que tenemos que oír ese grito.

[Cómpralo y empieza a leer](#)

Índice

Portada	2
Créditos	3
Introducción	5
1. La política de personal como factor estratégico	9
1.1. Los recursos humanos en la empresa	9
1.2. Componentes empresariales	10
1.3. La estrategia de empresa	12
1.3.1. Concepto de estrategia	13
1.3.2. ¿Qué es la dirección estratégica?	14
1.3.3. Proceso de elaboración de la estrategia	15
1.4. La política de personal	18
1.5. La política de personal como factor estratégico	20
1.6. La función o área de «personas» en la empresa	21
1.7. El rol del profesional de recursos humanos	24
2. De la motivación a la fidelización del talento	30
2.1. ¿Se puede motivar a las personas?	30
2.2. ¿Qué entender por motivación?	31
2.3. Teorías sobre la motivación	33
2.3.1. Teorías de contenido	33
Teoría clásica (taylorismo y teoría de las relaciones humanas)	33
Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow	33
Teoría ERG de Alderfer	34
Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	35
Teoría bifactorial de Frederick Herzberg	35
2.3.2. Teorías de proceso	36
Teoría de las expectativas	36
Teoría del equilibrio	37
Teoría de la equidad laboral	37
2.4. De la motivación a la gestión del compromiso	39
2.4.1. El compromiso organizacional	39
2.4.2. La gestión del compromiso	41
2.5. La «dirección por valores»	43

2.6. Fidelización del talento	45
3. Clima y cultura	50
3.1. Cultura organizativa	50
3.2. Elementos de la cultura empresarial	50
3.3. Tipologías de cultura	53
3.3.1. Actuar desde un enfoque cultural	54
3.4. El clima organizacional	54
3.5. Importancia del clima	55
3.6. Antecedentes teóricos en el estudio del clima	56
3.7. Medición del clima organizacional	58
3.8. Factores que afectan al clima	60
4. Comunicación interna	66
4.1. Comunicación interna en la empresa	66
4.2. Componentes del proceso de comunicación	67
4.3. Importancia de la comunicación interna	70
4.4. Tipos de comunicación interna en la empresa	73
4.4.1. La comunicación descendente	73
4.4.2. La comunicación ascendente	76
4.4.3. La comunicación horizontal	77
4.4.4. La comunicación informal	77
4.5. Fases de una política de comunicación	79
4.6. Barreras en el proceso de comunicación interna	80
5. Liderazgo	84
5.1. ¿Qué es un líder?	84
5.2. Tipologías de liderazgo	84
5.2.1. Los estilos de liderazgo «X» e «Y» de McGregor	84
5.2.2. Estilos tradicionales: autoritario, burocrático, persuasivo, carismático	86
5.2.3. Los estilos de liderazgo de Likert	87
5.2.4. El modelo de contingencia de Fiedler	89
5.2.5. La malla gerencial de Blake y Mouton	90
5.2.6. Teoría del liderazgo situacional de Hersey-Blanchard	91
5.3. El comportamiento eficaz del líder	93
5.4. Líder versus directivo	96
5.5. Liderazgo, innovación y cambio organizacional	98
6. Gestión por competencias	104

6.1. ¿Dónde está el talento de las personas?	104
6.2. Definición de competencias	105
6.3. Perfil de competencias	109
6.4. Métodos para el estudio de las competencias	110
6.5. La gestión por competencias	112
6.6. Aplicaciones de la gestión por competencias	114
7. Análisis y valoración de puestos de trabajo	119
7.1. El estudio del trabajo	119
7.2. Análisis y descripción de los puestos (ADP)	121
7.3. Objetivos de la valoración de los puestos (VPT)	124
7.4. Sistemas de valoración de puestos de trabajo	125
7.5. Cómo evaluar el proceso	127
7.6. Dificultades en el proceso	129
7.7. Aplicaciones del proceso	130
8. La planificación de recursos humanos como factor estratégico	135
8.1. La planificación	135
8.2. La planificación estratégica en la empresa	137
8.3. El proceso dinámico de ajuste de estructuras	138
8.4. Relación entre diferentes planes	140
8.5. Planificación de recursos humanos	141
8.6. Modelo dinámico de desarrollo de la planificación de recursos humanos	142
8.7. Objetivo general de la planificación de recursos humanos	144
8.8. Objetivos operativos de la planificación de recursos humanos	146
8.9. Fases de la planificación de recursos humanos	147
8.10. Previsiones	149
8.10.1. Cálculo cuantitativo	149
8.10.2. Factores que considerar	150
8.11. Métodos de previsión de plantillas (aproximación)	151
8.12. Procesos de actuación dentro de la planificación de recursos humanos	153
9. Formación y desarrollo	157
9.1. Función estratégica	157
9.2. Objetivos de formación y desarrollo	159
9.3. Principios básicos de la formación y el desarrollo	161
9.4. El Departamento de Formación (y Desarrollo)	161
9.5. Detección de necesidades	163

9.6. Plan de formación	165
9.7. Métodos de formación y desarrollo	166
9.7.1. En el entorno del puesto	167
Equipos de trabajo	167
Mentoring	168
Coaching	168
Rotación de puestos	169
9.7.2. Métodos de formación y desarrollo fuera del entorno del puesto	170
E-Learning	170
Conferencia o lección magistral	171
Método del caso	171
Role-playing	172
Juegos de empresas (business games)	172
Sistemas basados en las telecomunicaciones	173
9.8. Problemas de implementación	173
9.9. Desarrollo y procesos de ajuste	174
9.10. Programas de promoción y desarrollo	176
9.10.1. Movilidad funcional o rotación	177
9.10.2. Promoción (con ascenso)	177
9.10.3. Teoría de la reserva	177
9.10.4. Plan de sucesión	178
9.10.5. Mapa promocional	178
9.10.6. Plan de carreras	178
9.11. Evaluación de resultados	179
9.11.1. Modelo de Kirkpatrick	180
Nivel 1: Reacción	180
Nivel 2: Aprendizaje	181
Nivel 3: Comportamiento	181
Nivel 4: Resultados	182
10. Selección de personas	185
10.1. El proceso de selección	185
10.2. Objetivos	185
10.3. Factores que considerar antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección	187
10.3.1 El reclutamiento externo	188

Consideraciones como posibles ventajas:	188
Consideraciones como posibles desventajas:	189
10.3.2. El reclutamiento interno	190
Consideraciones como posibles ventajas:	190
Consideraciones como posibles desventajas:	190
10.4. El proceso de selección de personal	191
10.4.1. Preselección	191
10.4.2. Técnicas de evaluación	193
Pruebas psicométricas o test	193
Pruebas de conocimientos	193
Pruebas de destreza, de simulación o profesionales	194
Dinámicas grupales	194
Entrevista de selección	194
El Centro de Evaluación o Assessment Center	195
10.4.3. Contratación, acogida y seguimiento	197
10.5. El coste de la selección	197
10.6. Influencias y errores en la toma de decisiones	199
11. Evaluación del desempeño	203
11.1. La evaluación profesional	203
11.2. Diferentes enfoques	205
11.3. Fases del sistema	206
11.4. Participantes del proceso	209
11.5. Modalidades	209
11.5.1. Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.)	210
11.5.2. Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria)	210
11.5.3. Método basado en la evaluación de los objetivos establecidos	211
11.5.4. Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación de campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.)	211
11.5.5. Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables)	211
11.5.6. Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa y de	212

distribución obligatoria)	
11.6. Entrevista	212
11.6.1. Primera etapa (dedicada al pasado)	213
11.6.2. Segunda etapa (dedicada al presente)	213
11.6.3. Tercera etapa (dedicada al futuro)	213
11.7. Errores habituales en la entrevista	214
11.8. El control	215
11.9. Aplicaciones	215
11.10. Barreras en el sistema	216
12. Sistemas de recompensas	220
12.1. Más allá de la retribución	220
12.2. Bases del sistema de recompensas	221
12.3. Objetivos del sistema de recompensas	223
12.4. Principios del sistema de recompensas	225
12.5. Diseño e implementación del sistema de recompensas	226
12.6. Estructura salarial y valoración de puestos	227
12.7. Sistema variable de incentivos y recompensas	234
12.8. Ventajas e inconvenientes del sistema de recompensas	236
12.9. Modelo global del sistema de recompensas	237
13. Diagnóstico de la gestión	242
13.1. Evaluación de resultados e indicadores	242
13.1.1. Su necesidad	242
13.1.2. Ventajas y requisitos	244
13.1.3. Contenido	246
13.1.4. Especificaciones sobre los indicadores	248
Plantillas	248
Retribuciones	249
Promociones	251
Formación	251
Productividad	252
Dinámica del personal	253
Absentismo	254
Disciplina laboral	255
Seguridad e higiene	255
Incidencia sobre costes totales de la empresa	255

13.2. Formas de presentación de la información	256
13.2.1. Inventarios	256
13.2.2. Representación gráfica	257
Curvas de situación	257
Histogramas	258
Pirámides	260
Gráficos circulares	262
Gráfico en Z	263
14. Sistema de relaciones laborales	267
14.1. Las relaciones laborales	267
14.2. El escenario de las relaciones laborales	269
14.3. Los instrumentos	271
14.3.1. Negociación colectiva	271
14.3.2. Representación	272
14.3.3. Participación	273
14.3.4. Información y comunicación	273
14.4. Los protagonistas	274
14.4.1. El Estado	274
14.4.2. Organizaciones sindicales	274
Sindicalismo de conciliación	275
Sindicalismo radical	276
Sindicalismo reformista	277
14.4.3. Organizaciones empresariales	279
14.5. Aproximación al sistema de relaciones laborales español	280
14.5.1. Escenario	280
14.5.2. Marco legal	281
14.5.3. Protagonistas	282
14.5.4. Instrumentos	283
Bibliografía útil	287
Estrategia organizativa	287
Psicología organizacional	288
Gestión y desarrollo de recursos humanos	288
Gestión por competencias	291
Habilidades directivas	291
Relaciones laborales y derecho del trabajo	291

Economía del trabajo	292
Sobre el autor	294