

Recursos humanos y responsabilidad social corporativa

Eugenio Ruiz Otero
María Lourdes Gago García
Carmen García Leal
Soledad López Barra





Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa

Eugenio Ruiz Otero
M.^a Lourdes Gago García
Carmen García Leal
Soledad López Barra

Revisión técnica
Brígida Rubio Bergón



MADRID - BARCELONA - BOGOTÁ - BUENOS AIRES - CARACAS - GUATEMALA - MÉXICO
NUEVA YORK - PANAMÁ - SAN JUAN - SANTIAGO - SÃO PAULO
AUCKLAND - HAMBURGO - LONDRES - MILÁN - MONTREAL - NUEVA DELHI - PARÍS
SAN FRANCISCO - SIDNEY - SINGAPUR - ST. LOUIS - TOKIO - TORONTO

Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa · Ciclo Formativo Grado Superior

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

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

Derechos reservados © 2013, respecto a la primera edición en español, por:

McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
Edificio Valrealty, 1.ª planta
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 978-84-481-8541-1

Obra original: *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* © 2012, respecto a la primera edición en español, por McGraw-Hill Interamericana de España, S.L.

ISBN edición original: 978-84-481-7564-1

Equipo editorial: Montserrat Bosque Hernández, Diego Blasco Cruces

Diseño de cubierta: Reprotel.com

Diseño interior: Reprotel.com

Fotografías: Getty Images, Corbis, QuickImage, Archivo McGraw-Hill

Ilustraciones: Pablo Vázquez Rodríguez

Composición: Artedís Producción Gráfica, S.L.

Presentación

Los alumnos que comienzan los estudios de formación profesional en los ciclos formativos de grado superior se enfrentan a unas enseñanzas en las que la motivación por aprender está íntimamente ligada a su inserción en el mundo laboral. Por ello, los autores, hemos pretendido realizar un libro que sirva para introducir a los estudiantes en lo que deben comprender, saber y ser capaces de hacer, a la vez que se potencien las capacidades de comprensión, análisis, relación y búsqueda.

El libro está estructurado en cuatro partes o bloques de contenidos, diferenciados de acuerdo con los resultados de aprendizaje establecidos en los decretos de currículo correspondientes al título de Técnico Superior en Administración y Finanzas, del módulo Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa.

- En la primera parte se desarrollan la organización de los recursos humanos, la motivación laboral, y el tratamiento de los flujos de información del Departamento de Recursos Humanos.
- La segunda parte comprende el estudio de los procedimientos administrativos relativos a la selección de los recursos humanos.
- El tercer bloque de contenidos versa sobre la gestión de los procedimientos administrativos de formación, promoción y desarrollo de los recursos humanos.
- La cuarta parte, que constituye la principal novedad en estos estudios, versa sobre las implicaciones éticas de la dirección y la gestión de las empresas, y sobre la aplicación de los principios de Responsabilidad Social Corporativa en las políticas de desarrollo de los recursos humanos.

En cada unidad didáctica se comienza definiendo los contenidos y los criterios de evaluación establecidos en el decreto que regula el título. Durante el desarrollo de cada unidad, para apoyar la comprensión de los contenidos, se han insertado casos prácticos resueltos, actividades que han de ser realizadas por los alumnos, y ladiellos para apoyar, ampliar, aclarar o reforzar los contenidos fundamentales. Todas las unidades finalizan con un esquema en el que se sintetizan los contenidos, una batería de preguntas en forma de test de repaso y autoevaluación, así como una colección de actividades, estructuradas de acuerdo con los criterios de evaluación. Con todo ello se pretende facilitar la adquisición de las competencias profesionales, personales y sociales propias del módulo.

A su vez, mediante el material complementario, se facilita a los profesores la elaboración de sus propias programaciones y el desarrollo de su actividad docente. Los profesores podrán seleccionar y poner en práctica los contenidos concretos y las actividades más adecuadas al contexto socioeconómico y laboral, y a los intereses de los estudiantes.

Esperamos que este libro resulte útil y que no defraude las expectativas que pudieran haber sido puestas en él. Los autores agradecemos de antemano las observaciones y sugerencias que alumnos y profesores puedan realizar.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a la revisora técnica Brígida Rubio, así como a todo el equipo de profesionales de McGraw-Hill.

Los autores

1

Los recursos humanos en la empresa

1. Los recursos humanos	8
2. La organización de las empresas.....	12
3. Modelos organizativos y recursos humanos	15
4. Nuevas formas de organización	18
5. Organización informal.....	19
Síntesis.....	21
Test de repaso	22
Comprueba tu aprendizaje	23

2

El Departamento de Recursos Humanos

1. Evolución del Área de Recursos Humanos	25
2. Los recursos humanos como función estratégica	27
3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	29
4. El Departamento de Recursos Humanos	33
Síntesis.....	37
Test de repaso	38
Comprueba tu aprendizaje	39

3

La comunicación en la empresa

1. La comunicación en la empresa	42
2. Elementos del proceso de comunicación.....	43
3. Barreras y obstáculos para la comunicación	45
4. La comunicación interna de la empresa	47
5. Redes de comunicación en la empresa	50
6. Técnicas para mejorar la comunicación.....	51
7. Asertividad	55
Síntesis.....	57
Test de repaso	58
Comprueba de aprendizaje.....	59

4

La motivación laboral

1. La motivación humana.....	61
2. La motivación en el trabajo	63
3. Medios para diagnosticar y evaluar la motivación.....	69
4. Técnicas motivacionales	70
Síntesis.....	71
Test de repaso	72
Comprueba tu aprendizaje	73

5

Los equipos de trabajo

1. Los equipos de trabajo.....	76
2. Ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo.....	77
3. Fases en el desarrollo de los equipos	78
4. Los roles en los equipos de trabajo	79
5. El líder	81
6. Clases de equipos de trabajo.....	84
7. Técnicas para trabajar en equipo	87
Síntesis.....	89
Test de repaso	90
Comprueba de aprendizaje.....	91

6

El control de los recursos humanos. Registro y archivo de la información y documentación

1. El control de los recursos humanos.....	94
2. Registro y archivo de la información y documentación...	101
3. Protección de datos de carácter personal en el Departamento de Recursos Humanos.....	105
Síntesis.....	127
Test de repaso	128
Comprueba de aprendizaje.....	129

7

Planificación de los recursos humanos. Perfiles profesionales

1. Planificación de los recursos humanos	114
2. Análisis y descripción del puesto de trabajo	115
3. Perfiles profesionales	119
4. Inventario de recursos humanos	124
5. Detección de las necesidades de personal.....	124
6. Actividades del personal administrativo en la elaboración de los perfiles profesionales y en la planificación de los recursos humanos.....	129
7. Fases de un proceso de selección de personal	129
Síntesis.....	131
Test de repaso	132
Comprueba de aprendizaje.....	133

8

Reclutamiento de recursos humanos

1. El proceso de reclutamiento.....	136		
2. Reclutamiento interno	138		
3. Reclutamiento externo	143		
4. <i>Outsourcing</i> del reclutamiento y selección.....	149		
Síntesis.....	151	Test de repaso	152
Comprueba tu aprendizaje	153		

9

La entrevista de selección

1. La preselección de personal	156		
2. La entrevista de selección.....	160		
Síntesis.....	171	Test de repaso	172
Comprueba tu aprendizaje	173		

10

Pruebas de selección. Etapas finales del proceso

1. Pruebas de selección.....	176		
2. Indagación de la identidad en las redes sociales y profesionales.....	180		
3. Solicitud de referencias	181		
4. Integración, análisis de los datos y decisión	183		
5. Etapas finales del proceso de selección	182		
6. Candidatos rechazados	187		
7. Registro y archivo de la información y documentación relativa al reclutamiento y la selección.....	188		
8. Actividades del personal administrativo en la entrevista, las pruebas de selección y la fase final	188		
Síntesis.....	189	Test de repaso	190
Comprueba tu aprendizaje	191		

11

La formación de los Recursos Humanos

1. La formación de los Recursos Humanos.....	193		
2. Detección de las necesidades de formación.....	197		
3. El plan de formación	198		
4. La gestión y organización de la formación y sus procedimientos administrativos	200		
5. La evaluación del programa de desarrollo profesional ..	202		
6. Métodos y técnicas del desarrollo profesional	205		
7. La formación para el empleo.....	208		
Síntesis.....	209	Test de repaso	210
Comprueba tu aprendizaje	211		

12

La evaluación del trabajador y la promoción en el trabajo

1. Los programas de evaluación del desempeño	215		
2. La valoración de puestos de trabajo	218		
3. Sistemas de promoción e incentivos	222		
4. Registro de la formación y la promoción de los trabajadores	226		
5. Los programas de formación y de evaluación del personal en las administraciones públicas.....	228		
6. Tareas del administrativo en la evolución del desempeño y en el registro de la formación y la promoción.....	230		
Síntesis.....	231	Test de repaso	232
Comprueba tu aprendizaje	233		

13

La ética en la empresa

1. La ética de la empresa	236		
2. Aplicación de la ética en la empresa.....	241		
3. El Departamento de RRHH y la ética de la empresa	244		
4. La empresa como comunidad de personas.....	245		
5. La ética y la globalización	247		
6. Los valores en la empresa	248		
7. La dirección por valores	250		
8. Los comportamientos éticos y su repercusión en la imagen corporativa	252		
Síntesis.....	255	Test de repaso	256
Comprueba tu aprendizaje	257		

14

La Responsabilidad Social Corporativa

1. Principios de la Responsabilidad Social Corporativa.....	260		
2. Origen de la Responsabilidad Social Corporativa.....	261		
3. Concepto de RSC	262		
4. Evolución de la RSC en España	263		
5. Recomendaciones y normativa internacional.....	263		
6. Los Grupos de Interés o <i>Stakeholders</i>	267		
7. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa	271		
8. Políticas de Recursos Humanos y RSE	272		
9. Dimensión interna y externa de la RSE.....	275		
Síntesis.....	277	Test de repaso	278
Comprueba tu aprendizaje	279		

G

Glosario

Glosario.....	281
---------------	-----

Cómo se utiliza este libro

Presentación de la unidad

Aquí encontrarás los **criterios de evaluación** de la unidad.

Además, te avanzamos los **contenidos** que se van a desarrollar.

Unidad 14

La Responsabilidad Social Corporativa



Los criterios de evaluación de la unidad son:

- Identificar los componentes esenciales de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Recorrer las principales iniciativas, intervenciones y acciones de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Identificar las principales propuestas de trabajo de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Recorrer políticas de Recursos Humanos vinculadas con la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas.

Verificamos:

- Los principios, pilares y el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.
- Las reconocimientos y la normativa asociada de dicho concepto en el ámbito empresarial.
- Los grupos de interés o stakeholders.
- Las políticas de Recursos Humanos y RSC.

Desarrollo de los contenidos



Actividades: permiten trabajar los contenidos a medida que se van explicando, y aseguran un aprendizaje progresivo.

Una exposición clara y concisa de la teoría, acompañada de recuadros que ayudan a la comprensión de los aspectos más importantes:



¿Sabías que...?



Web



Importante



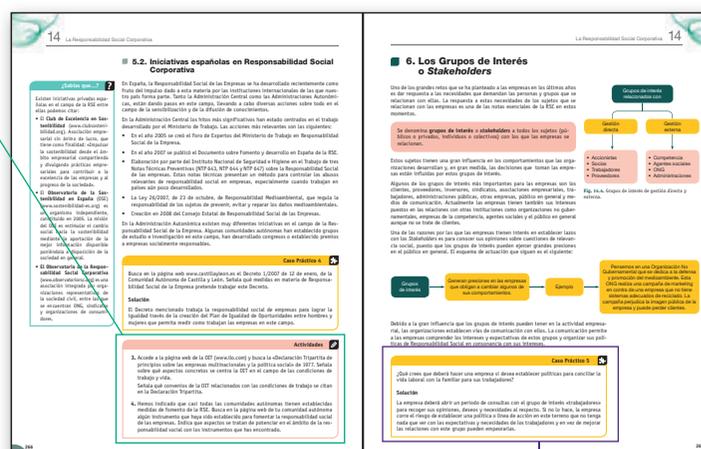
Recuerda



Vocabulario



Ten cuidado



14 La Responsabilidad Social Corporativa

5.2. Iniciativas españolas en Responsabilidad Social Corporativa

En España, la Responsabilidad Social de las Empresas o Responsabilidad social corporativa como fruto del modelo de desarrollo de esta materia por las instituciones españolas de las que nos ocupamos en este libro, nació en la Administración Central como las Administraciones autonómicas, mejorando desde entonces en este campo. Gracias a cada una de estas acciones sobre todo en el ámbito del trabajo, se ha desarrollado un concepto de Responsabilidad Social que va más allá de la simple responsabilidad social de los trabajadores.

En el año 2003 se creó el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo en Responsabilidad Social de la Empresa.

En el año 2007 se publicó el Documento sobre Fomento y Desarrollo en España de la RSC.

Elaborado por parte del Sistema Nacional de Seguridad y Empleo en el Trabajo de los Institutos Penitenciarios (INP) en el año 2007 sobre la Responsabilidad Social de las empresas. Estas medidas fueron presentadas en el ámbito para presentar diversos programas de responsabilidad social en empresas, especialmente cuando trabajan en países del primer mundo.

En el año 2008 se publicó el Documento sobre Fomento y Desarrollo en España de la RSC.

En la Administración Autonómica existen una diversidad de iniciativas en el campo de la Responsabilidad Social de la Empresa. Algunas comunidades autónomas han establecido programas de estudio e investigación en este campo. Los desarrollados en algunas comunidades autónomas son:

- En Aragón: Responsabilidad Social Empresarial.
- En Asturias: Responsabilidad Social Empresarial.
- En Cataluña: Responsabilidad Social Empresarial.
- En el País Vasco: Responsabilidad Social Empresarial.
- En Madrid: Responsabilidad Social Empresarial.
- En Murcia: Responsabilidad Social Empresarial.
- En Navarra: Responsabilidad Social Empresarial.
- En Valencia: Responsabilidad Social Empresarial.

6. Los Grupos de Interés o Stakeholders

Uno de los grandes retos que se ha planteado a las empresas en los últimos años es el relacionado con la identificación de aquellos grupos que se relacionan con ellas. La respuesta a estas necesidades de los clientes se ha relacionado con las empresas a través de las normas establecidas de la RSC en estos momentos.

Los grupos de interés o stakeholders son todos los grupos que tienen un impacto directo o indirecto en la actividad empresarial.

Entre los grupos de interés más importantes para las empresas se encuentran: Accionistas, Clientes, Proveedores, Sindicatos, Competidores, Administraciones Públicas, Banca, Medios de Comunicación, Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones de Defensa del Medio Ambiente, Organizaciones de Defensa del Consumidor, Organizaciones de Defensa del Cliente, Organizaciones de Defensa del Cliente, Organizaciones de Defensa del Cliente, Organizaciones de Defensa del Cliente.

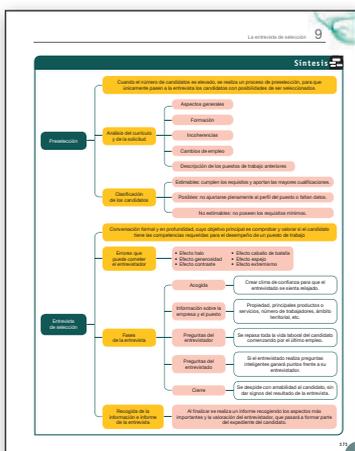
Uno de los retos que se plantea a las empresas es establecer alianzas con los Stakeholders que se relacionan con ellas. Estas alianzas pueden ser de carácter estratégico y de carácter táctico.

Entre los retos que se plantea a las empresas se encuentran: Establecer alianzas con los Stakeholders que se relacionan con ellas. Estas alianzas pueden ser de carácter estratégico y de carácter táctico.



Casos prácticos: aplican los conocimientos aprendidos a problemas y situaciones reales del entorno profesional.

Cierre de la unidad



Síntesis: esquema de todos los contenidos de la Unidad.



Test de repaso: ayuda a detectar cualquier laguna de conocimientos.



Comprueba tu aprendizaje: actividades finales agrupadas por criterios de evaluación.

Unidad 1

Los recursos humanos en la empresa



En esta unidad aprenderemos a:

- Reconocer las características de las diferentes teorías sobre la organización de los recursos humanos.
- Identificar las distintas áreas en que se organiza una empresa, sus finalidades y funciones respectivas.

Y estudiaremos:

- Las principales teorías sobre la organización de los recursos humanos.
- Cómo se representan gráficamente las organizaciones.
- Las estructuras organizativas más significativas.
- La organización formal y la informal.

Vocabulario **A**

Capital humano. Es la riqueza que tiene una empresa en relación con la cualificación del personal que trabaja en ella. En ese sentido, el término capital humano representa el valor de los empleados, en todos los niveles, de acuerdo a su formación, conocimientos, capacidades y habilidades.

CEO **?**

En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa** para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

¿Sabías que...? **?****Fordismo**

Henry Ford (1863-1947) aplicó parte de los principios del taylorismo a la producción en cadena de automóviles (fabricación del Ford T). La aplicación de la producción en masa permitió reducir drásticamente los costes de fabricación. Ford aumentó sensiblemente los salarios de los trabajadores, convirtiéndolos en clientes. El modelo de organización se conoce como *fordismo* y se mantuvo en la industria hasta la segunda mitad del siglo xx.

1. Los recursos humanos

Los **recursos humanos** son el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforman una empresa.

Para realizar sus funciones, las empresas necesitan elementos que, en economía, se denominan **factores de producción**. Los factores de producción pueden ser materias primas, maquinaria, energía, tecnología, personas, etc.

De todos los factores de producción, los recursos humanos, es decir, las personas (trabajadores, mandos intermedios, directivos) es el más importante. Sin los recursos humanos, el funcionamiento de las empresas es inviable, puesto que todos los procesos productivos y los servicios dependen de ellos: las personas establecen los objetivos y estrategias empresariales, diseñan y planifican los productos, gestionan la producción, son las responsables de su comercialización y son la clave para lograr los objetivos empresariales.

Los recursos humanos son especialmente importantes para las empresas porque pueden marcar una «diferencia competitiva» respecto de sus competidoras en el mercado para lograr los objetivos que se proponen. La importancia que se presta a los recursos humanos en una organización se establece en la visión, la misión y la estrategia que tenga:

Visión

Es el planteamiento ideal de cómo se espera que sea la empresa en el futuro. Ha de ser ideal pero creíble, posible.

Misión

Es la forma particular con que la empresa se propone hacer realidad la Visión. Contiene objetivos en línea con la Visión de futuro.

Estrategia

Es la forma de organizar los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos, para lograr hacer realidad con la mayor eficacia los objetivos contenidos en la Misión de la empresa.

1.1. Historia de la organización de los recursos humanos

Las empresas están constituidas por personas a las que es necesario organizar con el propósito de obtener el máximo rendimiento y alcanzar los objetivos establecidos por la dirección.

La necesidad de organizar el trabajo en las empresas para conseguir mayor productividad se dejó sentir a finales del siglo xix, cuando la Revolución Industrial había madurado. A partir de entonces se han sucedido diferentes teorías sobre la organización de los recursos humanos en las empresas, algunas de las cuales se exponen, de forma abreviada, seguidamente (Fig.1.1).

A. La organización científica del trabajo

El máximo representante de este movimiento es el ingeniero norteamericano Frederik Winslow Taylor (1856-1915), cuya principal obra es *Principios de Administración Científica* (1911). Sus ideas, denominadas *taylorismo*, fueron concebidas para la producción industrial en masa, y aún hoy se utilizan en muchas fábricas.

El *taylorismo* propugnaba la racionalización del trabajo, eliminando los tiempos muertos y estableciendo los movimientos que debían realizar los obreros para incrementar la productividad.

B. Teoría de las relaciones humanas

El *taylorismo* y el *fordismo* provocaron conflictos a los pocos años de su puesta en funcionamiento, pues aumentaban rápidamente la monotonía y la fatiga industrial, produciendo desmotivación e insatisfacción laboral.

Ante la crisis provocada por la aplicación práctica de la teoría de Taylor, la industria buscó nuevos métodos para motivar, hacer el trabajo más humano y menos monótono, y reducir la fatiga y el descontento; algunas técnicas empleadas eran, por ejemplo, poner música ambiental o hacer descansos.

En este contexto, el psicólogo y sociólogo Elton Mayo (1880-1949) realizó un estudio conocido como la «experiencia Hawthorne». Esta experiencia se realizó en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, al descubrir que un turno de trabajadoras obtenía mayor productividad que otros en la misma fábrica a pesar de trabajar en condiciones ambientales (luz, temperatura, horario, descansos) más adversas. Mayo llegó a la conclusión de que la causa era la valoración de su trabajo por la jefa de turno, capaz de comprender el comportamiento humano y de grupo. Partiendo de esta experiencia, Mayo fundó la Escuela de las Relaciones Humanas (Tabla 1.1).

Características principales del <i>taylorismo</i>	Características principales de la Escuela de las Relaciones Humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo basada en: <ul style="list-style-type: none"> – La división del trabajo y la especialización. – El control de los tiempos y movimientos. – El trabajo en cadena. • La fragmentación de las actividades. La fragmentación llegó a ser tan grande que algunos autores hablan del llamado trabajo en migajas. • La realización de las tareas era diseñada por un equipo de especialistas («oficina técnica») encargados de pensar. Los obreros solo eran ejecutores de tareas mecánicas, desechando cualquier atisbo de creatividad. Entre ambas actividades existía una separación radical. • Organización de las tareas de la empresa mediante una estructura descendente de la autoridad, comunicación y toma de decisiones. • Un sistema de salarios con primas basadas en la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores no solo responden ante estímulos económicos, sino que las relaciones humanas son importantes en el desarrollo de la actividad laboral. • La atención y la consideración de las empresas hacia los trabajadores hacen que se sientan emocionalmente satisfechos, mejora el ambiente de trabajo, se incrementa la productividad y se reduce la fatiga. • En las empresas existe una organización informal que surge espontáneamente por las relaciones interpersonales.

Tabla 1.1. Comparación del *taylorismo* y la Escuela de las Relaciones Humanas.

Actividades



1. Aconsejamos ver la película *Tiempos modernos*, de Charles Chaplin. Una vez vista, se puede responder a un cuestionario con preguntas como las siguientes:
 - a) ¿A qué modelo o teoría organizativa se ajusta más la forma de realizar el trabajo del protagonista?
 - b) ¿Qué aspectos negativos encuentras en la forma de producción y que se reflejan en la película?
 - c) ¿Qué aspectos positivos encuentras en la forma de producción y que se reflejan en la película?
 - d) ¿De qué manera influye la organización del trabajo en la vida profesional y en las relaciones sociales del protagonista?
 - e) ¿Crees que si en la cadena de producción se aplicaran incentivos económicos por producción mejoraría la motivación y la productividad?
 - f) En tu opinión, ¿qué medidas se podrían establecer en una empresa con un sistema de producción similar al de la película para mejorar la calidad de vida de los trabajadores?
 - g) ¿Qué aspectos del trabajo se podrían mejorar si en la empresa se aplicarán las ideas de Elton Mayo sobre la satisfacción de los trabajadores y el ambiente laboral?

□ C. Teoría clásica de la Administración de Henri Fayol

La teoría *taylorista* fue recogida en Europa por el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925), considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración. Fayol, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron **funciones básicas de la empresa**, las cuales son:

- **Funciones técnicas.** Producción de bienes o de servicios de la empresa.
- **Funciones comerciales.** Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- **Funciones financieras.** Relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- **Funciones de seguridad.** Protección y preservación de los bienes y de las personas.
- **Funciones contables.** Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costes y estadísticas.
- **Funciones administrativas.** Previsión, organización, mando, coordinación y control de las demás funciones de la empresa.

Fayol resaltó la importancia de la Administración para el éxito de las organizaciones, independientemente del hecho de tratarse de una pequeña, mediana o gran empresa, o del tipo de organización (industrial, comercial, política, sindical, etc.).

□ D. *Just in time* (justo a tiempo)

Este modelo es una filosofía de gestión japonesa que se lleva aplicando desde principios de los años 70 en muchas industrias japonesas manufactureras. La compañía Toyota fue la pionera en desarrollar y perfeccionar esta filosofía por lo que se ha llamado también **toyotismo**.

El modelo *Just in time* presenta las siguientes características:

Se trabaja a través del ***just in time***

Prescinde del almacenamiento de materias primas y mercaderías, demandando materia prima a los proveedores a medida que van recibiendo los pedidos de los clientes. Es imprescindible una importante red de proveedores a los que se les exige, sobre todo, fidelidad.

Flexibilidad del trabajo y tiempos compartidos

Los **trabajadores son polivalentes**, pudiendo desempeñar los diferentes puestos de trabajo de un equipo; de esta forma un trabajador puede sustituir en cualquier momento a un compañero y se elimina la monotonía.

Trabajo en círculos de calidad

Son **grupos pequeños formados por cinco o seis personas**, que se reúnen periódicamente para analizar el trabajo y su problemática, generando ideas de mejora.

Utiliza métodos de **motivación**

Aumentan el rendimiento del **trabajador al sentirse parte de la empresa** y no solo instrumentos o piezas de una cadena de montaje.

Hoy en día, el *Just in time* es un proceso para conseguir la excelencia que se basa en la eliminación continua de todo lo que implique **desperdicio**. Por desperdicio se entiende todo aquello que **no añade valor al producto**. Algunos ejemplos de actividades que añaden valor al producto son los siguientes: instalar componentes, montar piezas, verificar el funcionamiento, etcétera.

Sin embargo, se considera que las siguientes actividades no añaden valor al producto: almacenaje, transporte, reparación de averías, tiempos de espera, inspecciones, etc.

□ E. Gestión de calidad total (TQM)

William Edwards Deming (1900-1993) es el difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

El TQM (*Total Quality Management*) o gestión de calidad total, tiene como objetivo principal lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.), de forma que el producto recibido por los consumidores esté constantemente en perfectas condiciones para su uso (cero defectos en calidad).

El logro de un producto sin defectos requiere la mejora de todos los procesos internos, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

En el modelo TQM, también es importante la calidad de la mano de obra, pues una mano de obra poco cualificada, o no apta para la tarea, implicará falta de productividad, alta rotación y costes de formación elevados.

□ F. Teoría del trabajo cooperativo de Ouchi (Teoría Z)

El profesor William Ouchi (1943), nacido en Hawai e hijo de inmigrantes japoneses, considera que la administración de las empresas debe basarse en el sentido de responsabilidad comunitaria.

Concibe un modelo de empresa donde es esencial el trabajo en equipo y todos los estamentos de la empresa (accionistas, directores, mandos intermedios, trabajadores y clientes) tienen la tarea común de que la empresa funcione de forma excelente. En este tipo de empresas (denominadas Z), la toma de decisiones se realiza mediante consenso entre todos sus estamentos. Consideran que la opinión de los trabajadores que están en la parte más baja de la escala empresarial es tan importante como la de los directores.

Ouchi entiende la empresa como una parte de la vida de todas las personas implicadas en ella, de manera que, si no se cuida de su buen funcionamiento, quebrará, se perderán los puestos de trabajo y se perjudicará al entorno social.

Este tipo de empresa no es un mero instrumento para ganar dinero; también tiene una responsabilidad ética con la sociedad: dar trabajo a los individuos, proporcionar beneficios a la comunidad, ser respetuosa con el entorno, etc.

¿Sabías que...?

Hay tres modelos principales en el TQM (Gestión de Calidad Total), desarrollados y difundidos por las instituciones y los gobiernos de tres grandes bloques económicos:

Japón: *Modelo Deming.*

EE.UU: *Modelo Malcolm Baldrige.*

Europa: *Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management).*

Caso Práctico 1

Lee las características de la organización que aparecen en la Visión de cada una de las empresas que te mostramos a continuación y señala qué sistema de organización del trabajo predomina:

- a) Factoría de automóviles: «La empresa busca la máxima calidad del producto; para ello, sus trabajadores están implicados en la mejora continua de los procesos reuniéndose de manera constante para compartir ideas de mejora. Se desea la eficiencia empresarial lograda a través de un sistema de producción basada en la producción a demanda».
- b) Empresa de *marketing*: «La empresa desea lograr los resultados más altos en la creatividad de cara a los clientes. Para ello establece un sistema de motivación de los empleados que genere el deseo de dar lo mejor de uno mismo en el desempeño del trabajo».

Solución

En la empresa a) se ha organizado la producción en base al sistema toyotista o *Just in Time*.

En la empresa b) el sistema que prima es la Escuela de Relaciones Humanas.

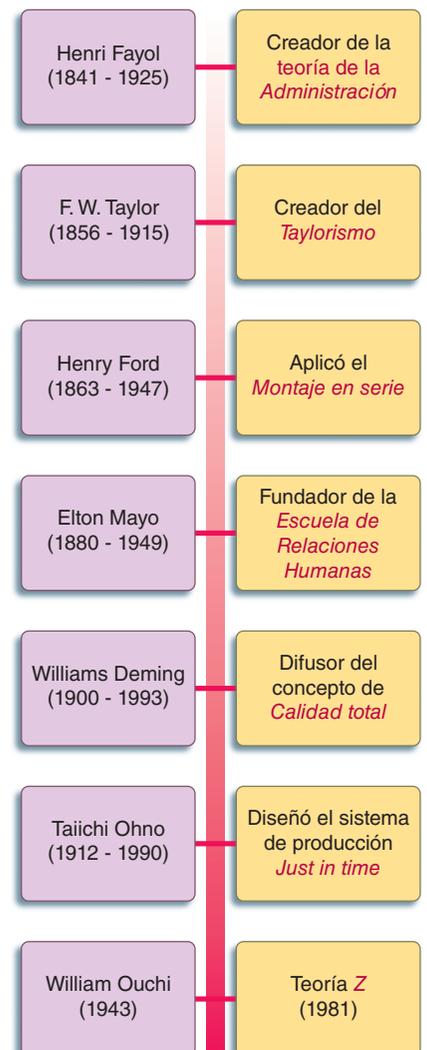


Fig. 1.1. Cronología de los principales estudiosos de la organización del trabajo.

■ 2. La organización de las empresas

En la primera parte de esta unidad hemos estudiado algunos de los modelos de organización y administración de los recursos humanos en las empresas; pero, para gestionar adecuadamente cualquier organización, se necesita conocer su **estructura organizativa**. En función del modelo organizativo de la empresa se diseñará su estrategia para dar solución a las demandas que surgen con los cambios económicos y sociales.

La organización que se establece en cada empresa depende de múltiples factores: su tamaño y actividad, de la Visión, la Misión y la Estrategia.

■ 2.1. La organización formal de las empresas

Todas las organizaciones tienen una **organización formal**, que es la organización diseñada y planificada de forma consciente por la dirección, en función de los objetivos que se quieren conseguir y de los medios disponibles.

La organización formal indica la posición de cada trabajador respecto al resto de trabajadores, sus tareas, con quién se comunica, quiénes son sus jefes y quiénes sus subordinados.

La organización formal sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la estructura, señala sus actividades y le hará tomar conciencia de la posición que cada trabajador tiene en la empresa respecto al resto de trabajadores.

La organización formal crea una serie de normas de funcionamiento que han de ser asumidas y respetadas por los miembros de la empresa, así como una tipificación de las conductas transgresoras y de las sanciones correspondientes.

■ 2.2. Organigramas, representación gráfica de la organización

Los **organigramas** son esquemas que representan la estructura formal de las empresas, permitiendo la visualización gráfica simple y directa de la estructura de la organización.

La misión de los organigramas es informar a las personas que forman la empresa, cuál es su posición en ella, y para que terceras personas (clientes, proveedores...) que se relacionan con la empresa, conozcan quiénes son sus interlocutores y la posición que ocupan en la organización.

□ A. En los organigramas se representa:

- La estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que relacionan los órganos.
- En algunos casos, los nombres de quienes ocupan los cargos.

Vocabulario **A**

Autoridad. Es la facultad de que está investida una persona en una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados.

Tipos de autoridad

- 1. Formal.** Emanada de un superior sobre otras personas y puede ser de dos tipos:
 - a) Lineal.** Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - b) Funcional.** Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- 2. Técnica o staff.** Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.
- 3. Personal.** Tiene su origen en el carisma de un individuo.

Actividades

- 2.** Mediante Internet busca el organigrama de alguna empresa privada, como Telefónica o Inditex, y de un organismo público, como un Ministerio. A continuación, explica de qué tipo de organigramas se trata.

B. Relaciones que reflejan los organigramas

En los organigramas se representan las siguientes relaciones:

- **Relaciones en línea o jerárquicas.** Existe una jerarquización de la autoridad por la cual los superiores son obedecidos por sus subordinados. El poseedor de la autoridad tiene el derecho a impartir órdenes directas a los subordinados y a delegar parte de su autoridad.
- **Relaciones funcionales.** Permiten que un cargo actúe sobre elementos no ligados directamente a él, pero solo en asuntos específicos de su función. Por ejemplo, el director de Recursos Humanos puede actuar sobre cualquier trabajador de la empresa en el área específica de sus atribuciones.
- **Relaciones de staff o de apoyo.** El *staff* está formado por personas o departamentos que no mandan directamente a los niveles jerárquicos inferiores, sino que solo puede asesorar (normalmente a su superior jerárquico). No obstante, su estructura interna puede ser jerárquica.
- **Relaciones de comunicación.** Transmiten información ascendente (de los trabajadores a los mandos) o descendente (de los mandos a los trabajadores) (Fig. 1.2).
- **Tecnoestructura.** Es el conjunto de técnicos o profesionales: economistas, ingenieros, juristas, especialistas en *marketing*, etc., que dirigen las grandes empresas.

La simbología que se emplea en los organigramas es la que se expone en la Tabla 1.2.

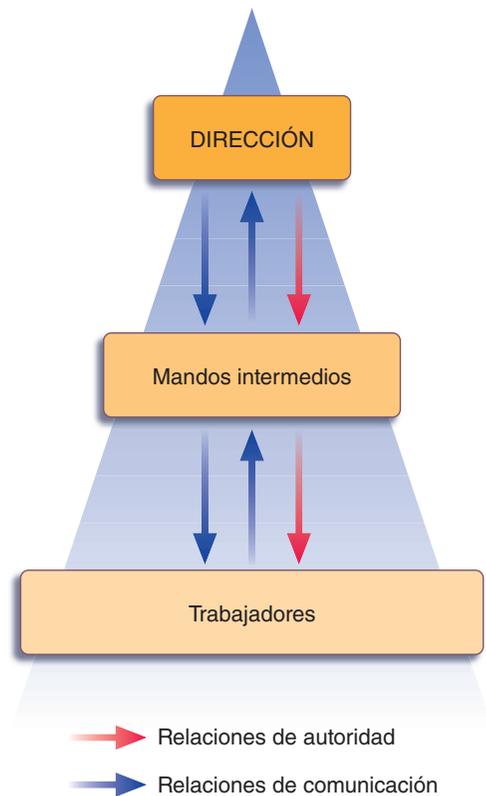


Fig. 1.2. Relaciones entre los diferentes niveles de la empresa.

Caso Práctico 2

Describe cómo crees que son las relaciones jerárquicas, funcionales, de comunicación y *staff*, en la siguiente situación. En una empresa encargan al Departamento de Selección, perteneciente al Área de Recursos Humanos (RRHH), que proponga varios candidatos para puestos de trabajo que se han de cubrir en el Departamento de Administración y en el Departamento de Fabricación.

Solución

Siempre existe relación jerárquica de un órgano (sea de línea o *staff*) sobre sus subordinados. También existe autoridad funcional de *staff* sobre los demás departamentos, cuando se trata de asuntos de su especialidad.

En nuestro caso, en el Departamento de Selección, aunque sea *staff*, habrá un director, y por tanto se establecerán relaciones jerárquicas con el área de RRHH. Las pruebas de selección son realizadas por el Departamento de Selección. Este departamento envía los candidatos escogidos a los departamentos afectados, donde serán aceptados o rechazados. El Departamento de Selección puede influir en la decisión recomendando especialmente a algún candidato. La jerarquía volverá a entrar en juego si la decisión final la toma la dirección de la empresa en lugar del director del departamento afectado.

Rectángulos		Representan los órganos de la empresa.
Líneas verticales		Indican autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores; indican «mando sobre».
Líneas horizontales		Existe especialización y correlación.
Línea horizontal colocada lateralmente		Relación de apoyo o asesoría (<i>staff</i>).
Líneas discontinuas		Relaciones de coordinación.
Líneas que terminan en punta de flecha		Existen más departamentos que no están expresados dentro de la estructura.
Línea quebrada		Relación especial.

Tabla 1.2. Simbología de los organigramas.

2.3. Clases de organigramas

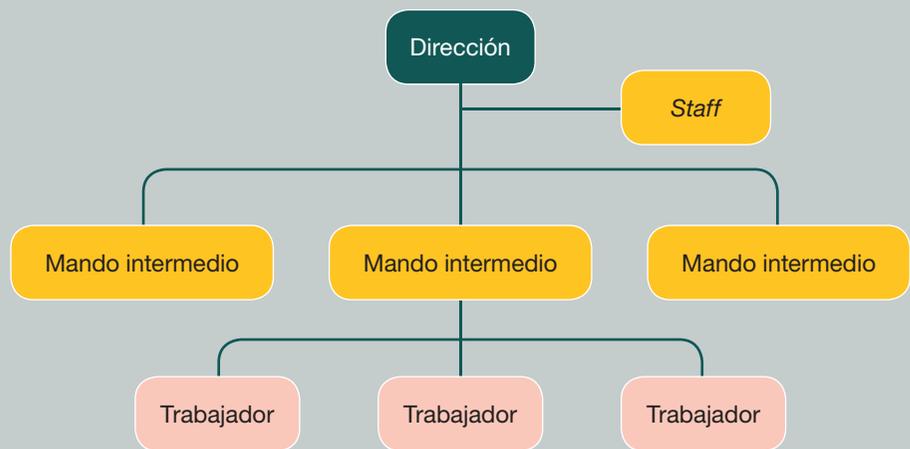
Podemos clasificar los organigramas según su extensión y su contenido.

- **Según su extensión**
 - Generales: proporcionan una visión del conjunto de la empresa.
 - Parciales: reflejan uno o varios departamentos.
- **Según su contenido**
 - Estructurales: reflejan todos o parte de los departamentos y sus conexiones.
 - Funcionales: indican la función de cada puesto.
 - Personales: reflejan la persona que ocupa cada puesto y su rango.

2.4. Formas de los organigramas

Existen múltiples formas de representar la estructura de las empresas; algunas de las formas de representación más conocidas son los organigramas verticales, los horizontales y los circulares.

Organigramas verticales. Se representan los puestos de mayor categoría en la parte más alta y van descendiendo por niveles de autoridad. Los organigramas verticales van desde la dirección situada en la parte alta del organigrama hasta los trabajadores situados en la parte inferior.



Organigramas horizontales. Se construyen situando a la izquierda los puestos y desplazándose hacia la derecha en líneas verticales, cada vez más alejadas del lado izquierdo a medida que disminuye su rango.



Organigramas circulares. Están formados por círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos. La autoridad máxima se localiza en el centro del diagrama, y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia.



3. Modelos organizativos y recursos humanos

La organización de los factores que confluyen en la empresa da lugar a su **estructura organizativa**. Esta estructura ha de ser flexible para adaptarse a las variaciones del entorno (nuevos productos y procesos, nuevos mercados, etc.) adoptando estructuras organizativas más modernas y efectivas.

A continuación, exponemos los modelos organizativos básicos.

3.1. Organización funcional

Para conseguir sus objetivos, las empresas, necesitan organizar de forma eficiente todos los elementos que intervienen en ellas (personas, capital, tecnología, materiales, etc.).

Una forma de organizar la empresa es mediante su división en áreas en función de las actividades que realicen; esto se denomina **departamentalización**.

La **organización departamental** está basada en la autoridad: cada miembro de la organización sabe quién está por encima de él y, por tanto, le manda, y quién está por debajo y le debe obedecer.

Mediante la departamentalización cada mando puede dirigir a un número limitado de empleados: el jefe superior controla a un cierto número de mandos intermedios, y cada uno de estos a otros de rango inferior; de esta forma surge una estructura jerárquica descendente que llega hasta los niveles inferiores.

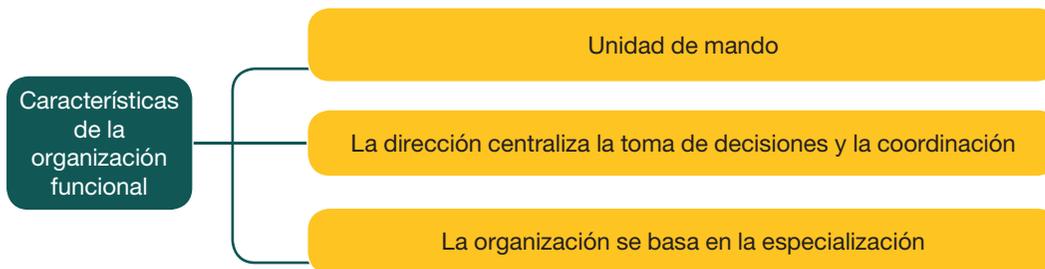


Fig. 1.3. Principios de la organización funcional.

Para llevar a cabo sus funciones (Fig. 1.3) las empresas se organizan en departamentos, cada uno de ellos encargado de llevar a cabo una de las funciones de la empresa: Departamento Financiero, Departamento Comercial, Departamento Técnico, Departamento de Recursos Humanos y Departamento Administrativo. Los departamentos deben estar coordinados entre sí por los directivos (Fig. 1.4).



Fig. 1.4. Ejemplo de estructura organizativa funcional.

Vocabulario A

Departamentalización. Es una forma de estructurar la empresa dividiendo el trabajo en unidades más pequeñas, más o menos autónomas, que se encargan de la realización de una actividad concreta dentro de la empresa.

La dirección de la empresa definirá las tareas o funciones que se desarrollan en los departamentos.

¿Sabías que...? ?

El **área Staff** está constituida por personas o departamentos especializados, como asesoría jurídica, fiscal, comercial, realización de estudios, etc.

Su misión es asesorar o apoyar a la dirección o aconsejar sobre la forma de conseguir los objetivos.

Los miembros pertenecientes a esta *área staff* no tienen autoridad sobre las personas que trabajan en la empresa.

No todas las empresas se organizan de esta forma, ya que la estructura está al servicio del logro de los objetivos de la compañía, aunque en general se puede decir que los departamentos que estudiamos son los habituales en muchas empresas.

Las funciones más habituales son:

- Función técnica.** Consiste en llevar a cabo las actividades relacionadas con la elaboración, fabricación de los productos; también se puede incluir el I+D+i.
- Función financiera.** Comprende las actividades relacionadas con el control del flujo de capital que se produce en la empresa, la búsqueda de recursos económicos y el estudio de la rentabilidad de las inversiones realizadas.
- Función administrativa.** Mediante ella se realizan las actividades relativas a la administración de la empresa, como cobros, pagos, contabilidad, fiscalidad, etc.
- Función comercial.** Comprende todas las actividades relacionadas con los estudios de mercado, compras, ventas, almacenamiento y comercialización.
- Función social.** Desarrollan las actividades de planificación, adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos.

■ 3.2. Organización divisional

La organización divisional se fundamenta en la existencia de una serie de divisiones o áreas semiautónomas y una administración central encargada de diseñar las estrategias de la empresa, la asignación de los recursos y el control de la organización (Fig. 1.5).

Las divisiones pueden realizarse según diferentes criterios: por **productos o servicios** que ofrezca la empresa, por tipos de **clientes** (mayoristas, minoristas, privados, administraciones públicas) o por **mercados** (locales, nacionales o internacionales).

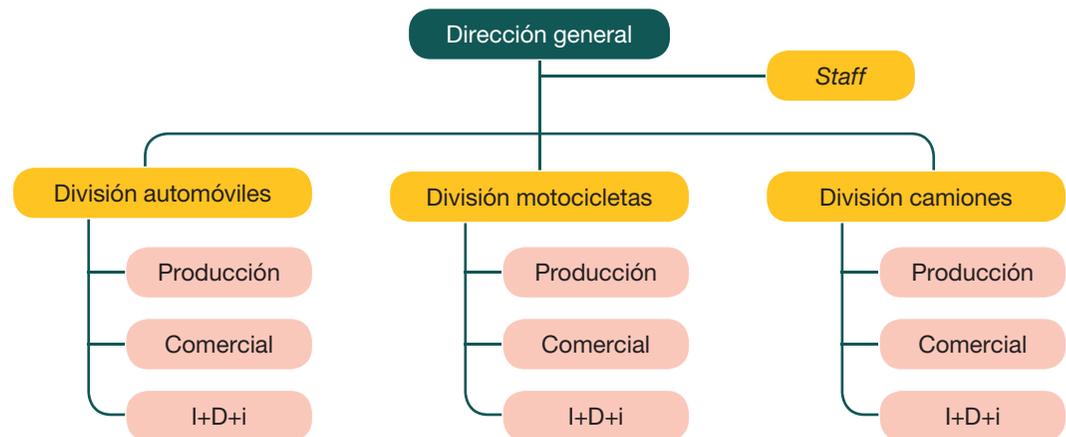


Fig. 1.5. Esempio de organización divisional por productos, en una empresa de fabricación de vehículos a motor.

Actividades

3. Indica en qué departamento de las empresas se realizan las siguientes actividades:

- Gestionar los pagos a proveedores.
- Gestionar los cobros a clientes.
- Controlar las salidas y entradas de mercancías en el almacén.
- Control de asistencia.
- Montaje de productos.
- Pedir mercancías a los proveedores.
- Facturar a clientes.
- Registrar las compras y las ventas.
- Negociar créditos.
- Distribución comercial de los artículos.
- Promoción.
- Estudios de mercado.
- Contratar trabajadores.
- Tramitar despidos.
- Gestionar los stocks.
- Estudiar la motivación.
- Liquidar impuestos.
- Correspondencia con clientes y proveedores.
- Buscar recursos económicos.
- Gestionar el archivo histórico.

3.3. Organización mixta

Cuando las empresas alcanzan una gran dimensión, la organización se va haciendo cada vez más complicada y surgen las estructuras mixtas. La estructura mixta aparece cuando confluyen productos, mercados y clientes muy diferentes entre sí, que han de gestionarse por separado.

Por ejemplo, una empresa que desarrolla su actividad en varios continentes puede adoptar una organización geográfica por zonas, y dentro de cada zona, se pueden organizar por clientes o por productos, y a su vez, estos se estructuran de forma funcional (Fig. 1.6).

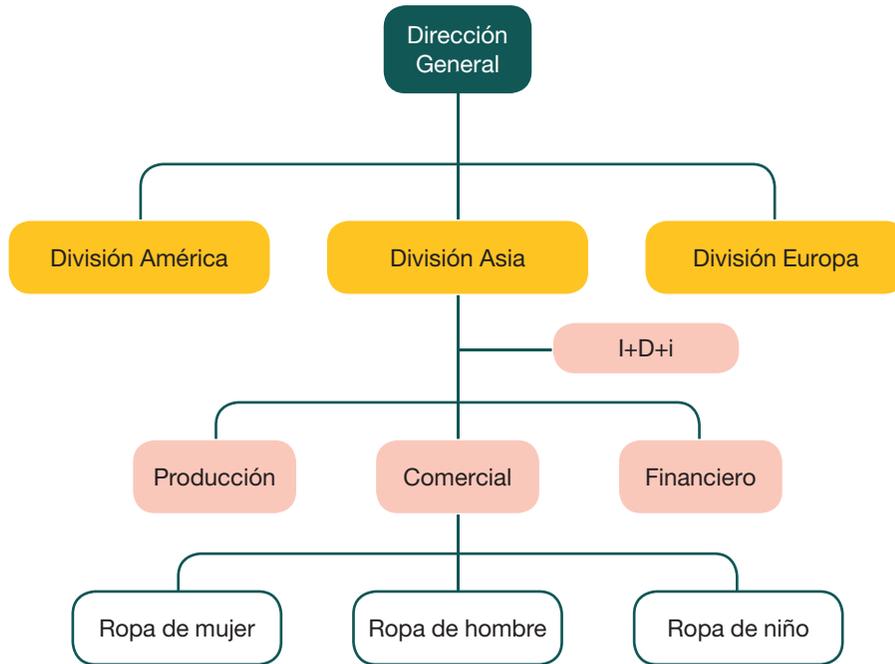


Fig. 1.6. Organigrama de una empresa del sector textil organizada de forma mixta.

Vocabulario **A**

I+D+i o I+D+I. Siglas con las que se conoce el concepto empresarial de investigación, desarrollo e innovación tecnológica. El significado de cada una de las partes del concepto es el siguientes.

- **Investigación.** Indagación original planificada que persigue nuevos conocimientos.
- **Desarrollo.** Consiste en la aplicación de los resultados de la investigación para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes.
- **Innovación tecnológica.** Actividad que tiene como resultado un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de las ya existentes.

Actividades

4. En una empresa dedicada a la perfumería y cosmética para mujeres y hombres, están pensando cuál será su estructura organizativa. Esta empresa desarrolla sus operaciones en cuatro países de Europa y tiene tres líneas de productos: maquillajes, perfumes y cremas.
Diseña la estructura organizativa de esta empresa de forma funcional, por productos, por mercados y por clientes.
5. ¿Crees que para una empresa dedicada a la venta de ordenadores es adecuada la organización del departamento comercial por clientes? Dibuja un organigrama representando la estructura de la empresa con los tipos de clientes en los que dividirías el mercado.
6. Establece y representa la estructura de la empresa multinacional de seguros japonesa Shusigur, SA.:
 - Tiene filiales en América, Europa y Asia.
 - La división de España tiene tres principales departamentos: producción, comercial y financiero. Comercializan tres tipos de seguros: de vida, de automóviles y de incendios. A su vez, venden los seguros a particulares y empresas.
7. Entra en la página web del grupo Eroski y busca la estructura de la que se ha dotado para funcionar. ¿En qué tipo de sistema organizativo se podría encuadrar?



Fig. 1.7. Representación, mediante la estructura de pirámide invertida, de una empresa orientada a los clientes.

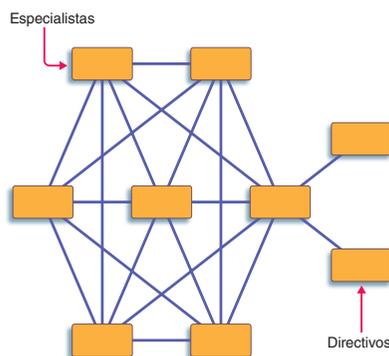


Fig. 1.8. Estructura virtual o en red.

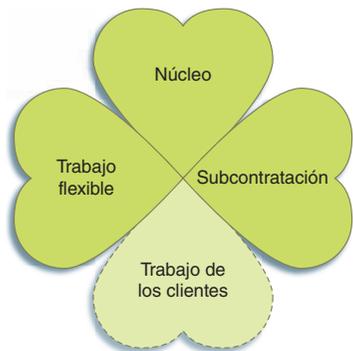


Fig. 1.9. Representación de la organización en trébol.

4. Nuevas formas de organización

Debido al incremento de la competencia y a las exigencias de los clientes, se han cuestionado los modelos tradicionales de organización surgiendo nuevos modelos organizativos que aportan mayor flexibilidad.

Los modelos más representativas de estas nuevas formas de organización se exponen seguidamente.

4.1. Organización pirámide invertida

Parte de la idea de que los **clientes** representan un elemento fundamental de la empresa. Los pilares fundamentales de esta forma de organización están constituidos por la **atención a los clientes** y la **incentivación del personal del área de ventas**.

En la cima de la pirámide invertida aparecen los clientes, seguidos de las personas en contacto con los mismos, por debajo los directores de los departamentos y, finalmente, en la base, la Dirección General (Fig. 1.7).

4.2. Organización virtual o en red

Las estructuras virtuales surgen fundamentalmente por la **subcontratación**. La organización virtual la constituye un pequeño grupo ejecutivo encargado de contratar en el exterior la mayoría o la totalidad de sus actividades, tanto productivas como comerciales y de I+D+i.

Un ejemplo lo encontramos en una empresa constructora que subcontrata arquitectos, encofradores, electricistas, fontaneros, etc. Estas estructuras se crean para realizar un proyecto concreto y cuando éste finaliza se disuelven (Fig. 1.8).

4.3. Organización en trébol

La estructura organizativa en trébol está formada por tres grandes áreas (hojas):

- **Núcleo.** Es el elemento fundamental, está integrado por las personas mejor cualificadas cuyas funciones son esenciales para la empresa.
- **Subcontratación.** Se trata de todo el trabajo no esencial para la empresa que se subcontrata con empresas o trabajadores autónomos, especialistas en estas tareas.
- **Trabajo flexible.** Está constituido por los trabajadores con contratos temporales o a tiempo parcial, contratados en función de las necesidades de la producción.

En algunos tipos de empresas o de actividades hay que añadir una cuarta área u hoja: el **trabajo de los clientes**. No supone ningún coste para la empresa; por ejemplo, el trabajo realizamos los clientes en los autoservicios, en los restaurantes y cafés *self service*; o en gasolineras y centros de lavados de coches (Fig. 1.9).

Actividades



8. Indica qué forma de organización es la que se describe a continuación y represéntala gráficamente.

Dos cocineros han creado una empresa de catering para servir comidas en comedores escolares; también sirven aperitivos en actos sociales y celebraciones familiares.

Durante los periodos escolares contratan a varias personas para que atiendan los comedores, que sirven en forma de autoservicio.

Para atender las celebraciones sociales contratan los cocineros y camareros que sean necesarios. Si los clientes lo desean, pueden recoger, en la sede de la empresa, las comidas encargadas.

Cuando se celebra algún acto social que requiere transportar comidas y bebidas, contratan un transporte especial.

Una gestoría realiza la gestión administrativa, liquidación de impuestos, contabilidad, etc.

5. Organización informal

Hasta este momento hemos estudiado la organización formal, pero paralelamente a la organización formal nace la **organización informal** como consecuencia de las relaciones personales entre los individuos que trabajan dentro de una empresa, a causa de la amistad, el antagonismo, los intereses y aficiones comunes, simpatías personales, relaciones fuera del trabajo, etc.

La organización informal da lugar a una serie de relaciones que no tienen por qué coincidir con las establecidas en la organización formal, ni se reflejan en el organigrama de la empresa.

Normalmente, *cuanto más fuerte sea la organización formal, menor es la influencia de la organización informal* en la empresa, y cuanto más débil es la estructura de la organización formal, es mayor la influencia de la organización informal.

5.1. Relación entre las organizaciones formal e informal

La unión de la organización formal e informal conforma la estructura organizativa real de una empresa. Ambas organizaciones son imprescindibles para su funcionamiento, aunque cumplen diferentes funciones (Fig. 1.10).

Como es lógico, la organización formal de una empresa no permanece inmutable a lo largo del tiempo, sino que varía, y esta variación de la organización se realiza incluyendo en la organización formal aquellos aspectos de la organización informal que la dirección considera convenientes.

Los directivos deben procurar conocer la organización informal, porque la mayoría de las veces la información circula de forma más rápida por los canales informales que por los formales.

La organización informal influye en la organización formal: en muchas ocasiones, al establecerse la organización formal, se ha de conocer el funcionamiento de la estructura informal, puesto que así se puede mejorar el funcionamiento de la formal.

¿Sabías que...?

Un ejemplo de organización informal lo representan las relaciones familiares o de amistad que existen entre los trabajadores de una empresa.



Fig. 1.10. Formas de organización que confluyen en la empresa.

Actividades

9. En el centro escolar en el que cursas el ciclo formativo conviven dos formas de organización: la formal y la informal. Investiga cómo es la organización formal y represéntala mediante un organigrama.
10. En tu centro escolar también existe una organización informal paralela a la formal. Indica qué componentes de organización formal y de organización informal aprecias en las situaciones que se describen a continuación:
 - En tu clase se realiza una votación para fijar las fechas de los exámenes.
 - Se organiza una competición deportiva entre alumnos de diferentes cursos.
 - Un grupo de alumnos y profesores salen a una excursión a la montaña un sábado.
 - Durante la salida a la montaña, los alumnos tratan de convencer a uno de sus profesores para que convenza a otro profesor de que modifique sus criterios de calificación.
 - Un grupo de alumnos se organiza para lograr la dimisión de su representante en el Consejo Escolar del centro.
 - Los delegados de curso se reúnen para elegir al delegado del centro escolar.
 - Un grupo de profesores trata de forzar la dimisión del director.

La organización informal puede desarrollarse en **oposición a la organización formal** y no estar de acuerdo con los objetivos de la empresa. En general, esto es consecuencia de la ineficacia de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.

La **organización informal** proporciona, en muchas ocasiones, la satisfacción que no se puede obtener de la organización formal. En una empresa, un trabajador puede sentirse un número, en lugar de un individuo. Sin embargo, los miembros de los grupos informales, entre bromas y quejas, comer juntos, trabajar juntos..., contribuyen a mejorar la autoestima personal y la satisfacción.

En toda organización existen líderes formales e informales. Los líderes formales tienen un cargo que les confiere autoridad; mientras que los líderes informales poseen cualidades personales (carisma, inteligencia, honradez, etc.) que les otorgan autoridad entre sus compañeros.

Organización formal	Organización informal
La establece la dirección.	Surge espontáneamente.
Las relaciones las marca la posición jerárquica.	Las relaciones se establecen por amistad, afinidad, enemistad...
Las actividades las marca la dirección.	Las actividades se realizan voluntariamente.
Persigue fines empresariales.	No tienen por qué perseguir los fines de la empresa.
La comunicación sigue cauces jerárquicos.	La comunicación se establece por conversaciones espontáneas, rumores, contactos en los descansos, etc.
Los grupos de trabajo se forman por departamentos.	Los grupos se forman por amistad, afinidad, intereses personales, etc.
La autoridad la ejercen los directivos.	La autoridad pueden ejercerla las personas que sus compañeros consideran «líderes».

Tabla 1.3. Diferencias entre la organización formal y la informal.

¿Sabías que...? ?

«Radio pasillo»

Es el nombre que se da a los rumores que circulan en una empresa. Se transmite mediante la organización informal que, como ya sabemos, cuanto más fuerza tiene más débil es la organización formal.

Caso Práctico 3 ?

La dirección de Recursos Humanos desea saber cuál sería la reacción de los trabajadores ante una medida que están preparando; se trata de prolongar la jornada laboral media hora todos los días, para trabajar en verano solo por las mañanas, pero no saben cuál puede ser la reacción de los trabajadores.

Explica cómo se pueden utilizar la organización formal y la informal para observar y evaluar la reacción de los trabajadores ante esta medidas.

Solución

Se puede utilizar la organización formal realizando reuniones, lanzando la propuesta mediante anuncios, solicitando opiniones de los jefes de departamento, buzones de sugerencias y propuestas, mediante buzones de voz, encuestas *on line*, etc.

Se puede utilizar la organización informal, por ejemplo, de la siguiente forma: el director del Departamento de Recursos Humanos puede hablar de forma «casual» con sus compañeros, comentado las medidas que se están pensando; los compañeros, de manera inevitable, propagarán la noticia, que se extenderá rápidamente a través de «radio pasillo».

La dirección evaluará cuál ha sido la reacción de los trabajadores y actuará en consecuencia.

Síntesis

Teorías sobre la organización de los recursos humanos

Organización científica del trabajo (F. W. Taylor)

Características

- Producción en cadena.
- División del trabajo.
- Actividades diseñadas por expertos.
- Actividades fragmentadas en tareas.
- Control de los tiempos de cada tarea.
- Salarios según productividad.

Teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo)

Características

- Los trabajadores no solo dan importancia al dinero, sino a las relaciones humanas.
- La consideración y la motivación de los trabajadores mejoran el ambiente laboral y la productividad.
- Existe una organización informal, independiente de la formal.

Toyotismo

Características

- Método *Just in time*, para la gestión de existencias.
- Trabajo en grupo y trabajadores polivalentes.
- Los trabajadores tienen acceso a información sobre la empresa.
- Aplican técnicas de motivación para los trabajadores.

Relaciones que representan los organigramas

Relaciones jerárquicas

Representan la autoridad de los jefes sobre los subalternos

Relaciones funcionales

Representan la autoridad no directa en asuntos no específicos de su función

Relaciones de *staff*

Representan relaciones de asesoramiento

Relaciones de comunicación

Representan la transmisión de la información ascendente y descendente

Formas de los organigramas

- Verticales
- Horizontales
- Circulares

CEO

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Modelos organizativos

Clásicos

Funcional

Separa las actividades de la empresa en departamentos especializados.

Divisional

Existen áreas autónomas y una administración central encargada de la organización y el control.

Matricial

Combina los departamentos funcionales con las divisiones por productos, clientes y geográficas.

Nuevos modelos

Pirámide invertida

En red

En trébol

Organización formal e informal

Organización formal

Es la establecida y planificada por la dirección

Organización informal

Nace como consecuencia de las relaciones personales entre los trabajadores

Test de repaso



1. La Visión de una empresa consiste en:
 - a) La forma peculiar de organizar los recursos.
 - b) La forma de alcanzar los objetivos.
 - c) El planteamiento ideal de cómo será la empresa en el futuro.
 - d) La representación de la estructura organizativa.
2. Según Henry Fayol, no es una función básica de la empresa:
 - a) La función técnica.
 - b) La función organizativa.
 - c) La función financiera.
 - d) La función comercial.
3. ¿En una empresa de fabricación, los recursos humanos se consideran un factor de producción?
 - a) Sí.
 - b) No.
 - c) Solo los trabajadores manuales.
 - d) Solo los trabajadores y los mandos intermedios.
4. No es una idea fundamental del *taylorismo*:
 - a) La división del trabajo.
 - b) El control de los tiempos de las tareas.
 - c) La separación entre los que piensan y los que ejecutan el trabajo.
 - d) El trabajo en equipo.
5. El *fordismo* no:
 - a) Aplica los principios del taylorismo
 - b) Se utilizó para fabricar en cadena el Ford T.
 - c) Aumentó los salarios de los trabajadores.
 - d) Descubrió que en las empresas existe una organización informal.
6. Elton Mayo no:
 - a) Es el principal representante de la Teoría de las relaciones humanas.
 - b) Descubrió que los trabajadores no solo responden ante estímulos económicos.
 - c) Descubrió que en las empresas existe una organización informal.
 - d) Implantó equipos de especialistas para pensar cómo se ha de realizar el trabajo.
7. El *toyotismo* se caracteriza por:
 - a) Los equipos de trabajo.
 - b) La realización individual del trabajo.
 - c) El estudio científico de las tareas.
 - d) La técnica *just do it* para el control de las existencias.
8. El modelo europeo de Gestión de la Calidad Total (TQM) se denomina:
 - a) Malcolm Baldrige.
 - b) Dewing.
 - c) EFQM.
 - d) Todos se aplican en Europa.
9. Mediante los organigramas no se representa:
 - a) El *staff*.
 - b) Las relaciones especiales.
 - c) Las relaciones informales.
 - d) Las relaciones de comunicación.
10. En los organigramas las líneas horizontales colocadas lateralmente indican:
 - a) Relaciones especiales.
 - b) *Staff*.
 - c) Relaciones de coordinación.
 - d) Mando sobre.
11. I+D+i significa:
 - a) Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica.
 - b) Investigación, Desarrollo e Implementación.
 - c) Investigación, Desarrollo e Innovación.
 - d) Ninguna es cierta.
12. La organización en red se fundamenta en:
 - a) Considerar la atención a los clientes como un pilar fundamental.
 - b) El trabajo flexible.
 - c) Representarse mediante una pirámide invertida.
 - d) La subcontratación.
13. Es característico de la organización en trébol que:
 - a) El área profesional se dedica a las tareas fundamentales de la empresa.
 - b) Una de sus áreas es la subcontratación.
 - c) Una de sus áreas está constituida por el trabajo de los clientes.
 - d) Todas son ciertas.
14. La organización informal:
 - a) Puede desarrollarse en oposición a la formal.
 - b) Es diseñada por la dirección.
 - c) Es más influyente cuanto más lo es la formal.
 - d) Persigue los mismos fines que la normal.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Reconocer las características de las diferentes teorías sobre la organización de los recursos humanos

- Indica qué sistemas de organización del trabajo, de los estudiados, se utilizan en empresas cuyas actividades presentan las siguientes características:
 - Empresa dedicada a la fabricación con operarios muy especializados, cuya retribución varía en función de las unidades producidas.
 - Los operarios rotan de forma periódica por las diferentes tareas.
 - Se programa semanalmente el trabajo en función de los pedidos de los clientes.
 - El almacén suministra las materias primas y los componentes según lo demanden los talleres.
 - Los trabajadores están especializados y tienen fijadas las unidades mínimas que han de fabricar diariamente.
 - Las retribuciones están fijadas según la productividad y crecen en la medida que se superan los objetivos marcados.
 - Panadería en la que se elaboran, en horno de leña, panes tradicionales originarios de diferentes zonas geográficas. En otra panadería tienen la preocupación de cómo afecta la nocturnidad y la rutina a los trabajadores, introduciendo rotaciones y medidas para conciliar la vida personal y laboral.
 - Una cooperativa en la que los trabajadores son los socios. Todos tienen el compromiso de que la empresa obtenga excelentes resultados para bien propio y de la comunidad. Además, tienen un compromiso de buenas prácticas medioambientales.
- En una empresa se suelen considerar como valores la autonomía, la creatividad y la autoorganización del trabajo para conseguir los objetivos marcados. También se valoran las propuestas para mejorar el rendimiento. El horario puede ser flexible y está ligado a la productividad. Revisa continuamente los procesos para fabricar los productos con cero defectos.

En otra empresa, se establecen los objetivos desde la dirección. Los empleados, y especialmente los jefes de los departamentos, son evaluados y retribuidos en función del grado de consecución de los objetivos. Consideran esencial el cumplimiento preciso de las órdenes de los superiores. El control horario y de asistencia es rígido, y se penaliza el absentismo.

 - Explica qué aspectos de las teorías de la organización se aplican en cada una de las empresas.

- Investiga, mediante bibliografía de la que puedas disponer o mediante Internet, en que consistió la experiencia Hawthorne y realiza un breve resumen de sus fases.
- Enumera las principales características de los sistemas de producción *taylorista*, *toyotista* y de la Escuela de Relaciones Humanas.

Pon ejemplos de tipos de empresas que hoy en día puedan organizar su actividad según los principios del *taylorismo* y del *toyotismo*.

Identificar las distintas áreas en que se organiza una empresa, sus finalidades y funciones respectivas

- Dibuja el organigrama del centro escolar en el que cursas el ciclo formativo. Explica qué clase de organización se trata (jerárquica, funcional, en trébol, etc.).

¿Crees que existe una organización informal paralela a la organización formal? ¿Cómo habrá surgido?
- Tradicionalmente, las actividades de las empresas se realizan en cinco departamentos, encargándose cada uno de ellos de funciones diferentes:
 - Enumera estos cinco departamentos.
 - Indica las funciones que se desarrollan en cada departamento.
 - Indica en qué departamento se realiza cada una de las actividades que se indican seguidamente:
 - Distribución comercial.
 - Contabilidad.
 - Facturación.
 - Gestión de créditos.
 - Estudios de mercado.
 - Gestión de almacén.
 - Ventas.
 - Compras.
 - Selección de personal.
 - Pagos a proveedores.
 - Montaje de productos.
 - Campañas publicitarias.
 - Investigación de nuevos materiales.
 - Formación del personal.
- Explica cómo te imaginas los siguientes tipos de organización:
 - Organización en pirámide invertida de un concesionario de vehículos.
 - Organización en red de una empresa que se dedica a subcontratar la limpieza de oficinas, organismos oficiales, desinsectación, limpieza de cristales, etc.
 - Organización en trébol de una cafetería/restaurante.

Comprueba tu aprendizaje

8. Dibuja un organigrama mixto (al menos con tres criterios: funcional, geográfico, por productos, por clientes) que represente la estructura de una empresa que se dedica a la fabricación de prendas de vestir.

- La empresa tiene en Pontevedra la dirección y la fabricación de ropa de niño, mujer y hombre.
- Vende sus productos en tiendas propias en la Unión Europea, Japón y EE.UU.
- Las tiendas están especializadas en ropa de mujer, niño y hombre.

9. Realiza un esquema que represente cómo te imaginas que es la organización en red de una empresa promotora de viviendas.

10. Imagina que estás trabajando en el departamento administrativo de una empresa y necesitas cuatro días de permiso, que serán descontados de las vacaciones anuales (esta posibilidad no está contemplada en el convenio colectivo, por tanto tienes que pedirlo como un favor).

Ten en cuenta las siguientes consideraciones:

- La empresa está fuertemente jerarquizada.
- Sabes que quien decide es el Departamento de Recursos Humanos, previa consulta con el jefe de tu departamento.
- El director del Departamento de Recursos Humanos comparte contigo la afición al fútbol y sois socios del mismo equipo, tomáis café junto y comentáis las incidencias de las jornadas deportivas.

Describe cuál será el proceso para solicitar estos días de permiso.

¿Debes seguir la cadena formal para solicitar el permiso o debes utilizar la organización informal?

¿Qué problemas pueden surgir si no respetas la línea jerárquica?

11. Señala si las siguientes relaciones son propias de la organización formal o informal.

- El jefe de taller fija, cada mañana, el trabajo que tiene que realizar cada operario.
- El jefe del Departamento Administrativo suele comer con su sobrino, que es contable, y aprovechan para coordinar su trabajo.
- El jefe del Departamento de Ventas juega en el equipo de fútbol de su pueblo con dos de los representantes comerciales de la empresa; aprovechan estas ocasiones para programar el trabajo.
- El director General comparte la afición al montañismo con dos trabajadores de planta, y aprovecha una de las salidas a la montaña para comentarles modificaciones

en los incentivos que están planeando para la próxima temporada, y saber cuál es su opinión.

- Dos de los tres miembros del departamento administrativo prácticamente ni se hablan, y la coordinación de las tareas la realiza un compañero al que los demás consideran líder.
- Se ha de nombrar un nuevo jefe de Compras, y el director General encarga al director de Recursos Humanos que estudie posible candidatos y que le proponga varias personas para que él tome la decisión.
- Dos administrativos que son miembros del coro de la empresa dedican parte de la jornada a los ensayos. Un tercer trabajador, que tiene que realizar el trabajo que sus compañeros dejan pendiente por ensayar, transmite al jefe su queja.
- Los hijos de los empleados de planta comparten colegio con los de los empleados del *staff*, con los que suelen coincidir en las reuniones de padres, pero entre ellos hay cierta antipatía.

12. Analiza la siguiente situación y responde a las preguntas que posteriormente se formulan.

En el Departamento Administrativo de una empresa trabajan diez personas; una de ellas, que no tiene titulación alguna, pero cuenta con 12 años de experiencia y conoce a la perfección todos los trabajos que se realizan en el departamento puesto que ha rotado por varios puestos. Además, esta persona es respetada por sus compañeros por sus conocimientos, sus cualidades personales y su cordialidad.

La dirección de la empresa ha nombrado nuevo director del Departamento; se trata de un licenciado en empresariales, con un excelente currículum, proveniente de otra empresa de un sector económico diferente, en la que era director del departamento de *marketing*.

El nuevo jefe se relaciona de manera informal con otros jefes de su mismo rango, y marca claramente las distancias con sus subordinados.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Crees que ha sido acertada la decisión de la dirección de no tomar en cuenta la organización informal para nombrar al nuevo director del departamento?
- ¿Cómo crees que influirá esta decisión en el ambiente de trabajo?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene para la empresa haber contratado al nuevo director?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes crees que hubiese tenido la elección del líder informal para dirigir el departamento? Explica razonadamente cuál hubiese sido tu elección.

Unidad 2

El Departamento de Recursos Humanos



En esta unidad aprenderemos a:

- Describir las funciones que se desarrollan en el área de la empresa que se encarga de la gestión de recursos humanos.

Y estudiaremos:

- Las funciones del Departamento de Recursos Humanos en las empresas.
- La estructura del Departamento de Recursos Humanos en diferentes tipos de empresas.

1. Evolución del Área de Recursos Humanos

La expresión «recursos humanos» surgió en Estados Unidos a finales de los años 70 y principios de los 80 del siglo xx. Algunos autores sostienen que la creación del área de Recursos Humanos fue la respuesta estadounidense a las eficientes políticas de personal japonesas.

El área de Recursos Humanos ha evolucionado enormemente en los últimos años; el ahora denominado Departamento de Recursos Humanos comenzó teniendo unas funciones muy limitadas, como eran la contratación, la confección de nóminas y otras tareas de carácter administrativo. Estas funciones se han ido ampliando paulatinamente, hasta el momento actual en el que las funciones del Departamento de Recursos Humanos han pasado a formar parte de las estrategias de las empresas. Algunas empresas han dado un paso más: Repsol YPF, por ejemplo, ha cambiado la denominación de Departamento de Recursos Humanos por Departamento de Personas y Organización.

Para algunos autores, la Revolución Industrial se considera como punto de partida de las funciones de personal en las empresas; desde ese periodo ha pasado por diferentes etapas, que aparecen resumidas en la Figura 2.1.

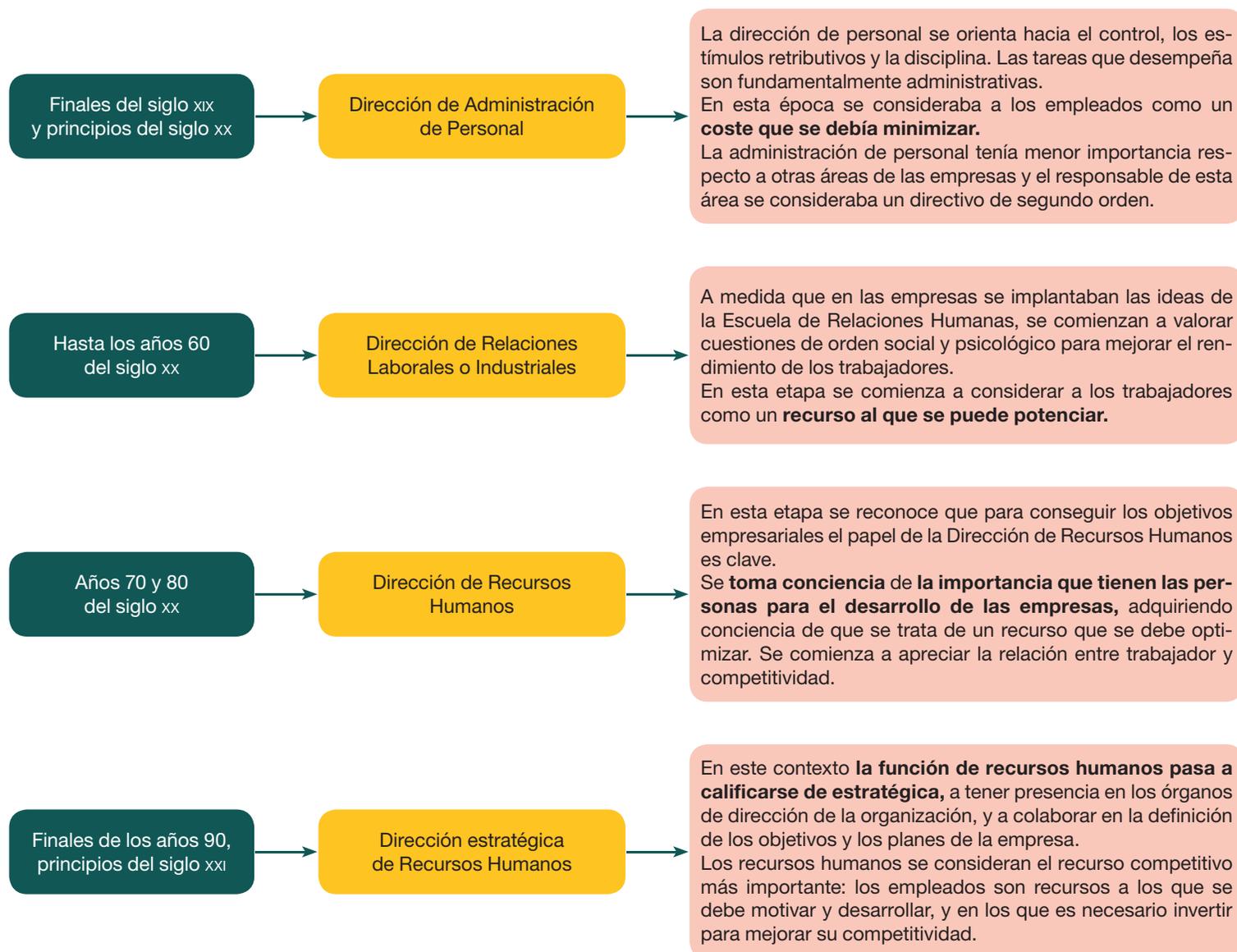


Fig. 2.1. Principales etapas de la evolución de los recursos humanos.

2. Los recursos humanos como función estratégica

El término «estratégico» se aplica a una función o decisión empresarial para indicar que está relacionada con el acoplamiento de la empresa a su entorno buscando el éxito a largo plazo.

Al añadir a la Dirección de Recursos Humanos el concepto «estratégica» **se está reconociendo la participación de los recursos humanos en la dirección empresarial**, para definir la estrategia más adecuada con la que responder a los retos del entorno y hacer la empresa más competitiva a largo plazo.

Importante !

La **misión** del Departamento de Recursos Humanos es la planificación, adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos necesarios para cumplir el proyecto empresarial.

Esta nueva visión del modelo de recursos humanos implica dos nuevas perspectivas en relación a los recursos humanos y su gestión:

- La integración del área de Recursos Humanos dentro del **nivel estratégico de la empresa al mismo nivel que otras áreas de la empresa**, como Producción, Comercial, Financiación, etc. En consecuencia, se convierte en un departamento que opera al máximo nivel e interviene en la planificación a medio y largo plazo de la empresa.
- El reconocimiento del área de Recursos Humanos como recursos estratégicos, es decir, capaces de constituir **una ventaja competitiva** para la empresa. La dirección de recursos humanos puede contribuir, mediante sus políticas, al desarrollo de esta ventaja.

Es decir, por **dirección estratégica de los recursos humanos** se entienden todas las decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados en todos los niveles de una empresa y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventajas competitivas.

En este nuevo contexto, el **director de Recursos Humanos** tiene la misión de alinear las políticas de personal con la estrategia de la empresa; por eso debe estar presente en el Comité de dirección.

Este modelo de gestión adquiere especial relevancia en las grandes empresas. Entre las actividades de la dirección estratégica de recursos humanos se pueden mencionar las siguientes:

- **Cooperar** con el resto de los departamentos de la empresa en la elaboración de las políticas de la empresa.
- **Coordinar** el área de recursos humanos con el resto de las áreas de la empresa.
- **Diseñar, planificar y ejecutar** las estrategias de recursos humanos.

2.1. Ventaja competitiva de los recursos humanos

El reconocimiento de los recursos humanos como recursos estratégicos constituye una **ventaja competitiva para la empresa**. Múltiples estudios han identificado que existe una clara relación entre la competitividad de las empresas y la consideración de los recursos humanos como clave para el éxito empresarial.

La Dirección de Recursos Humanos debe contribuir al desarrollo de esta ventaja competitiva mediante sus políticas: planes de formación, compatibilización de la vida personal y familiar, definición de las carreras profesionales, valoración de tareas, políticas de igualdad, etc.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

Importante !

Un ejemplo de **ventaja competitiva de los recursos humanos** es la siguiente: una empresa que desarrolla *software* informático mantiene políticas de formación continua de sus trabajadores; esto posibilitará que sus productos sean de mayor calidad que los de sus competidores y, por tanto, sus clientes tendrán una mayor satisfacción que los de la competencia.

Si los trabajadores crecen personal y profesionalmente, estos incrementan su compromiso y su aportación a la empresa, logrando que sea más competitiva.

El **círculo de la ventaja competitiva** que supone una adecuada dirección de personas se muestra en la Figura 2.2.



Fig. 2.2. Círculo de la ventaja competitiva de la dirección de personas.

Actividades ✎

- Después de estudiar el círculo de la ventaja competitiva (Fig. 2.2), explica cómo crees que puede influir en los trabajadores y en la empresa las intervenciones realizadas desde el Departamento de Recursos Humanos en los dos entornos laborales que se describen seguidamente:
 - Una empresa dedicada a la venta de automóviles nuevos y usados en la que se realizan anualmente cursos de formación de los trabajadores con diferentes contenidos:
 - Cursos de comunicación*: comportamiento de los consumidores, técnicas de comunicación efectiva, comunicación verbal y no verbal.
 - Mecánica y actualización* en las innovaciones tecnológicas aplicadas a los automóviles.
 - Estudio de la competencia*: productos, los servicios y condiciones que ofrecen los principales competidores.
 - En una compañía de seguros en la que aplican una política de desarrollo de recursos humanos que tiene diferentes facetas. Una de estas facetas es el establecimiento de las carreras profesionales para que los trabajadores puedan promocionar y mejorar dentro de la empresa mediante la formación continua reglada y no reglada y la concesión de becas y ayudas, así como la posibilidad de disfrutar de periodos de excedencia y permisos para mejorar la formación.

3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Independientemente del tamaño y de la actividad, en todas las empresas se realizan unas funciones en relación con las personas que trabajan en la misma. Las funciones de los recursos humanos en las empresas han ido evolucionando desde la realización de sencillas tareas administrativas y de control hasta la participación en la política de diseño de la estrategia de la empresa.

En la Figura 2.3 aparece una representación de las funciones del Área de Recursos Humanos. En el centro se sitúa la dirección estratégica, responsable de distribuir y coordinar todas las funciones y, en torno a ella, las diferentes funciones relacionadas entre sí mediante la comunicación.

Fig. 2.3. Funciones de los recursos humanos en las empresas.



A continuación vamos a analizar las principales características de las funciones del Departamento de Recursos Humanos en las empresas (Tablas 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4).

Planificación de los recursos humanos	Administración de personal
<p>Tiene como objetivo proporcionar a la empresa el personal necesario en cada momento, tanto en número de empleados como en cuanto a las destrezas y conocimientos para desempeñar, de manera óptima, los puestos de trabajo.</p> <p>La planificación comprende actividades como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios del mercado laboral. • Planificación de las plantillas. • Realización de análisis y descripción de los puestos de trabajo. • Realización de los perfiles profesionales de los puestos de trabajo. • Reclutamiento y selección de nuevos trabajadores. • Acogida e inserción de los recién contratados. • Relaciones con las empresas de trabajo temporal. • Actividades dirigidas al despido de los empleados. • Acciones tendentes al <i>outplacement</i> (recolocación). 	<p>Se ocupa básicamente de los trámites administrativos que se generan desde que una persona se incorpora a una empresa hasta que deja de formar parte de la misma.</p> <p>Entre las actividades relaciones con estos trámites cabe destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización, firma y registro de los contratos de trabajo. • Creación y mantenimiento del expediente personal de los trabajadores. • Elaboración de recibos de salarios. • Elaboración de los documentos de cotización a la Seguridad Social y retenciones a cuenta del IRPF; así como su ingreso en los organismos públicos correspondientes. • La gestión de la incapacidad temporal por enfermedad, accidente y maternidad. • La gestión administrativa de las medidas disciplinarias. • Control y gestión administrativa de las incidencias: absentismo, turnos de trabajo, permisos, vacaciones, horas extraordinarias, excedencias...

Tabla 2.1. Características de las funciones de planificación y administración de recursos humanos.

Actividades



2. Localiza el Decreto por el que se establece el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas. Lee el artículo 5, en el que se enumeran las competencias profesionales, personales y sociales del título. Identifica aquellas que, en tu opinión, están relacionadas con las actividades y tareas que desarrollará un administrativo en el Departamento de Recursos Humanos.
3. Relaciona cada una de las competencias profesionales, personales y sociales del título de Técnico Superior en Administración y Finanzas que has seleccionado, con alguna de las funciones de los recursos humanos en las empresas.
4. De todas las funciones del área de los recursos humanos en las empresas, ¿cuáles crees que están más relacionadas con las actividades y tareas del personal administrativo?

Relaciones laborales

Esta área es la más dura de las atribuidas al Departamento de recursos humanos. Es la responsable de garantizar las correctas relaciones entre los empresarios y los trabajadores.

Dentro de esta función se encuadran actividades como:

- Negociación de los convenios colectivos.
- Relaciones con los representantes de los trabajadores.
- Gestión de la disciplina.
- Gestión de las quejas y reclamaciones de los empleados.
- Negociación y tramitación de los paros y las huelgas.
- Representación de las empresas ante los tribunales laborales.
- Relaciones laborales con las empresas de trabajo temporal.
- Tratamiento de los despidos.

Seguridad y salud laboral

La **seguridad** hace referencia al conjunto de medidas técnicas, formativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes laborales.

La **salud** hace referencia al diagnóstico y prevención de las enfermedades laborales.

Esta función comprende las actividades siguientes:

- Organizar revisiones médicas periódicas.
- Asistencia en caso de enfermedad y accidente dentro de la jornada laboral.
- Establecimiento de medidas de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales para cada puesto de trabajo.
- Puesta en marcha de campañas de sensibilización para prevenir los accidentes y enfermedades laborales.
- Análisis y evaluación de los costes del desarrollo de la prevención de riesgos.

Tabla 2.2. Características de las funciones de relaciones laborales, seguridad y salud laboral.

Importante



Los **accidentes laborales** y las **enfermedades profesionales** son un problema importante para muchas empresas, pues implican un incremento en los costes, desmotivan a los trabajadores, y tienen una repercusión negativa en la imagen de la empresa en su entorno social.

Las empresas deben evaluar los costes derivados de la no prevención de las enfermedades y riesgos laborales, que suelen ser mayores y más traumáticos que los costes del establecimiento de medidas preventivas.

Actividades



5. Mediante un buscador de Internet, localiza el convenio colectivo de Banca que esté vigente en este momento y busca en el capítulo dedicado al régimen disciplinario las respuestas a las preguntas siguientes:
 - a) ¿Cómo se califican las faltas que cometen los trabajadores?
 - b) Extracta las principales actuaciones de los trabajadores que pueden dar lugar a algún tipo de falta.
 - c) Realiza una relación de las mayores sanciones que pueden acarrear cada tipo de falta, según su clasificación.
6. Localiza, mediante un buscador de Internet, el convenio colectivo de la industria química y localiza los capítulos en los que están regulados:
 - a) Los derechos sindicales.
 - b) Los procedimientos de solución de conflictos.
 - c) Realiza un extracto de los aspectos que se regulan en estos dos capítulos.
 - d) Localiza el capítulo en el que se regula la seguridad y salud laboral, e indica cuál es el objetivo de la regulación de estos aspectos en este convenio colectivo.

Retribución y compensación	Función de beneficios sociales o servicios al empleado
<p>La función de retribución tiene por objeto conseguir una estructura salarial que cumpla tres objetivos: <i>motivadora, internamente equitativa y externamente competitiva</i>. Es decir, una política retributiva adecuada implica atraer, motivar, y retener a los trabajadores. Para ello, la empresa debe tener una política retributiva igual o mejor que el resto de empresas del mercado.</p> <p>Dentro de esta función se encuadrarían las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios salariales. • Establecimiento de sistemas retributivos. • Elaboración de sistemas de medición de resultados individuales y grupales. • Elaboración de un sistema de incentivos, como primas, bonos, etc. <p>En muchas empresas la función de compensación es concebida desde un punto de vista más amplio, pues entiende como compensación los beneficios sociales; se denomina entonces Compensación y Beneficios; incluyéndose en esta función los beneficios sociales o servicios al empleado.</p>	<p>Las empresas deben establecer políticas para mejorar la calidad de vida de los empleados. Algunas de las medidas de estas políticas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las prestaciones de la Seguridad Social, en caso de accidente y enfermedad. • Seguros colectivos de vida. • Fondos de pensiones a cargo de la empresa. • Becas de estudios para el personal y sus hijos. • Guarderías y cuidado de niños. • Facilidades para cuidar a personas mayores. • Flexibilidad horaria. • Préstamos y anticipos. • Comedores de empresa. • Economatos. • Residencias de vacaciones, viajes, etc. • Actividades sociales y recreativas. <p>Con todas estas medidas se ayuda a conseguir el equilibrio profesional y familiar, lo que llevará a una mayor motivación e implicación de los trabajadores y posibilitará retener a los trabajadores con mayor talento y atraer a las personas con mayores competencias.</p>

Tabla 2.3. Características de las funciones de compensación y de servicios sociales.

Actividades

- Localiza el convenio de Banca que esté vigente en la actualidad y realiza un resumen de la estructura salarial y de las prestaciones complementarias de los trabajadores del grupo de administrativos.
- Realiza la misma labor que en la actividad anterior pero referida a la industria de pasta alimenticia. Para realizar esta actividad consulta el convenio colectivo del sector y las tablas salariales en vigor.
- Explica razonadamente por qué crees que en algunas empresas se considera que los beneficios sociales forman parte de la función de retribución.
- Localiza en el convenio colectivo de Banca que esté vigente en este momento, y extrae los beneficios sociales que tienen los trabajadores que están dentro de su ámbito de aplicación.

Desarrollo de los recursos humanos	Responsabilidad social de la empresa
<p>Posiblemente sea la función más delicada y compleja del departamento de Recursos Humanos. Se refiere a la necesidad de que los empleados se desarrollen dentro de la organización, se motiven para trabajar más y mejor y se esfuercen en desempeñar sus labores en el puesto de trabajo con mayor responsabilidad.</p> <p>El desarrollo de esta función abarca actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la motivación laboral e implantación de métodos de motivación. • Diagnóstico y tratamiento del clima laboral. • Detección de las necesidades de formación de los trabajadores. • Diseño de planes formativos generales o específicos. • Puesta en marcha de planes de formación con el objeto de que los trabajadores alcancen las competencias necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo de acuerdo con la estrategia de la empresa. • Diseño e implantación de sistemas de evaluación del desempeño de los empleados. • Diseño y establecimiento de planes de carrera profesional. 	<p>La responsabilidad social se considera una más de las políticas estratégicas de la empresa. Mediante esta política estratégica, las empresas adquieren compromisos con sus empleados y con su entorno social, más allá del beneficio inmediato, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.</p> <p>En la responsabilidad se integran valores sociales y medioambientales.</p> <p>A la responsabilidad social le corresponde generar confianza y credibilidad en el entorno en los consumidores, en las instituciones y en la sociedad en general. Esto conlleva una ventaja competitiva en el mercado y también tiene una repercusión positiva en la motivación de los trabajadores.</p> <p>La responsabilidad cabe entenderse no como un coste, sino como una inversión de la que obtendrán beneficios a medio y a largo plazo.</p>

Tabla 2.4. Características de las funciones de desarrollo y responsabilidad social.

Caso Práctico 1



En el Departamento de Recursos Humanos de una empresa desean mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, a la vez que aumentar la productividad y mejorar el clima laboral. Para ello, quieren intervenir en los siguientes aspectos: *a)* organización del tiempo de trabajo; *b)* mejora del ambiente laboral; *c)* selección de los trabajadores; *d)* programas de formación y *e)* medidas para mejorar la salud y la seguridad.

Después de estudiar las funciones del Departamento de Recursos Humanos en las empresas, indica qué actividades relacionadas con cada una de las intervenciones se pueden emprender y qué consecuencias es previsible que tengan estas intervenciones.

Esta reflexión te servirá para que veas la estrecha relación que existe entre las políticas de recursos humanos y la vida de la empresa.

Solución

Intervención	Actividades	Consecuencias
Organización del tiempo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la plantilla. Diseño de puestos de trabajo adecuado a la carga de trabajo. Medidas para la conciliación de la vida laboral y personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Se eliminan tiempos perdidos y costes innecesarios. Reducción de horas extra. Mejoras en la productividad. Mejora de la calidad de vida y reducción del estrés.
Mejora del ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> Dirección participativa. Programas de sugerencias. Reconocimiento del trabajo bien hecho. Enriquecimiento de los puestos. Mejora de las condiciones laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminuye la rotación de puestos. Aumenta la calidad de la vida laboral. Empleados motivados. Aumento de la productividad. Aumento de la satisfacción de los empleados.
Selección de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Se contrata a las mejores personas disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor productividad.
Programas de formación	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de formación continua. Definición de las carreras profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejores resultados en la producción. Mejoras en la calidad de los productos y servicios. Se fomenta el desarrollo de los profesionales.
Medidas para mejorar la salud y la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Programas de seguridad e higiene. Prevención de riesgos laborales. Revisiones médicas y periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoras de las condiciones de trabajo. Disminución de los accidentes. Mejora del clima laboral. Disminución de gastos médicos.

Actividades



11. Muchas empresas incluyen en sus compromisos la responsabilidad social empresarial; por ejemplo RENFE (<http://www.renfe.com/empresa/RSE/>) ha elegido cuatro ejes en torno a los cuales se alinean todas las acciones de responsabilidad social que desarrolla la compañía y que se plasman en cuatro compromisos voluntarios:

- Con la sociedad y la accesibilidad.
- Con la cultura, la educación y el deporte.
- Con la sostenibilidad y el medio ambiente.
- Ético y de buen gobierno.

Estudia cómo se plasman estos compromisos en la realidad cotidiana de la empresa, de los trabajadores, de los clientes y del entorno.

12. La responsabilidad social y ambiental de Grupo Banco de Santander se apoya sobre tres pilares fundamentales: el apoyo a la educación superior, la acción social y la protección del medio ambiente.

Busca información para saber cómo se definen estos tres pilares en la responsabilidad social de este grupo bancario.

4. El Departamento de Recursos Humanos

Las funciones atribuidas al Área de Recursos Humanos estudiadas en el apartado anterior no tienen la misma importancia en todas las empresas. Su implantación y desarrollo dependen de múltiples factores, como los objetivos, el tamaño de la empresa, su localización o la existencia de diferentes centros de trabajo.

Las empresas integran las funciones de acuerdo a sus necesidades y posibilidades: en algunas empresas las diferentes funciones pueden ser desarrolladas creando un Departamento de Recursos Humanos, en otras pueden ser subcontratadas, mientras que otras empresas optan por una solución intermedia.

En el Departamento de Recursos Humanos **pueden existir uno o varios niveles jerárquicos**, según el número de trabajadores y de la actividad de la empresa. Por lo general, existe un Director del Departamento del cual dependen diferentes secciones, y en cada una de ellas se desarrolla una o varias funciones.

En la Figura 2.4, aparece representado el Departamento de Recursos Humanos de una gran empresa.

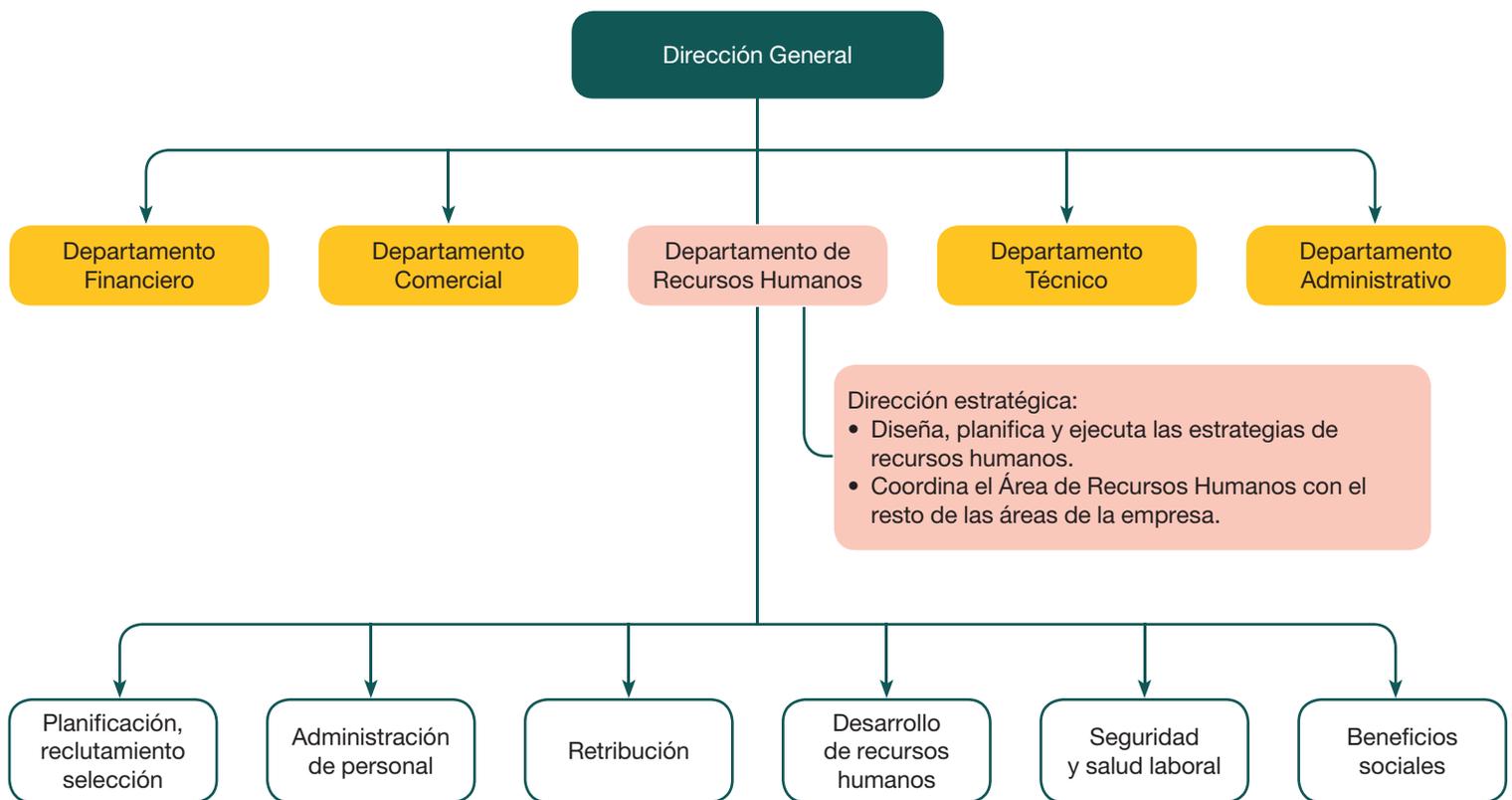


Fig. 2.4. Representación del Departamento de Recursos Humanos subdividido en diferentes áreas.

En la actualidad se tiende a desarrollar en las empresas Departamentos de Recursos Humanos cercanos a la dirección general, **con funciones más estratégicas que administrativas**. Por ejemplo, en este departamento se tiende a diseñar la política retributiva, pero no la elaboración de nóminas, seguros sociales, retenciones IRPF, etc. tareas que pueden subcontratarse.

Actividades



- 13.** Enumera al menos cinco tareas que se desarrollen en cada una de las secciones del Departamento de Recursos Humanos que aparece representado en la Figura 2.4.

4.1. El Departamento de Recursos Humanos en empresas de diferente tamaño

¿Sabías que...? ?

Externalización u *outsourcing*

Consiste en la **contratación de servicios profesionales externos** para satisfacer necesidades empresariales específicas, como realización de nóminas y seguros sociales, reclutamiento, selección, formación, asesoramiento laboral, etc.

Cuanto mayor es la plantilla y la estructura formal de una empresa, mayor es la necesidad de que exista un Departamento de Recursos Humanos. Esto no quiere decir que las pequeñas y medianas empresas (pyme) no tengan que llevar a cabo las funciones típicas de la administración de recursos humanos; las pyme también necesitan planificar plantillas, seleccionar trabajadores, establecer políticas retributivas, motivar, etc., tareas que deberán realizar a su nivel y con los medios de que dispongan, aunque no las realice un departamento con ese nombre.

La amplitud del departamento depende, por tanto, del tamaño de la empresa, pudiéndose presentar diferentes situaciones:

- **Empresas con plantillas muy reducidas.** Las funciones de gestión de personal las lleva a cabo el gerente o el director administrativo, muchas de las cuales se subcontratan (*outsourcing*) con consultorías, gestorías, etc. (Fig. 2.5)

A medida que crece la dimensión de la empresa, surge la necesidad de crear puestos de trabajo específicos para estas tareas administrativas de personal, y suelen ser puestos multifunción, de gestión de la contabilidad, la fiscalidad y la asesoría laboral.

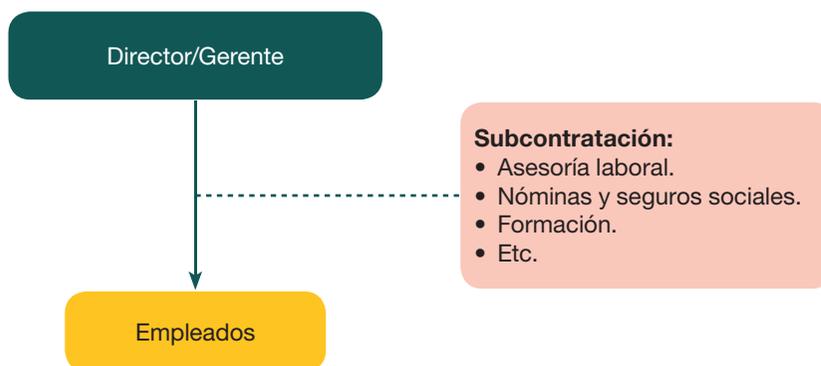


Fig. 2.5. Organización de los recursos humanos en una pequeña empresa.

- **Medianas empresas.** Surge la necesidad de crear un departamento exclusivo de dirección de personas, para que realice funciones como administración de personal, compensación, relaciones laborales, etc., pero, normalmente, se siguen subcontratando muchas de las actividades con servicios externos (Fig. 2.6).

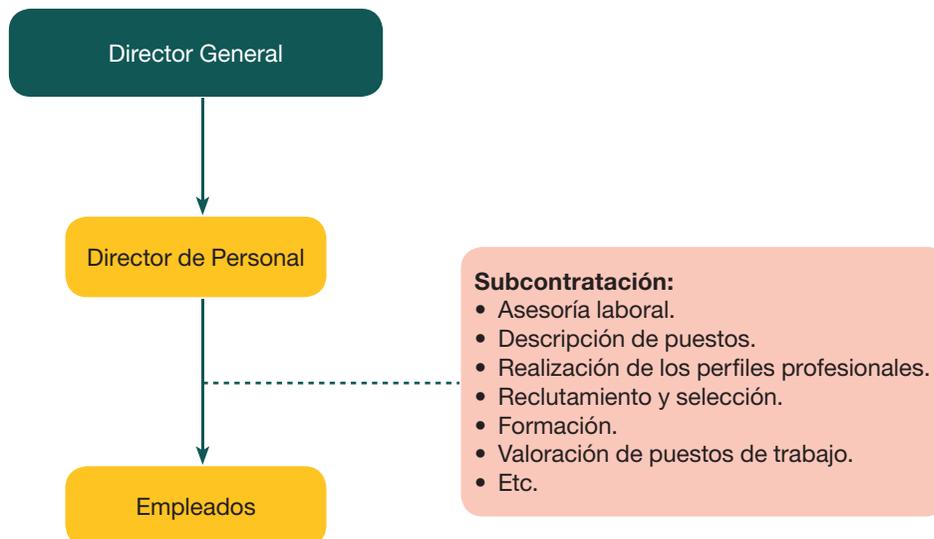


Fig. 2.6. Organización de los recursos humanos en una mediana empresa.

- **Grandes empresas.** El Departamento de Recursos Humanos es un órgano muy complejo, próximo a la alta dirección de la empresa, que, para desarrollar cada una de sus funciones, se subdivide áreas o secciones encargadas de la realización tareas como las siguientes: relaciones laborales, selección, formación, planificación de plantillas, análisis y valoración de puestos de trabajo, trayectorias profesionales, etc.

La dirección burocrática y administrativa de personal pasa a un segundo plano, surgiendo con mayor fuerza el carácter estratégico de la función de recursos humanos. Un ejemplo típico de organigrama de gran empresa es la que se ha mostrado en la Figura 2.4

- **Empresas multinacionales.** Existirán Departamentos de Recursos Humanos en cada país para tratar las diferencias culturales y legislativas de carácter local, pero siempre dentro de la estrategia general de la empresa.

La Dirección General de cada país dependerá de la Dirección General de la empresa, y de estas direcciones nacionales dependerá cada Dirección de Recursos Humanos.

- **Empresas con varios centros de trabajo.** Existirá un director de recursos humanos, dependiente de la Dirección General de la empresa, que conserva las funciones estratégicas, y varios directores o jefes de personal en cada centro, dependientes de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa (Fig. 2.7).

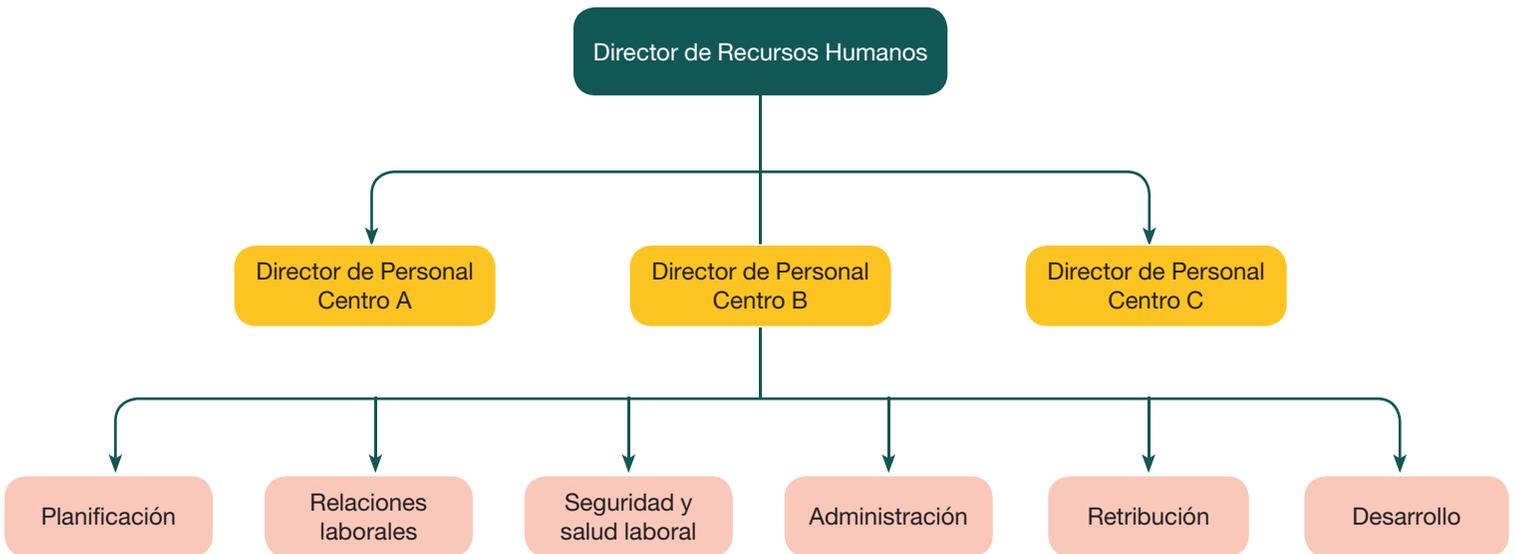


Fig. 2.7. Representación del Departamento de Recursos Humanos de una empresa con varios centros de trabajo.

Actividades

14. Completa la tabla que aparece seguidamente, indicando para cada tipo de empresa cómo se puede denominar el órgano que se encarga de gestionar las personas que trabajan en las empresas y cuáles son las actividades que realizarán estos órganos relacionados con los recursos humanos de las empresas.

Empresa	Denominación del departamento que se ocupa de la dirección y gestión de personas	Principales funciones
5 trabajadores		
300 trabajadores		
Multinacional de 1000 trabajadores		

¿Sabías que...? ?

En ocasiones, **las grandes empresas crean sociedades filiales a las que se encomienda la prestación de los servicios que externalizan**, con o sin exclusividad.

Por ejemplo, una empresa de transportes que crea una compañía de seguros para sus vehículos, las mercancías y los viajeros que transporta.

4.2. La externalización o subcontratación en el Área de Recursos Humanos

La externalización, u *outsourcing*, consiste en la contratación de funciones que antes eran propias de la empresa para ser realizadas por asesores o empresas externas a la empresa.

Las empresas recurren cada vez más a la subcontratación para la realización de tareas como gestión de nóminas y seguros sociales, reclutamiento y selección, prevención de riesgos, servicios médicos de empresa, etc.

El *outsourcing* permite a las empresas centrarse en sus procesos clave de negocio sin tener que atender actividades que no aportan directamente valor.

La externalización en el Área de Recursos Humanos se produce porque trata de actividades que no aportan valor a la compañía o porque no se dispone de medios técnicos para abordar tareas muy específicas, como las siguientes:

- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Prevención de riesgos laborales.
- Reclutamiento y selección (en la primera fase, ya que la decisión final corresponde a la empresa).
- Impartición de cursos formativos.
- Proyectos concretos que requieren un nivel alto de especialización (estudios de clima laboral, evaluación del personal, etc.).
- Servicios sociales.

La decisión de externalizar será rentable si se produce alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Que el coste de la actividad que se externaliza sea mayor si lo realiza la propia empresa, que si lo realiza una empresa externa especializada en estas funciones.
- b) Que el departamento que se externaliza permanezca inactivo durante bastantes periodos de tiempo, y los costes fijos que se ahorran con su supresión (salarios, seguros sociales, alquileres, etc.) superen el coste de la empresa que se contrate.
- c) La falta de continuidad de las actividades; es decir, no se sabe si van a permanecer en el tiempo y, por tanto, no es conveniente aumentar el tamaño de la empresa para llevarlas a cabo.

Actividades

15. El Departamento de Recursos Humanos de una empresa tiene las peculiaridades siguientes:

- Existe una sección con carácter asesor, para realizar los perfiles profesionales y la valoración de los puestos de trabajo.
- Han contratado a una gestoría para que realice la gestión de las nóminas y los seguros sociales.
- Han contratado con un despacho de abogados el asesoramiento legal en materia laboral.

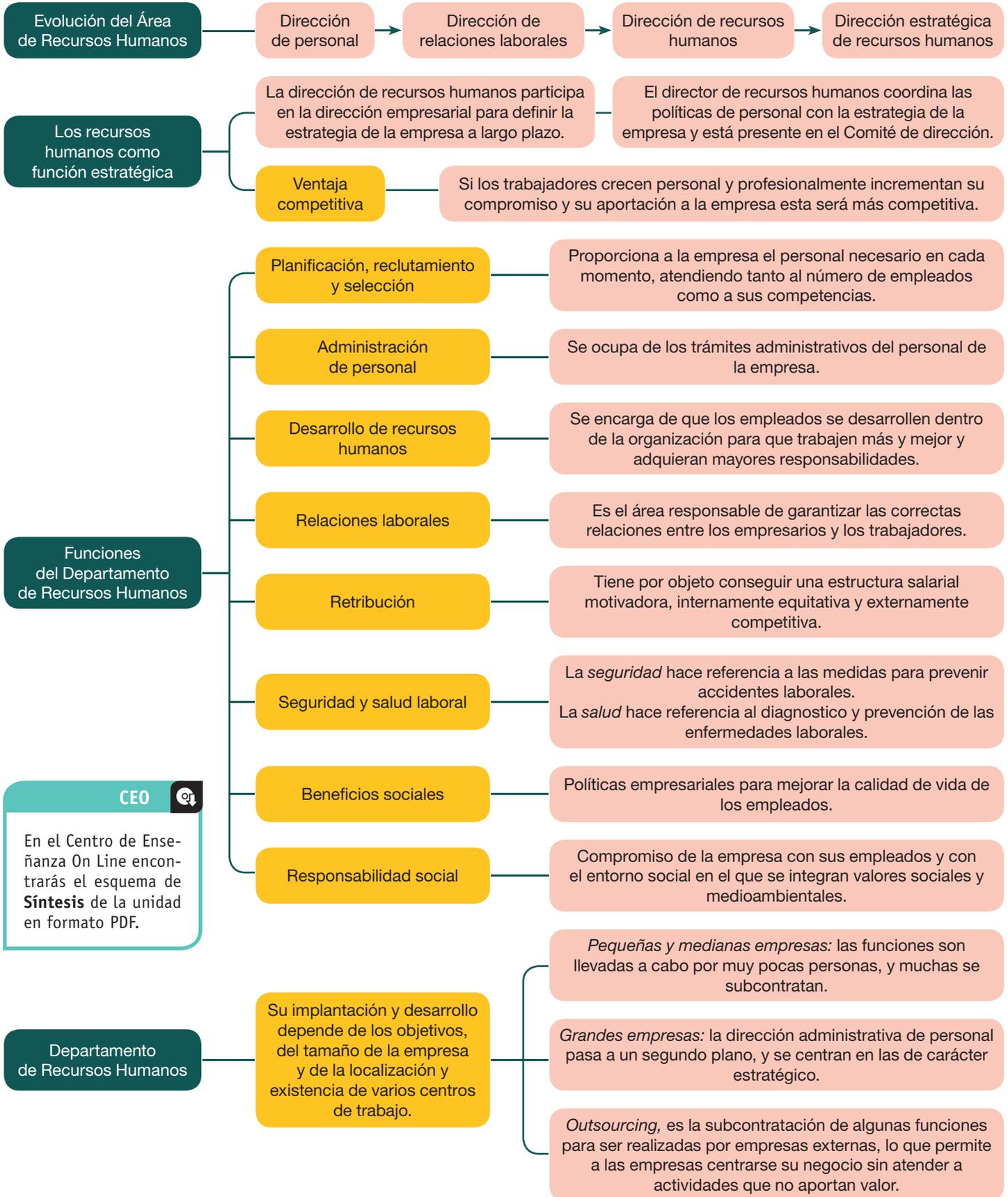
Dibuja un organigrama general del Departamento de Recursos Humanos de esta empresa con las indicaciones mencionadas.

Explica si estas actividades son línea, *staff* u *outsourcing*.

16. De las actividades que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos, señala cuáles externalizarías en los casos siguientes:

- a) Empresa con 10 trabajadores.
- b) Empresa con 80 trabajadores.
- c) Empresa con 200 trabajadores.
- d) Empresa con 2 500 trabajadores.

Síntesis



Test de repaso



1. La dirección administrativa de personal:
 - a) Consideraba a los empleados como una inversión.
 - b) Consideraba a los empleados como un coste.
 - c) Relacionaba a los empleados con la competitividad.
 - d) Consideraba al personal como una ventaja competitiva.
2. La dirección estratégica de recursos humanos:
 - a) Tiene presencia en los órganos de dirección.
 - b) Considera a los empleados como un recurso competitivo.
 - c) Considera al personal como un recurso a desarrollar.
 - d) Todas son ciertas.
3. No es una actividad estratégica del Área de Recursos Humanos:
 - a) Participar en la elaboración de las políticas de la empresa.
 - b) Coordinar el Área de Recursos Humanos con el resto de áreas de la empresa.
 - c) Gestionar los salarios
 - d) Planificar los recursos humanos
4. No se considera una política que contribuya a que los recursos humanos constituyan una ventaja competitiva:
 - a) Las políticas de conciliación de la vida personal y laboral.
 - b) Las políticas de control.
 - c) Las políticas de motivación laboral.
 - d) La definición de las carreras profesionales.
5. No se considera una función del Departamento de Recursos Humanos:
 - a) Las relaciones laborales.
 - b) Los servicios sociales.
 - c) La retribución de personal.
 - d) La búsqueda de recursos para el pago de salarios.
6. El estudio del clima laboral es una actividad comprendida en la función de:
 - a) Adquisición.
 - b) Responsabilidad social.
 - c) Desarrollo de recursos humanos.
 - d) Empleo.
7. Se consideran actividades relacionadas con la función de planificación de los recursos humanos:
 - a) La creación del expediente personal de los trabajadores.
 - b) El análisis de los puestos de trabajo.
 - c) Los estudios de motivación.
 - d) La flexibilidad horaria.
8. Dentro de la función de administración de personal podemos considerar las tareas de:
 - a) Acogida e inserción de los nuevos trabajadores.
 - b) Establecimiento de sistemas retributivos.
 - c) Gestión de la incapacidad temporal.
 - d) Gestión de quejas y reclamaciones.
9. Son actividades relacionadas con el desarrollo de los recursos humanos:
 - a) El diseño de planes de carrera.
 - b) La planificación de plantillas.
 - c) La selección de trabajadores.
 - d) La responsabilidad social de la empresa.
10. La función de seguridad y salud laboral abarca medidas como:
 - a) Seguros médicos complementarios.
 - b) Mejora de las prestaciones de la Seguridad Social.
 - c) La prevención de accidentes.
 - d) Todas son ciertas.
11. La responsabilidad social corporativa:
 - a) No se considera una política estratégica.
 - b) Integra valores sociales y medio ambientales.
 - c) Tiene como objetivo conseguir salarios competitivos.
 - d) Comprende políticas de motivación.
12. Los Departamentos de Recursos Humanos:
 - a) Desarrollan las mismas funciones en todas las empresas.
 - b) Tienen un único nivel jerárquico.
 - c) Integran las funciones de acuerdo con las necesidades.
 - d) Todas son ciertas.
13. No es la tendencia actual en los Departamentos de Recursos Humanos:
 - a) Desempeñar funciones estratégicas.
 - b) Subcontratar funciones que no aportan valor.
 - c) Subcontratar funciones que aportan valor.
 - d) Todas son falsas.
14. No son tareas del Departamento de Recursos Humanos que se suelen subcontratar:
 - a) Control del absentismo.
 - b) Gestión de seguros sociales.
 - c) Reclutamiento y selección.
 - d) Formación.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Describir las funciones que se deben desarrollar en el área de la empresa que se encarga de la gestión de recursos humanos

1. Como hemos estudiado al inicio de la unidad, desde finales del siglo XIX las funciones de los recursos humanos en las empresas han atravesado por diferentes etapas, influidas por las teorías que sobre la organización del trabajo y de los recursos humanos han surgido a lo largo del tiempo.

Relaciona, si es posible, las cuatro etapas estudiadas al inicio de este capítulo, con las teorías de la organización estudiadas en la primera unidad del libro.

2. La adecuada dirección y gestión de las políticas estratégicas puede suponer una ventaja competitiva para las empresas.

Explica, razonando la respuesta, cómo se puede conseguir una mayor satisfacción de los clientes y una mejora de los resultados de las empresas con intervenciones, realizadas desde el Departamento de Recursos Humanos, como las siguientes:

- Cursos de formación de los trabajadores para que conozcan a fondo todas las posibilidades y utilidades de los equipos y herramientas que utilizan en la fabricación de los productos.
- Definición de las carreras profesionales de los diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa.
- Implantación de políticas de conciliación de la vida profesional y personal.

3. Desde la dirección de una empresa se ha decidido que en los próximos cinco años:

- Se incrementarán las ventas en un 20 %.
- Se ha de mejorar la imagen de la empresa en el mercado y en su entorno.
- Se incrementará la calidad de vida de los empleados.

La Dirección General ha pedido a la Dirección de Recursos Humanos que presente posibles actuaciones que, junto con las medidas del resto de departamentos de la empresa, contribuyan a la consecución de los objetivos marcados.

Indica qué tipo de políticas y de intervenciones se pueden proponer desde el Departamento de Recursos Humanos para conseguir estos objetivos.

Para ello, debemos conocer algunas de las características de esta empresa:

- Se trata de una empresa que se dedica al diseño de *software* de gestión, que vende a empresas, profesionales y particulares.

- También se dedican a la formación de los trabajadores de las empresas clientes y al mantenimiento del *software* y de los equipos.

- En la empresa trabajan 60 personas y existen cuatro departamentos:

- Diseño del *software*.
- Formación.
- Servicio postventa
- Servicio de atención al cliente.

4. Partiendo de la información facilitada en la actividad anterior, diseña un organigrama para el Departamento de Recursos Humanos de esta empresa, indicando:

- Secciones en las que dividirías el departamento para realizar alguna, o todas, las funciones estudiadas en este capítulo.
- Funciones, tareas o actividades que subcontratarías.
- Indica qué funciones, tareas o actividades incluirías en el diseño del departamento.

5. Una pequeña empresa dedicada a la hostelería tiene como principales actividades preparar comidas y repostería para servir *catering* en eventos y celebraciones. La empresa está dividida en tres áreas:

- Cocina, en la que trabajan cuatro personas.
- Servicio de *catering*, para el que suelen contratar a varios camareros, dependiendo del evento.
- Una persona que realiza *marketing* telefónico, relaciones públicas y atención al cliente.

La dirección/administración de la empresa se ha propuesto varios objetivos:

- Mejorar los resultados económicos.
- Mejorar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la calidad de vida de sus empleados.

Indica qué intervenciones se puede realizar, desde el punto de vista de los recursos humanos, para conseguir los objetivos que se ha marcado la dirección.

6. Partiendo de la información facilitada en la actividad anterior, diseña un organigrama para esta pequeña empresa, indicando:

- Qué funciones de las estudiadas se realizarían en el departamento de recursos humanos.
- Qué funciones, tareas o actividades subcontratarías.

7. Encuadra las actividades que se enumeran seguidamente, dentro de la función que les corresponde:

Comprueba tu aprendizaje

- Gestión de personal. – Selección de personal
- Control del absentismo. – Régimen disciplinario
- Formación de personal. – Gestión de permisos.
- Planificación de plantilla. – Negociación colectiva.
- Estudio del absentismo. – Extinción de empleo.
- Guarderías. – Bajas por enfermedad.
- Seguros colectivos de vida. – Elección de contratos.
- Servicios médicos de empresa. – Estudio incentivos.
- Residencias de vacaciones. – Evaluación motivación.
- Nóminas y seguros sociales. – Economatos.

8. Después de haber leído las actividades y tareas que se realizan para desarrollar las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos, indica en qué funciones se encuadran las principales actividades y tareas propias de los puestos de trabajo de las persona que han obtenido el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas.

9. Entre los diferentes subdepartamentos, sección o áreas en las que se puede estructurar un Departamento de Recursos Humanos, indica:

- a) En qué sección te gustaría trabajar y por qué razones.
- b) Realiza una relación de las tareas y actividades que puede realizar un administrativo en esta área o sección que has seleccionado.

10. Realiza el organigrama del Departamento de Recursos Humanos de una empresa dedicada a la transformación de productos lácteos, establecida en España y Portugal.

El Departamento tiene dos vertientes:

- *Outsourcing*. Selección, prevención de riesgos laborales, servicios médicos, formación.
- Línea. Planificación, administración, desarrollo, retribución, responsabilidad social.

Además, indica las actividades y tareas que incluirías en cada una de las secciones.

11. En una gran empresa están estudiando la posibilidad de crear una escuela infantil para los hijos, menores de tres años, de los empleados. Desean probar durante un año el funcionamiento y la aceptación de la escuela, y, posteriormente, tomar una decisión definitiva sobre la continuidad de este servicio.

La empresa cuenta con un espacio que, con una remodelación, puede convertirse en idóneo para albergar un centro escolar de este tipo. La dirección de la empresa encarga al Departamento de Recursos Humanos el estudio de viabilidad de este proyecto y la elaboración de propuestas para, posteriormente, tomar la decisión final.

El informe emitido concluye presentando tres opciones para que decida la dirección:

- a) La propia empresa se encarga de contratar, como empleados de la empresa, a cuatro personas que han finalizado el ciclo formativo de Educación Infantil, así como de la gestión del servicio.
- b) Contratar a una empresa especializada para la elaboración, puesta en marcha y ejecución del proyecto educativo.
- c) Negociar con un centro educativo cercano a la empresa para que presten este servicio a los trabajadores.

Se desea saber:

- a) ¿Cuál sería la estructura organizativa que tendría la empresa con la incorporación de la escuela en cada una de las opciones?
- b) ¿En qué criterios basará la toma de decisiones la dirección de la empresa?
- c) Explica, razonadamente, cuál sería la decisión que tomarías tú.

12. Una empresa constructora necesita un equipo de trabajadores especializados para construir los forjados de un edificio. Están valorando dos posibilidades:

- a) Contratar a los trabajadores para la plantilla.
- b) Subcontratar esta actividad con una empresa especializada.

Explica qué elementos se tendrán que valorar en la empresa para tomar una u otra decisión.

En el caso de que decidan que la empresa contrate directamente a los trabajadores, indica:

- Las secciones del Departamento de Recursos Humanos que intervendrán en el proceso de contratación y las actividades que se realizarán en cada una de ellas.
- Las secciones con las que tendrán mayor contacto los trabajadores durante el desarrollo y por qué motivos.

13. Un administrativo ha permanecido en una empresa durante 10 años. Describe las actividades que habrá desarrollado en cada sección del Departamento de Recursos Humanos, desde que recibieron la carta de solicitud de empleo hasta la extinción del contrato de trabajo.

14. Empresas como Repsol incluyen en su estrategia la responsabilidad social corporativa. Busca información en Internet sobre cuál es el modelo de responsabilidad social de esta empresa.

15. La empresa Abertis articula la responsabilidad social corporativa como un modo de entender el papel de la empresa en la sociedad. Busca información en Internet sobre las metas y objetivos del plan estratégico de responsabilidad social de esta empresa.

Unidad 3

La comunicación en la empresa



En esta unidad aprenderemos a:

- Establecer los canales de comunicación interna entre los distintos departamentos de la empresa, así como entre el personal y los departamentos.
- Caracterizar las habilidades de comunicación efectiva en los diferentes roles laborales.

Y estudiaremos:

- Los elementos de la comunicación.
- Los principales canales para transmitir información en las empresas.
- Las barreras a la comunicación.
- La comunicación formal y la informal.
- Las redes de comunicación.
- Las estrategias para mejorar la comunicación.
- La comunicación verbal y no verbal.
- La asertividad.

1. La comunicación en la empresa

Vocabulario **A**

Información. Es el envío de un mensaje a un receptor. La dirección del mensaje se da en un solo sentido.

La **comunicación** es un elemento fundamental en las relaciones humanas. Desde los orígenes del ser humano, las personas se han comunicado mediante gestos, palabras, signos, etc., para intercambiar información y relacionarse

La comunicación es el proceso dinámico mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y en un espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados.

Las empresas, que están formadas por personas que se relacionan entre sí, también necesitan sistemas de comunicación e información, ya que de ello puede depender el éxito de la organización.

La comunicación en la empresa puede estudiarse desde dos puntos de vista:

- **Comunicación externa:** entre la empresa y su entorno.
- **Comunicación interna:** entre las personas que conforman la empresa.

En esta unidad nos vamos a referir a la comunicación interna, no sin antes abordar aspectos generales de la comunicación, ya que su comprensión puede ayudar a mejorar las relaciones humanas en la empresa.

1.1. Funciones de la comunicación en la empresa

La comunicación en las empresas tiene cuatro funciones principales:

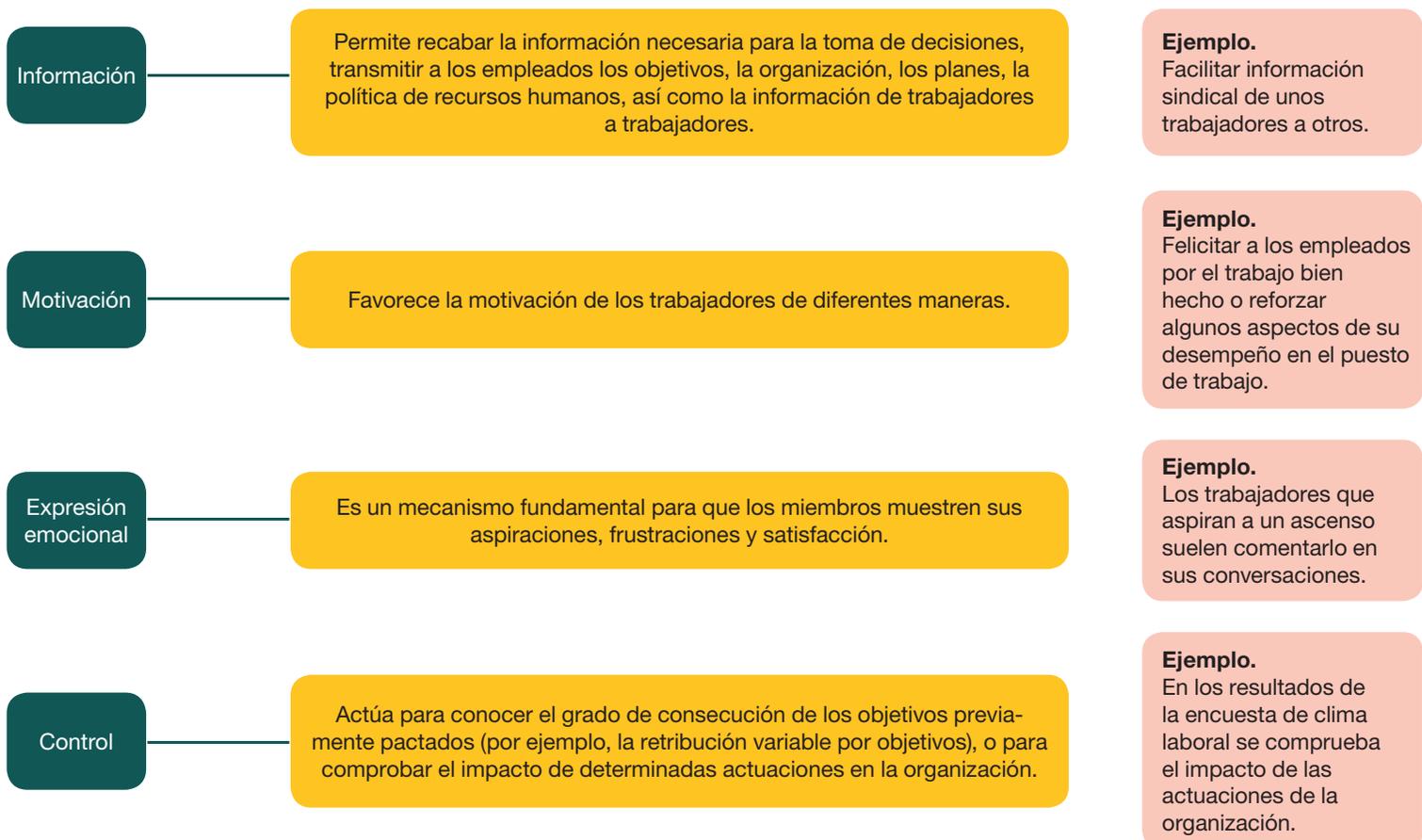


Fig. 3.1. Funciones que cumple la información en las empresas.

2. Elementos del proceso de comunicación

La comunicación se puede definir como un proceso mediante el cual una persona llamada **emisor** transmite a otra llamada **receptor** un **mensaje** (información, opinión, pensamiento o dato), a través de un **medio o canal**, procurando conseguir el entendimiento de su significado y quedando a la espera de una **respuesta** (Fig. 3.2).

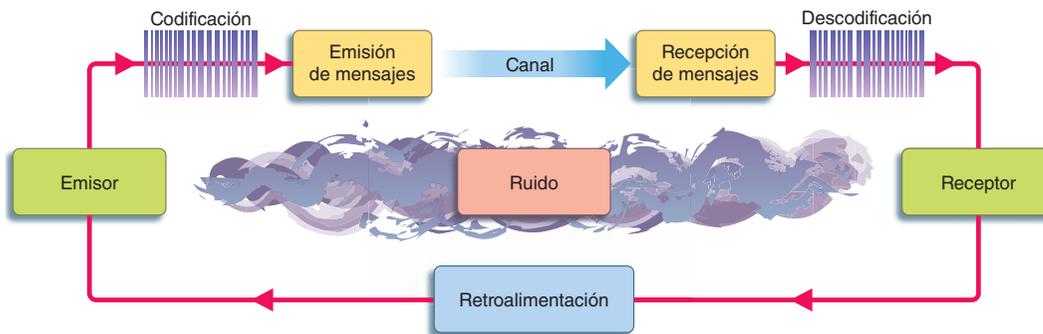


Fig. 3.2. El proceso comunicativo.

1. **Emisor o fuente.** Es la persona encargada de lanzar el mensaje. No siempre coinciden la fuente y el emisor; por ejemplo, en la empresa, la fuente puede ser el Comité de Dirección y el emisor el director de Recursos Humanos, a quien han encargado transmitir la información.
2. **El mensaje.** Es lo que se desea transmitir: ideas, órdenes, pensamientos, sentimientos, datos, hechos, etc.
El mensaje tiene que estar codificado de forma que el receptor lo pueda entender. Si el mensaje tiene un código complicado (por ejemplo: jerga o lenguaje muy técnico), el receptor puede tener dificultades para comprenderlo.
3. **El canal.** Es el medio a través del cual se difunde el mensaje (cartas, reuniones, revistas, circulares, intranet, correo electrónico, etc). El emisor seleccionará el canal o canales más apropiados para conseguir los objetivos deseados. Dependiendo de la finalidad y de los destinatarios del mensaje se usará uno o varios canales (Tabla 3.1).
4. **El código.** Es el conjunto de signos, símbolos y reglas conocidas por el emisor y el receptor. El código más utilizado es el lenguaje (oral o escrito), pero también existen otros códigos, como la lengua de signos, el braille, los números, las señales (como las de tráfico, o las marítimas, que emplean destellos luminosos, banderas y sonidos). Los mensajes también se emiten mediante la comunicación no verbal: gestos, miradas, postura de los brazos y piernas, etc.
5. **El receptor.** Es el destinatario del mensaje. Puede darse el caso que distintos receptores interpreten un mismo mensaje de forma diferente, dependiendo de su conocimiento del código, de la claridad del mensaje, del medio utilizado, etc.
6. **El contexto.** Es la situación en la que se emite el mensaje. El contexto puede hacer que el propio mensaje tenga un significado distinto. Es muy distinta la frase «Este avión no funciona» cuando se dice en una tienda de juguetes, que si la dice un piloto en pleno vuelo.
7. **Retroalimentación (feedback).** Es la respuesta del receptor al emisor. La retroalimentación es fundamental en el proceso de comunicación, pues indica la recepción y la comprensión, o no, del mensaje.
Si no existe retroalimentación no existe comunicación, ya que solo se ha producido la transmisión de la información. Las manifestaciones del *feedback* pueden ser verbales o no verbales (gestos, movimientos de las manos, los brazos, la cabeza, sonrisas, etc.) que indican si el mensaje ha sido recibido y con qué grado de aceptación o comprensión.
8. **El ruido.** Es cualquier elemento que pueda alterar, distorsionar o perturbar la comunicación. Se manifiesta mediante barreras físicas, psicológicas, semánticas, etc.

CEO

En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

Vocabulario **A**

- **Codificación.** Consiste en la utilización de un código lingüístico (oral o escrito), aunque también puede ser un lenguaje no verbal.
- **Descodificación.** Es la interpretación que realiza el destinatario del mensaje de acuerdo con sus códigos.

Principales canales para transmitir información en la empresa

- **Cartas** (correo interno o a domicilio). Se utilizan para comunicar temas especiales o muy importantes; por ejemplo: despidos, faltas leves o graves. Las cartas deben ser breves, transmitir una única información, han de estar redactadas con claridad, con un lenguaje cuidado y deben estar firmadas por el responsable.
- **Correo electrónico.** Es un medio de comunicación muy rápido, cuyo *feedback* también puede ser rápido. Presenta el inconveniente de que no todos los trabajadores tienen correo electrónico o que en algunos casos, y por la saturación, no leen el mensaje.
- **Intranet.** Es un medio muy rápido e instantáneo y muy habitual para enviar y recibir mensajes *on line* entre los trabajadores de una misma empresa.
- **Circulares interiores, notas informativas, avisos.** Se trata de comunicaciones menos oficiales que la carta. Se utilizan cuando hay que comunicar instrucciones, cuyo contenido es idéntico, a muchos trabajadores. Difunden comunicaciones descendentes del jefe a los subordinados, mediante el correo interno, el tablón de anuncios o el correo electrónico.
- **Memorando.** Es una comunicación breve que se utiliza para transmitir información entre departamentos de la misma empresa y suele acompañar a documentos e informes.
- **Boletines, periódicos internos.** Algunas empresas editan periódicos y revistas para notificar al personal informaciones económicas, sindicales, culturales, sociales, actividades de los clubes deportivos y asociaciones culturales de las empresas, acontecimientos, etc. Se trata de un tipo de comunicación propia de las medianas y grandes empresas que sirve para difundir información de tipo general, crear un buen clima de trabajo y transmitir la cultura de la empresa.
- **Radio de circuito cerrado.** Se puede emitir música funcional, mensajes sociales y de actualidad, o mensajes de carácter laboral o empresarial.

Canales que facilitan el intercambio de información

- **Buzón de quejas, sugerencias y agradecimientos.** Recibe sugerencias para mejorar las empresas o quejas de los trabajadores. Sirve a las empresas para detectar conflictos y aspectos que no funcionan bien. Para que resulte efectivo, la empresa ha de estudiar las propuestas y darles respuesta.
- **Vídeo conferencia.** Se usa para realizar comunicaciones entre personas que se encuentran en lugares distantes. Tiene la ventaja de la inmediatez y la economía.
- **Línea telefónica abierta.** Se trata de una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar preguntas, sugerencias, temores, etc. Es obligatorio que se identifique el comunicante. Los mensajes han de ser revisados y contestados.
- **Sistema de iniciativas.** Todos los trabajadores de la empresa tienen la posibilidad de sugerir sus ideas por escrito. En este sistema se suele premiar de forma proporcional las aportaciones que se hayan realizado.
- **Reuniones.** En ellas se transmite información de interés general para poder tomar decisiones, o llegar a un acuerdo común para beneficio de la organización.

Tabla 3.1. Algunos de los principales canales de comunicación en la empresa.

Actividades

1. Indica en la siguiente situación todos los elementos posibles (emisor, receptor, mensaje, código, contexto, ruido, etc.) del proceso de comunicación:

Un administrativo del Departamento de Recursos Humanos recibe el encargo de comunicar mediante un correo electrónico, a un candidato preseleccionado, el día y la fecha de la entrevista de selección.

2. Indica qué canal utilizarías para transmitir y facilitar la comunicación en las siguientes situaciones:

- Varios directivos que se encuentran en ciudades diferentes necesitan ponerse de acuerdo y tomar una decisión de forma urgente.
- El director de Recursos Humanos comunica a un empleado que, debido a sus reiteradas faltas de puntualidad, puede ser sancionado.

- Se recuerda a todos los empleados que el día uno de agosto comienza la jornada continua.
- Se convoca a los mandos intermedios de la empresa a una reunión informativa con el director.
- Publicación del calendario de los partidos que celebrará el equipo de baloncesto de la empresa.
- Comunicación de becas de estudio para los hijos de los trabajadores.
- Coordinar las tareas de la dirección con los mandos intermedios.
- Estudiar cómo es el clima laboral y detectar malestar entre los trabajadores.

3. Barreras y obstáculos para la comunicación

En muchas ocasiones la comunicación puede no ser muy efectiva, debido a la aparición de barreras y obstáculos que impiden que el mensaje sea interpretado correctamente por el receptor. Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en todo el proceso: en el emisor, en la codificación del mensaje, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

Existen **diferentes tipos de barreras** en la comunicación:

- **Barreras físicas.** Son las interferencias que se producen en el ambiente y que pueden impedir la correcta comprensión del mensaje. Por ejemplo: ruidos, murmullos, varias personas hablando a la vez, interferencias telefónicas, cortes en la línea mientras se navega por Internet, mala iluminación, temperatura inadecuada, etc.
- **Barreras semánticas.** Surgen cuando no se comprende bien el idioma, se utiliza un lenguaje rebuscado o inadecuado o se emplea una terminología muy técnica que desconoce el receptor. Para que la comunicación sea efectiva, es necesario utilizar un lenguaje sencillo, claro y accesible para el receptor. Aun siendo claras las ideas del emisor, en su mensaje puede haber palabras mal elegidas, omisiones, oraciones mal estructuradas, jerga innecesaria o falta de claridad.
- **Barreras personales y psicológicas.** En el mundo laboral entran en contacto personas con diferente cultura, valores, hábitos; esto puede ocasionar que un mismo mensaje se pueda interpretar de diferentes formas. Algunos ejemplos de estos tipos de barreras son:
 - **Los estereotipos.** Son generalizaciones que se utilizan para clasificar a las personas, basándonos en la idea que tenemos del grupo al que pertenecen.
Los estereotipos conducen a una percepción errónea de los mensajes; algunos ejemplos de estereotipos pueden ser: los funcionarios trabajan poco; los empresarios son explotadores y avaros; los andaluces son alegres y juerguistas; los orientales son muy trabajadores.
 - **El efecto halo.** El receptor resulta influido por la impresión, favorable o desfavorable, que tiene de una persona. Es decir, cuando se tiene una idea positiva acerca de una persona existe una predisposición a valorar lo positivo y a pasar por alto lo negativo. Por ejemplo, cuando una persona que nos cae bien realiza correctamente su tarea, se dice «era de esperar, es un buen trabajador» y, en cambio, si lo ha realizado mal se diría «ha sido un error, lo subsanará rápidamente» o «es muy raro que se equivoque, siempre hace bien las cosas». Por el contrario, cuando se tiene una idea desfavorable de una persona, se ensalza lo negativo y se esconde lo positivo. Por ejemplo, si un trabajador con mala imagen comete un error, se dirá «era de esperar, raramente hace las cosas bien» o «hubiera sido una sorpresa que lo hubiese hecho bien».
 - **Las expectativas.** Cuando no conocemos a una persona intentamos verificar la imagen que nos hemos creado de ella, basándonos en la información que nos ha facilitado un tercero. Por ejemplo, a través de alguien de nuestra confianza sabemos que un nuevo compañero de trabajo que ha sido trasladado desde otro departamento de la empresa, caía mal por ser considerado un «tropa», y desde el primer momento lo observaremos para confirmar por sus actos si esto es cierto o no.
- **Barreras del contexto.** En las empresas en las que existe desconfianza, amenazas y mal ambiente, los mensajes de la dirección serán vistos con escepticismo, los trabajadores tenderán a replegarse y adoptarán una actitud defensiva.

En un ambiente laboral enrarecido, los trabajadores tendrán una actitud de desconfianza con respecto a los mensajes de la empresa. Además, el mal clima fomenta los rumores, chismes y cotilleos.

Vocabulario **A**

Asertividad. Es una forma de expresión consciente, congruente, clara y directa. Su finalidad es comunicar lo que uno piensa, haciendo lo que se considera más apropiado para uno mismo. Su función es defender las propias ideas, derechos, intereses o necesidades sin la intención de herir o perjudicar, agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido y evitando situaciones que causen ansiedad.

Empatía. Es la capacidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y captando mejor el mensaje que nos quieren transmitir, para responder correctamente a sus reacciones emocionales. En profesiones como el trabajo social, la medicina o la enseñanza, donde se requiere mucha empatía, el ejercicio continuado de la misma suele provocar desgaste emocional o el síndrome de *burn-out* (síndrome de desgaste profesional).

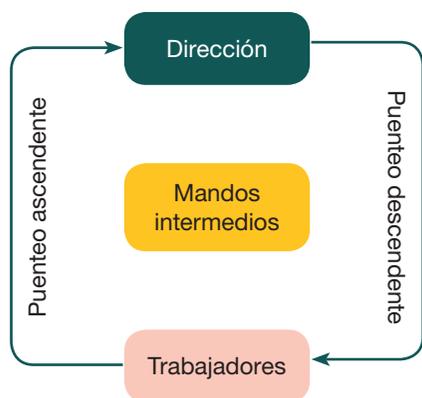


Fig. 3.3. Manifestaciones del puenteo.

- **Pérdida por la transmisión en cadena.** Un mensaje que es transmitido sucesivamente de una persona a la siguiente y de esta a la siguiente, etc., se vuelve cada vez más impreciso. Para evitarlo, se personalizan los mensajes, o bien se utilizan varios canales para comunicar el mismo mensaje; por ejemplo: enviar el mismo mensaje por correo electrónico y confirmarlo por teléfono.
- **Exceso de información.** En ocasiones, las empresas lanzan a sus empleados grandes cantidades de información, que estos no pueden procesar. Ante esta situación, los trabajadores se ven saturados y dejan de prestar atención a los mensajes. Para evitar la saturación, la información ha de ser clara, concisa, adaptada al receptor y útil.
- **Falta de planificación.** Muy a menudo se emiten mensajes sin antes pensarlos ni planearlos. Para evitar las distorsiones del mensaje, se debe pensar su contenido, seleccionando el canal más adecuado y elegir el momento oportuno para emitirlo.
- **El puenteo (*by pass*).** En ocasiones, tanto la dirección como los empleados emiten mensajes saltándose la línea jerárquica, creyendo que se evita la pérdida de información que se produce a través de los canales. El puenteo resulta negativo para la empresa, ya que los mandos intermedios lo perciben como un acto de falta de confianza y autoridad, pudiendo enrarecerse el clima laboral.

El puenteo puede ser tanto ascendente (de los trabajadores a la dirección) como descendente (de la dirección a los trabajadores) (Fig. 3.3).

Estrategias para evitar las barreras en la comunicación

Estrategias del emisor	Estrategias del receptor
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el mensaje adaptándolo al receptor: edad, sexo, nivel cultural, motivación, intereses, etc. • Siempre que sea posible, comunicar de forma directa (cara a cara). • Utilización de un lenguaje adaptado al receptor. • Elegir un canal adecuado para transmitir el mensaje en función del contenido y del destinatario. • Eliminar la información irrelevante. • Neutralizar las distorsiones físicas, como los ruidos. • Uso moderado de la redundancia (repetición del mensaje, por el mismo o diferente canal) para no saturar. La redundancia resulta positiva cuando sirve de recordatorio, para que el mensaje no se olvide, pero puede llegar a molestar al receptor. • Establecer buenos sistemas de información y comunicación, para evitar los rumores. • Facilitar la retroalimentación haciendo preguntas al receptor, para comprobar si este ha comprendido el mensaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar una actitud positiva y receptiva. • No interrumpir. • Escuchar activamente; esto conlleva atención y concentración plenas, evitando las distracciones y demostrando al emisor con los gestos que verdaderamente se le está escuchando. • Expresarse de forma asertiva, clara y directa, pero sin herir ni perjudicar al emisor. • No juzgar al emisor desde nuestro propio punto de vista. • Mantener una actitud empática, es decir, ponerse en el lugar del emisor. • No evaluar el contenido del mensaje. • Al final de la emisión del mensaje, se deben realizar las preguntas necesarias sobre los aspectos que no han quedado claros.

Tabla 3.2. Estrategias para evitar las barreras en la comunicación

Actividades



3. Con el fin de detectar y hacer evidentes los problemas derivados de la pérdida que sufren los mensajes por transmisión en cadena (cuando son transmitidos sucesivamente de una persona a otra), se puede realizar la siguiente actividad.

El profesor escribe un mensaje en un papel (también puede ser un dibujo, una operación matemática, una señal de cualquier tipo...) y se lo enseña a un alumno. El alumno que ha leído por vez primera el mensaje, debe transmi-

tir, al compañero que está junto a él, el contenido del mensaje, y así sucesivamente hasta que se ha transmitido a todos los alumnos del aula. El último alumno en recibir el mensaje lo expondrá en voz alta. Se contrastará el mensaje que había escrito el profesor con lo expuesto por el último alumno, resaltando aspectos como: información que permanece invariable, información que se ha omitido, información nueva. Por último, se analizará por qué se han producido estos fenómenos.

4. La comunicación interna en la empresa

Comunicación interna es la que se genera y ejecuta dentro de la empresa para mantener informados, motivados e integrados a los trabajadores. La publicación del calendario de vacaciones es un ejemplo de comunicación interna.

La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (*feedback*).

Dentro de la comunicación interna de la empresa podemos distinguir entre la **comunicación formal** y la **comunicación informal** (Fig. 3.4).

La comunicación formal es establecida por la organización y se divide en descendente, ascendente, horizontal. La comunicación informal surge espontáneamente (Fig. 3.5).

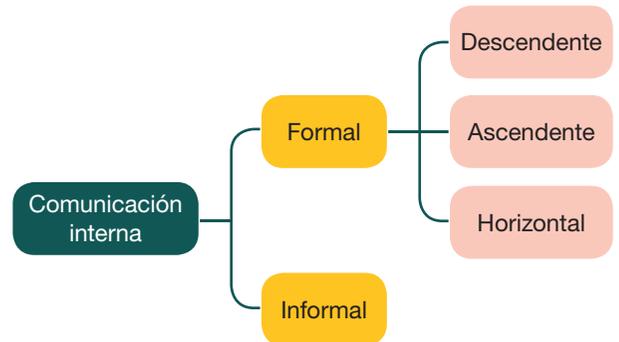


Fig. 3.4. Clases de comunicación interna.

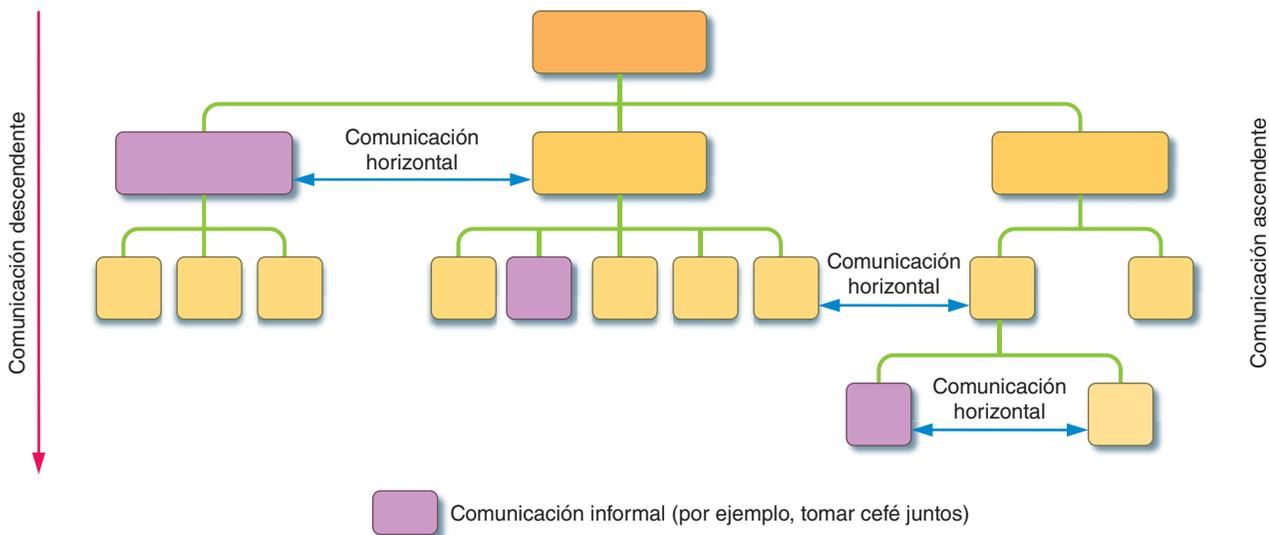


Fig. 3.5. Representación de los diferentes tipos de comunicación interna.

4.1. Tipos de comunicación formal

Comunicación formal es la establecida por la organización formalmente. Esta comunicación sigue los canales jerárquicos y tiene tres manifestaciones: comunicación ascendente, descendente y horizontal.

A. Comunicación descendente

Surge cuando se transmite información desde los niveles superiores de la jerarquía, la dirección o mandos intermedios, hasta los empleados de niveles inferiores.

Usualmente, este tipo de comunicación sirve para transmitir información sobre la «cultura» de la empresa: objetivos, forma de realizar el trabajo, motivación, normas, horarios, vacaciones, sistemas de retribución, políticas de promoción, ritmo de trabajo, despidos, programas de formación y reciclaje, etc.

Los medios utilizados pueden ser, por ejemplo: intranet, encuentros personales, teléfono, circulares, cartas, folletos, tableros de anuncios, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.

¿Sabías que...?

Política de puertas abiertas

Para que fluya la información y para estar más al tanto de problemas, dudas y conflictos que aquejen a los trabajadores, las empresas recurren a la denominada «política de puertas abiertas», que tiene dos manifestaciones principales:

- Las **puertas de los despachos permanecen siempre abiertas**, o la mayor parte del tiempo.
- A los directivos **se les llama por su nombre de pila**, así como ellos llaman por su nombre al personal.

□ B. Comunicación ascendente

Discurre desde las posiciones jerárquicas inferiores de la empresa hacia las superiores: de los empleados o mandos intermedios hacia la dirección.

Esta comunicación permite conocer a la dirección los problemas laborales, descontentos y discrepancias, inquietudes, de los empleados, e incluso detectar situaciones de abuso de los mandos intermedios. Se manifiesta fundamentalmente de dos formas (Fig. 3.6):

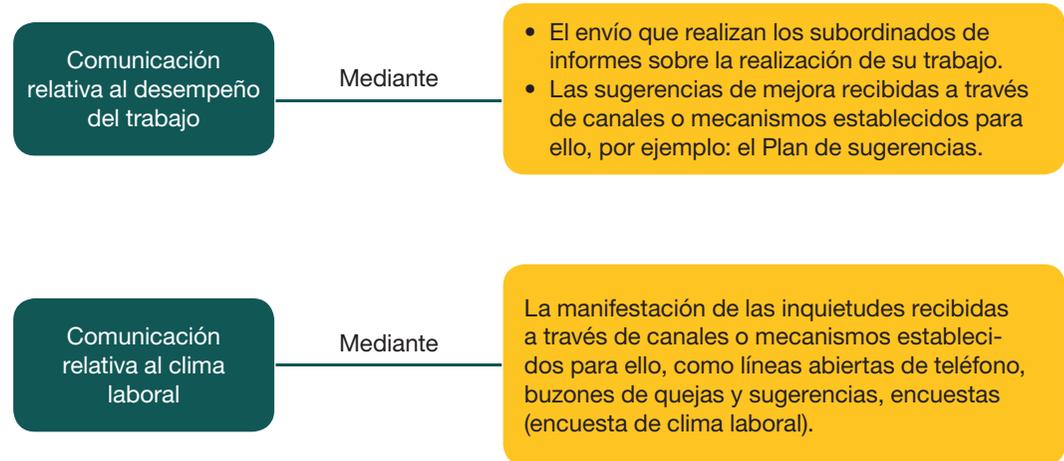


Fig. 3.6. Manifestaciones de la comunicación ascendente.

Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Por esta razón, se suelen utilizar mecanismos como las encuestas anónimas, las entrevistas personales (por ejemplo, las entrevista de salida cuando un empleado abandona voluntariamente la empresa), los sondeos, el acceso directo mediante medios informáticos, los buzones de quejas y sugerencias y la práctica de una política de puertas abiertas.

Las barreras más frecuentes de este tipo de comunicación es el miedo a las represalias, el temor al despido y los filtros de los mandos intermedios.

□ C. Comunicación horizontal o lateral

Es la que se produce entre personas del mismo departamento, o entre personas de diferentes departamentos del mismo nivel jerárquico.

La comunicación horizontal tiene como objetivos el apoyo y la coordinación entre diferentes departamentos, mediante trabajos conjuntos, puestas en común para la resolución de problemas y tomas de decisiones en las que deben intervenir varios departamentos.

Las principales barreras con las que se enfrenta la comunicación lateral son las siguientes:

- Rivalidades personales y entre departamentos.
- La ausencia de espíritu de equipo.
- La falta de visión global de la empresa.
- La contraposición de los objetivos comunes frente a los objetivos del departamento.

Para superar estos obstáculos, la dirección puede actuar mediante diversas técnicas; por ejemplo: convocar reuniones informativas conjuntas, organizar puestas en común entre los equipos del mismo nivel o hacer rotar al personal por diferentes departamentos.

Actividades



4. Entra en la página web de una empresa mediana o grande. Busca su Visión y Misión, y la información relativa a la cultura empresarial.

a) ¿Se refleja alguna idea relativa a los procesos de comunicación en la empresa elegida?

b) ¿Hay alguna referencia a la comunicación ascendente, descendente u horizontal?

4.2. Comunicación informal

Es la comunicación que surge de forma espontánea entre los miembros de las empresas (grupos de amigos, simpatías personales, relaciones fuera del trabajo, etc.). Este tipo de comunicación escapa al control de la dirección, pues no sigue los cauces jerárquicos oficiales.

La comunicación se establece mediante conversaciones espontáneas, contactos en los descansos, rumores, etc. Como se trata de un tipo de comunicación no sometida a la organización formal, es más flexible, personal y ágil.

Podemos apreciar aspectos positivos y negativos en este tipo de información:

- La comunicación informal presenta **aspectos positivos** para la empresa. Al facilitar información que no ha sido transmitida por los canales oficiales, facilita las relaciones personales y ayuda a transmitir valores actitudes y sentimientos positivos. Se ha demostrado que en empresas que facilitan la comunicación informal mejora el clima laboral y es más fácil la resolución de los conflictos personales.
- La comunicación informal puede presentar **aspectos negativos** para la empresa cuando los canales habituales son los rumores (también denominados «radio pasillo»). Los rumores se transmiten con mayor rapidez; cuanto mayor sea la incertidumbre que generan. Influyen de forma negativa sobre la productividad y el ambiente laboral, llegando a generar enfrentamientos, inseguridades y falta de compromiso con la empresa. Los rumores se combaten facilitando la comunicación y mediante una política de puertas abiertas.

Mediante la comunicación informal también se pueden perseguir fines contrarios a los de la empresa, por ejemplo: crear mal ambiente contra la dirección o un mando intermedio, boicotear determinados formas de producción, ralentizar la producción, etc.

¿Sabías que...?



Mediante la **comunicación informal** también se puede controlar el comportamiento de los trabajadores.

Por ejemplo, los miembros de un grupo de trabajo pueden acosar a los componentes que producen más para que no dejen en evidencia, ante los mandos, al resto del grupo.

Actividades



5. Antonio, empleado administrativo del departamento de Compras, está a punto de casarse y desea que la empresa le haga un préstamo para afrontar los gastos de la boda. Además, quiere solicitar días de vacaciones para unificarlos con los que le corresponden por contraer matrimonio.

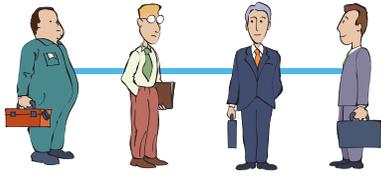
Según la organización formal, quien decide en el caso del préstamo es el director General, previo informe del director Financiero. Respecto a las solicitudes de permisos, quien decide es el director de Recursos Humanos, previo informe de los directores de los departamentos afectados.

Antonio es amigo de Carlos, que es subdirector general. Ambos juegan al fútbol juntos, y han llegado a desarrollar una buena amistad. Antonio le cuenta su problema a Carlos, quien le dice que hablará con el director General. Antonio sabe que, aunque debiera decírselo a su jefe, Carlos pondrá todo de su parte para conseguir el permiso y el préstamo. Carlos habla con el director General y este accede a las peticiones de Antonio.

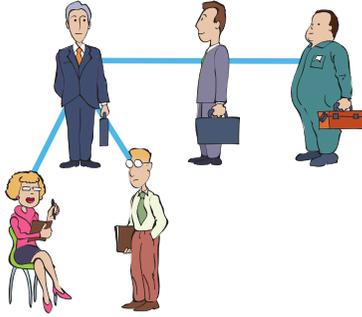
El director General trasmite su decisión a los directores comercial, financiero y de Recursos Humanos.

Realiza el siguiente trabajo:

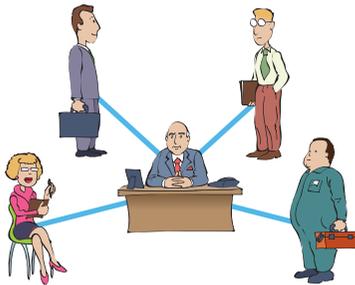
- Representa la estructura formal de la empresa.
- Explica qué cauces debe seguir la comunicación formal.
- Indica las posibles barreras a la comunicación que puede haber en esta empresa.
- Explica qué conflictos puede ocasionar, en este caso, la estructura informal y la comunicación informal.
- Indica de qué problemas puede ser indicativa esta situación.
- ¿Qué problemas crees que puede ocasionar a los jefes de los departamentos afectados?



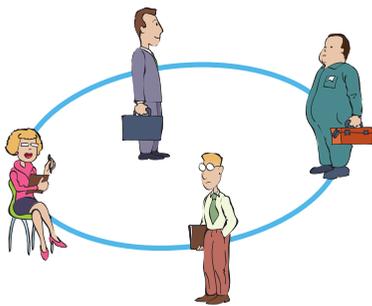
Red en cadena



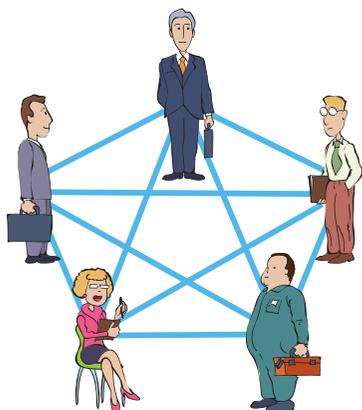
Red en Y



Red en estrella



Red en círculo



Red total

Fig. 3.7. Tipos de redes de comunicación.

5. Redes de comunicación en la empresa

Las redes de comunicación son estructuras creadas en las empresas para hacer llegar la información a sus miembros. De la elección de una estructura u otra dependerá la eficacia de la comunicación, el clima laboral y el grado de satisfacción de los trabajadores.

Las redes se pueden clasificar en **centralizadas** y **descentralizadas** (Fig. 3.7).

- **Redes centralizadas.** El emisor ocupa la posición dominante en la red, limitando la información y la toma de decisiones. Son eficaces en la resolución de problemas simples o rutinarios. Los principales tipos son:
 - a) **Red en cadena.** La comunicación tiene lugar entre las personas que se encuentran más próximas y en diferentes niveles jerárquicos: del jefe al mando intermedio y de este al trabajador y viceversa. La comunicación se interrumpe cuando algún miembro elimina el *feedback*.
 - b) **Red en Y.** Es una red jerarquizada similar a la red en cadena. Existen dos líderes que controlan el *feedback* del grupo. Es frecuente que surjan conflictos entre los dos líderes. Este tipo de red se suele dar en las formas de organización mixta.
 - c) **Red en estrella.** En este caso la comunicación está centralizada en el líder o jefe, que es quien se encarga de transmitir la información al resto de miembros.
- **Redes descentralizadas.** Dentro del grupo hay una persona que tiene toda la información que emiten las diferentes fuentes. Las personas que reciben la información se la transmiten al coordinador y él toma las decisiones. Este tipo de redes se utilizan para resolver problemas complejos que requieren gran implicación del personal. La comunicación es más lenta que en las redes centralizadas.
 - a) **Red en círculo.** La comunicación circula libremente entre todos, sin que nadie quede excluido, independientemente de su rango jerárquico.
 - b) **Red total (en rueda).** Existe comunicación entre todos los miembros y en todas direcciones, lo que permite que la satisfacción de los miembros sea alta y se sientan parte integrante de la empresa.

Algunos análisis comparativos de las estructura en rueda y en círculo, han concluido que la estructura en rueda era más rápida y eficaz que la estructura en círculo, y los trabajadores cometían menos errores.

Actividades

6. Explica qué red o redes de comunicación implantarías en las situaciones siguientes para facilitar las comunicaciones y cuáles para aumentar la satisfacción de los trabajadores.
 - El director da órdenes de aumentar o disminuir la producción.
 - El jefe del Departamento de Ventas se reúne frecuentemente con los agentes comerciales para conocer su opinión respecto a los consumidores, sus gustos, los lugares de compra y la opinión que tienen de los productos de la empresa.
 - El director del Departamento Comercial envía mensajes a los directores de Ventas y de Compras, para que sean transmitidos a los trabajadores de los departamentos.
 - En una empresa se realizan reuniones semestrales para estudiar las estrategias comerciales futuras.
 - Desde el Departamento de Recursos Humanos transmiten información sobre incentivos al jefe de Ventas, para que, a su vez, se la transmita a los equipos de vendedores de las comunidades autónomas.
7. ¿Qué red de comunicación sería más adecuada en una empresa que es una cooperativa dedicada a realizar estudios de mercado?

6. Técnicas para mejorar la comunicación

Hasta ahora hemos estudiado la información y los canales de comunicación en la empresa, pero todos sabemos que los medios fundamentales que tiene una persona para relacionarse con los demás son la palabra hablada y escrita.

La utilización de la palabra hablada o escrita dependerá del contenido del mensaje, del número de destinatarios, del contexto, de la rapidez de la retroalimentación, etc. También existe una comunicación no verbal que se realiza mediante signos no lingüísticos, como gestos, la mirada, la forma de vestir, los movimientos del cuerpo y las manos, etc.

6.1. Comunicación oral

Transmite los mensajes mediante la voz, haciendo posible una retroalimentación inmediata. El receptor puede hacer preguntas para aclarar ciertos puntos, de manera que el emisor percibe si el mensaje ha sido recibido y comprendido. Ejemplos de comunicación empresarial oral son las entrevistas, las reuniones, los debates, las reuniones con los clientes y proveedores.

La comunicación oral es especialmente importante en la selección del personal y, por supuesto, en la formación.

Recomendaciones para realizar una buena exposición oral

- **Preparar la intervención** con antelación, teniendo en cuenta el auditorio, el objetivo que se persigue, los recursos, el tiempo de que se dispone.
- **Ensayar la intervención en voz alta.** Si es posible, se ensayará ante personas de confianza que analicen la exposición con mirada crítica.
- Hay que **cuidar la pronunciación**, la intensidad, el timbre, la entonación y el ritmo de la voz.
- Es conveniente **hablar pausadamente**, sobre todo si el mensaje es complejo. Los **silencios** también son necesarios para que el receptor tenga tiempo de asimilar el discurso.
- Evitar los **vulgarismos**, las **palabras mal utilizadas**, los lugares comunes, las **muletillas**, etc.
- **Comenzar explicando brevemente** los puntos que se van a tratar y las razones para ello.
- **Seguir el orden** de la exposición empleando un vocabulario adaptado a los receptores.
- **No usar tópicos**, por ejemplo, «solo unas palabras», «voy a entretenerles un poquito».
- **Técnica del faro:** mirar a todo el público el mayor tiempo posible.
- Ponerse en el lugar de los receptores (**empatía**).
- **Cuidar el lenguaje corporal:** gestos, posturas, indumentaria, tics, etc., que acompañen el mensaje.
- **Utilizar medios audiovisuales**, como proyecciones, gráficos, letreros, etc. para apoyar el mensaje.
- Es recomendable **utilizar anécdotas**, datos curiosos, cifras sorprendentes, etc., con objeto de no aburrir.
- **Aceptar las críticas**, evitando enfrentamientos.
- Para finalizar, se debe **llevar preparada una síntesis** y una enumeración de las conclusiones para facilitar que sean recordadas.

Tabla 3.3. Recomendaciones para realizar una buena exposición oral.

Actividades

8. Prepara con tus compañeros una exposición oral breve sobre algunos de los temas estudiados hasta ahora, por ejemplo: «Las formas de organización de las empresas», «La organización formal e informal», «La organización del Departamento de Recursos Humanos», «La comunicación», o bien una introducción a los contenidos de la Unidad 4.

Para la preparación de la exposición se tendrán en cuenta las recomendaciones de la Tabla 3.3.

Para facilitar el *feedback*, los compañeros cumplimentarán una hoja de observación para estudiar si se han seguido cada una de las recomendaciones.

Vocabulario **A**

Muletillas. Son palabras y expresiones que se emplean innecesariamente al hablar y que constituyen una especie de apoyo.

Ejemplos de muletillas: «¿vale?», «¿se me entiende?», «o sea», «¿sabes?», ¿me explico?».

Lugares comunes. Son expresiones, ideas o frases tan conocidas que se consideran vulgares u ordinarias. Denotan falta de riqueza en el vocabulario, de imaginación y originalidad en quien las emplea.

Ejemplos de lugares comunes: «Les saludo atentamente», «Negocio redondo», «Por motivos de fuerza mayor», «Atención personalizada», «Intensa lluvia».

■ 6.2. Comunicación escrita

En este tipo de comunicación el mensaje puede ser cuidadosamente preparado. Tiene las ventajas de proporcionar registros, referencias, protecciones legales y es difícil de tergiversar. Algunos ejemplos de comunicaciones escritas son las siguientes: carta, informes, memorando, avisos o anuncios, periódicos, etc.

Esta forma de comunicación tiene la desventaja de que no hay retroalimentación inmediata y, por tanto, no existe seguridad sobre la recepción ni la interpretación del mensaje.

Una buena comunicación escrita debe reunir las siguientes condiciones:

- **Claridad y precisión.** La expresión debe ser sencilla y no dar lugar a varias interpretaciones. Si se escribe a mano, la letra debe ser fácilmente legible.
- **Brevedad.** La información debe expresarse de forma concisa. Si se trata un tema importante, se realizará un único escrito para este tema. Si se tratan varios asuntos, se escribirán en párrafos separados, situándose primero los más importantes; nunca se deben tratar en un solo párrafo asuntos diferentes.
- **Corrección gramatical.** El escrito debe de carecer de errores gramaticales; si no se está seguro, es mejor que lo revise un experto. El tono debe ser de respeto hacia el receptor.
- **Presentación.** El escrito debe estar bien situado en el papel, cuya calidad y tamaño han de ser los adecuados; la impresión ha de ser de buena calidad.
- **Estructura del texto.** Normalmente, todos los escritos deben tener un planteamiento, un desarrollo y un cierre o unas conclusiones.

Actividades



9. El lenguaje escrito puede tener una gran complejidad. Para que seas consciente de la dificultad que tiene la redacción de mensajes escritos, en diferentes tipos de comunicaciones dirigidas a diferentes receptores, te proponemos estas actividades:

a) Has faltado a clase el día anterior sin causa justificada.

- Escribe un SMS a un compañero para que justifique en tu nombre la falta al tutor.
- Escribe una nota dirigida al tutor para justificar la ausencia.

b) Has faltado al trabajo por la mañana, debido a que te encontrabas mal.

- Escribe un *mail* dirigido a tu jefe explicando las causas de la ausencia y notificando que acudirás a trabajar por la tarde.
- Escribe un SMS a un compañero explicándole la situación.

Posteriormente se pueden leer y analizar en clase, o intercambiarlas con algún compañero y que sea él quien realice una crítica. El análisis de los escritos se puede realizar desde diferentes puntos de vista: gramatical, presentación, adaptación al receptor, argumentación, etc.

10. Seguidamente aparecen los textos desordenados de dos cartas comerciales; debes leerlos detenidamente, ordenarlos y plasmarlos en un papel dándoles el formato que te parezca más atractivo estéticamente.

Asunto: pedido. El envío se realizará por medio de la compañía «Transportes Veloz» y será entregado en nuestros almacenes situados en la dirección que figura en el membrete. Le saluda atentamente. La mercancía ha de ser entregada en nuestro almacén, en el plazo máximo de siete días, quedando sin efecto el pedido si no se cumple el plazo. El pago será realizado al contado, debiéndose practicar un descuento comercial del 10 %. El Jefe de Compras. Les agradecería que nos envíen la siguiente mercancía: Señores: Avilés, 3 de enero de 201_. 1000 unidades del producto «c» a 3 €/unidad.
Fdo: Antonio Pérez Gómez

El director de Recursos Humanos. Madrid, a 15 de diciembre de 201_. D.ª Amparo Álvarez Ibáñez. Con este motivo, aprovechamos para agradecerle los servicios prestados a la empresa. En consecuencia, al finalizar la jornada de dicho día causará baja a todos los efectos. *Fdo.:* Pedro Pérez Pérez. Para su conocimiento y efectos oportunos, le comunicamos que, el día 31 de diciembre de 201_, se resolverá y extinguirá el contrato suscrito por usted con esta empresa. N/Ref.: RRHH 1234. *Asunto:* Notificación finalización relación laboral.

6.3. Comunicación no verbal

Es la que se realiza a través de signos no lingüísticos. Por medio de la comunicación no verbal, tanto los mandos como los empleados pueden expresar sus sentimientos y su estado emocional.

Según los estudiosos del lenguaje no verbal, gran parte de los gestos y las posturas del cuerpo cambian de significado según el contexto en que se produzcan, por lo que es necesario ser muy prudente en su interpretación. Los gestos no se deben interpretar aisladamente sino conjuntamente con otros.

Algunas formas de comunicación no verbal se exponen a continuación, pero se ha de tener en cuenta que su interpretación depende del contexto:

- **Expresiones faciales:** miradas, sonrisa, gestos, tics, etc.
- **Movimiento corporal:** manos, cabeza, piernas, posición espacial, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas.
- **Aspecto físico:** aseo, ropa, complementos, etc.
- **Voz:** el volumen, la entonación, el ritmo, el tono de seguridad, etc.

Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, que permite matizar o enfatizar lo expresado de forma oral.

Es importante asegurarse de que el mensaje verbal coincida con el corporal, pues en ocasiones puede restar credibilidad al mensaje oral si no coincide con este.

Un ejemplo de contradicción sería el siguiente: un jefe, de forma autoritaria, golpea la mesa con el puño mientras anuncia que en adelante se pondrá en práctica la política de puerta abierta; esta comunicación contradictoria creará ciertamente un vacío de credibilidad. También es una contradicción mostrar una sonrisa cuando se solicita al jefe permiso para salir antes del trabajo y poder asistir a un funeral.

En la Figura 3.8 de la página siguiente se muestran diferentes situaciones de comunicación no verbal.

Actividades

11. Si observas con detenimiento a algunos de tus compañeros y profesores, podrás percibir que continuamente están enviando mensajes no verbales. Basándote en las observaciones, realiza las siguientes actividades:

- Describe algunas de las actitudes, gestos, reacciones, forma de vestir, forma de explicar, etc., que transmiten mensajes no verbales, y explica cuál puede ser su significado.
- Indica si has detectado alguna contradicción entre su lenguaje verbal y no verbal.
- Respecto a la comunicación oral, observa si cuando habla utiliza alguna muletilla y señala cuál.

12. Preparad en grupo una exposición oral sobre algunos de los temas estudiados. Esta actividad debe prepararse como una continuación de la actividad 8.

Se pedirá al resto de los alumnos que analicen qué tipo de mensajes han transmitido con la comunicación no verbal: cómo ha sido la comunicación no verbal, si ha apoyado a la comunicación verbal, si ha habido contradicciones con la comunicación verbal, la postura corporal, la situación durante la exposición, la mirada, etc.

¿Sabías que...?

Mediante la **utilización los dedos de las manos**, se pueden transmitir mensajes:

- Juntar los dedos índice y pulgar formando una «o» mientras que los otros tres dedos de la mano están extendidos, indica que todo está correcto (el OK de la jerga americana).
- Levantar el pulgar manteniendo el puño cerrado significa que algo ha salido bien. Si se mantiene el puño cerrado y se señala con el pulgar hacia abajo significa que salió mal.
- Realizar el signo de la victoria con los dedos de la mano significa que se ha ganado o que algo se ha hecho bien.

Se crearía confusión si se hacen estos signos, mientras que con la palabra se dice que todo ha salido mal.

Claves y consejos

Para **una buena comunicación no verbal** se debe:

- Procurar mirar al interesado, pero sin intimidar ni rehuir su mirada.
- Adoptar una postura relajada.
- Evitar tics.
- Cuidar el aspecto exterior y el aseo personal.

A continuación te mostramos algunos consejos con respecto a la comunicación no verbal en el entorno laboral.



Al saludar es muy importante mirar directamente a los ojos. Si la **mano izquierda acompaña a la derecha** en el apretón indica sinceridad y confianza.



Tomar del brazo transmite, un extra de confianza. Tomar el hombro transmite más que tomar la parte superior del brazo.



Dar la mano con la **palma hacia arriba** puede significar sumisión y entrega. Lo correcto es no inclinar la mano ni hacia arriba ni hacia abajo.



Los **brazos entrelazados** a la altura del vientre pueden indicar frustración, actitud hostil o negativa.



Cuando una persona **mantiene la mirada** en la del otro durante, al menos, las dos terceras partes del tiempo, puede significar:

- Que encuentra al interlocutor atractivo; se le dilatan las pupilas.
- Que siente hostilidad y desafío; contrae las pupilas.



Hay que gesticular de manera **calmada y mesurada**. Gesticular en exceso indica nerviosismo y falta de control.



Balancear el asiento es una conducta que indica **nerviosismo o desinterés**.



La **risa debe ser discreta**, de lo contrario producirá desconfianza en el interlocutor.



Palmas hacia arriba y abiertas: **Honestidad, sinceridad.**



Palmas hacia abajo y abiertas. **Posición dominante.**



Tocarse la nariz o frotarse un ojo: **se está contando algo falso.**



Inclinar la cabeza a un lado: **Escucha activa y atenta.**



Unir los pulgares: **confianza en uno mismo.**

Fig. 3.8. Ejemplos gráficos de lenguaje no verbal.

7. Asertividad

La **asertividad** es la conducta interpersonal que permite expresar opiniones, pensamientos, sentimientos y defender nuestros derechos, respetando los derechos y los sentimientos de los demás.

Las personas, **ante una situación conflictiva**, suelen mostrar tres estilos de comportamiento:

- Estilo pasivo.** Piensan más en lo que el otro piensa que en lo que ellos piensan. Tienen la necesidad de agradar y de no incomodar. No piden lo que necesitan o no exigen sus derechos.
- Estilo agresivo.** Suelen poner por delante lo que ellos piensan a lo que piensan los demás. Hablan en voz alta, retando. «Lo que yo pienso y siento es más importante que lo que tú piensas y sientes».
- Estilo asertivo.** Defienden sus propios derechos y respeta los derechos de los otros, consigue sus objetivos sin herir a los demás. «Lo que tú piensas es tan importante como lo que yo pienso, y lo que yo pienso es tan importante como lo que tú piensas».

En el mundo laboral las personas asertivas tienen una ventaja sobre aquellas que no lo son: un trabajador con una conducta asertiva, es capaz de transmitir dudas, pensamientos y problemas a sus jefes y compañeros de forma correcta y precisa, contribuyendo a crear en la empresa un buen clima laboral. Un jefe asertivo sabe cuándo y cómo dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos, entendiéndoles y orientándoles y asimilando sus propuestas y errores. Esta forma de actuar les hace ganar el respeto de los subordinados y mejorar las relaciones laborales. Los administrativos del departamento de Recursos Humanos necesitarán ser asertivos especialmente en las relaciones con los clientes internos.

□ Desarrollo del estilo asertivo

La asertividad es una habilidad que se debe entrenar y que no se obtiene de la noche a la mañana. En la Tabla 3.4. aparece reflejada la técnica que se emplea para expresar desacuerdos y desarrollar un estilo asertivo.

Actuación	Comportamiento verbal
1.º Escuchar activamente.	Se procura no interrumpir. Demostrar que se está escuchando.
2.º Poner en primer lugar lo que dice esa persona, para que no se cierre en banda.	«Entiendo lo que dices...» (Se expresa el punto de vista de la otra persona).
3.º Se dice lo que uno piensa.	«Pero yo...» (Da su propio punto de vista).
4.º Se propone una solución.	«Que te parece si...» (Se trata de encontrar un acuerdo, explicando los beneficios que tendrá para ambas partes).

Tabla 3.4. Técnica para desarrollar un comportamiento asertivo.

Caso Práctico 1

El jefe del departamento Administrativo ha encargado a un subordinado que redacte un informe comercial sobre un cliente importante. Cuando este informe le es presentado, el jefe no se siente nada satisfecho, pues le parece deficiente.

¿Cómo crees que será la reacción de un jefe con estilo pasivo, otro con estilo agresivo y un tercero con estilo asertivo?

Solución

Las respuestas pueden ser como las siguientes:

- Estilo pasivo. El jefe no dice nada, y él mismo modifica el informe.
- Estilo agresivo. El jefe se enfada, recrimina y grita a su subordinado.
- Estilo asertivo. El jefe pide al trabajador que corrija el informe de acuerdo con sus directrices.

Actividades

- Partiendo del Caso Práctico 1, realiza, por escrito, un diálogo que describa como actuaría la persona que ha redactado el informe que no ha satisfecho a su jefe, si este jefe manifiesta un estilo agresivo. Debes seguir las pautas de la Tabla 3.4.

7.1. Estrategias de comunicación asertiva en situaciones de presión

Seguidamente exponemos algunas estrategias de comunicación asertiva, que se utilizan para defender nuestros derechos frente a situaciones de presión.

Estrategia de comunicación asertiva	Ejemplo
<p>Disco rayado</p> <p>Consiste en la negación repetida. Se utiliza una frase que exprese la negación cuantas veces sea necesario. También, se puede repetir insistentemente lo que uno desea hacer, piensa o siente, hasta que se pueda llegar a un compromiso razonable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «NO, gracias.» • «Lo siento. NO me interesa....» • «Perdona, pero ya sabes que NO.» • «No, no me confundas, he dicho que NO.» • «Muy bien, pero NO quiero....» • «Lee mis labios. NO.»
<p>Técnica de la claudicación simulada o «banco de niebla»</p> <p>Consiste en reconocer la razón o posible razón que pueda tener la otra persona, aceptando las críticas, pero expresando la decisión de no cambiar nuestra conducta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «Reconozco que tienes parte de razón, sin embargo, en mi opinión...» • «Es posible que tengas razón, pero en mi opinión...» • «Quizás no debiera de haber actuado de esa forma, pero creo que así...» • «Puede que esté equivocado, pero he observado que...» • «Aunque entiendo tus razones, no estoy de acuerdo... » • «Puede que tengas razón, pero no me apetece.» • «Sí, lo sé, pero en mi opinión...» • «Sí, es cierto, pero yo creo que....» • «Bien, de acuerdo, pero ahora no me interesa...»
<p>Aplazamiento asertivo</p> <p>Consiste en aplazar la respuesta a una crítica o a un desafío hasta que se está tranquilo, o hasta que no se han reflexionado los argumentos y se es capaz de actuar apropiadamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «Ya hablaremos más tarde.» • «Debo reconocer que quizás tengas parte de razón. Déjame pensarlo y lo discutiremos después.» • «Noto que estás muy enfadado; si no te importa, discutiremos este tema cuando estés más tranquilo.» • «Sí, es un tema importante, pero me reservaré mi opinión para poder reflexionar sobre ello.» • «No quiero hablar de este asunto ahora, prefiero...»
<p>Técnica del acuerdo asertivo o aserción negativa</p> <p>Consiste en responder a una crítica admitiendo que es razonable, que se ha cometido un error, o manifestando que tiene parte de razón.</p> <p>Se invita a la crítica para obtener información utilizable en la argumentación.</p> <p>Esta técnica se utiliza siempre que sepamos que la crítica que nos realizan es lógica o veraz, en todo o en parte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendo que te molestara mi forma de actuar, pero, ¿qué fue lo que, en concreto, no te gustó de mi modo de actuar? • Tienes razón, el trabajo no está perfecto, pero, ¿qué es en concreto lo que menos te gusta? • Noto que no te integras en el equipo. ¿No estás a gusto? ¿No te adaptas a nuestra forma de actuar? ¿Cómo debo actuar para que te sientas a gusto? • «Entiendo que no te gustó como defendía mi postura en la reunión. Pero, ¿qué es lo que te molestó o no te agradó en mi forma de actuar? • ¿Por qué te molestó mi petición? ¿Por qué te sentiste así? • ¿Qué elementos de este trabajo crees que no cumplen con el objetivo marcado? ¿Y cuáles sí?»

Tabla 3.5. Estrategias de comunicación asertiva utilizadas en situaciones de presión.

Actividades



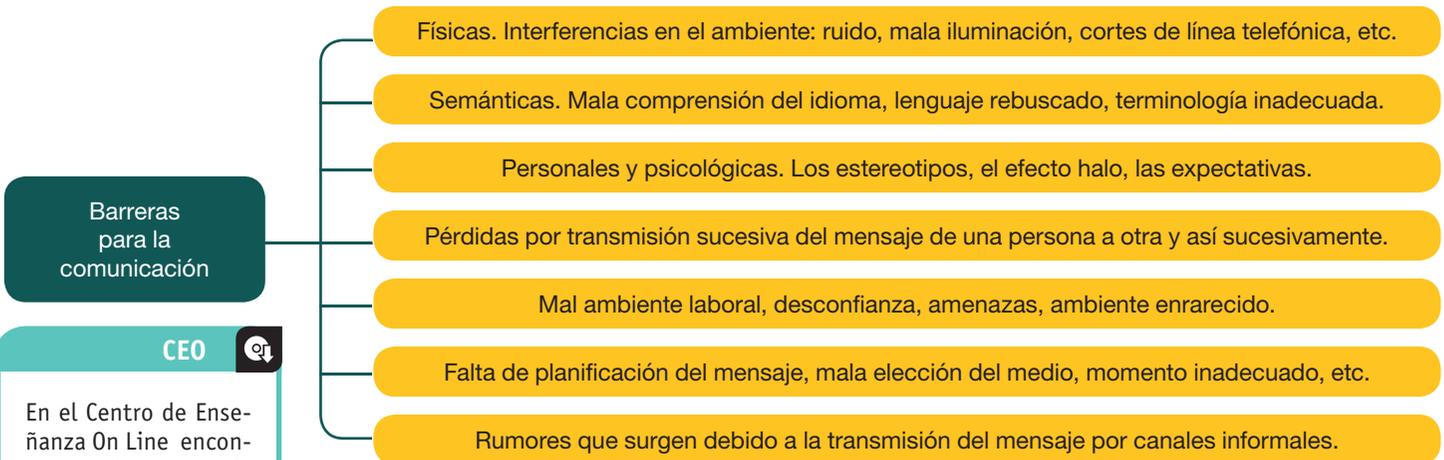
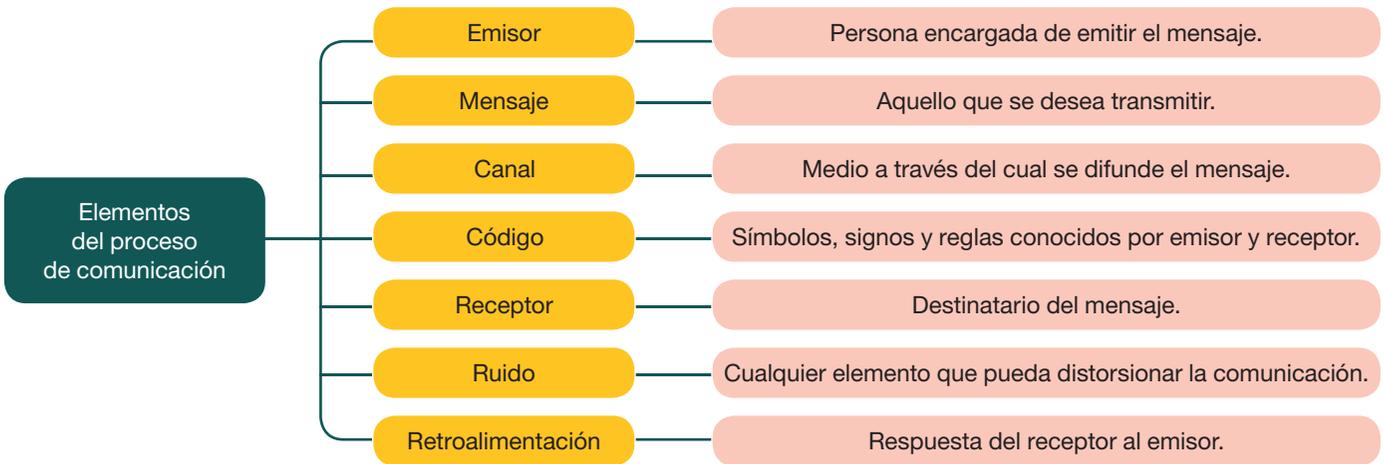
14. Escribe un diálogo en el que apliques en las situaciones siguientes las estrategias de comunicación asertiva que se describen en la Tabla 3.5.:

- Disco rayado. Tu jefe desea que te quedes a trabajar dos horas más por la tarde para realizar la declaración trimestral del IVA. Este trabajo no es urgente y tú tienes cita con el médico.
- Banco de niebla. Un compañero de trabajo te reprocha que siempre le entregas con retraso la información

sobre ausencias al trabajo que necesita para realizar las nóminas y liquidar los seguros sociales sin agobio.

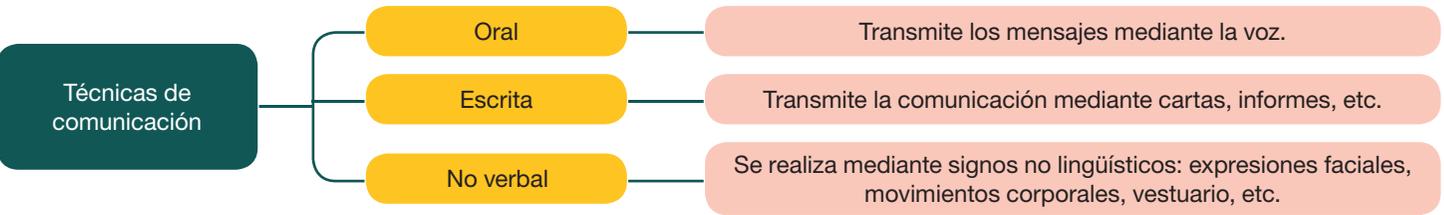
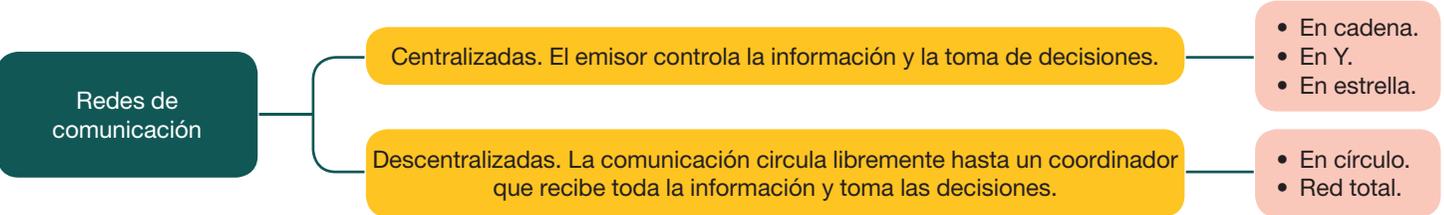
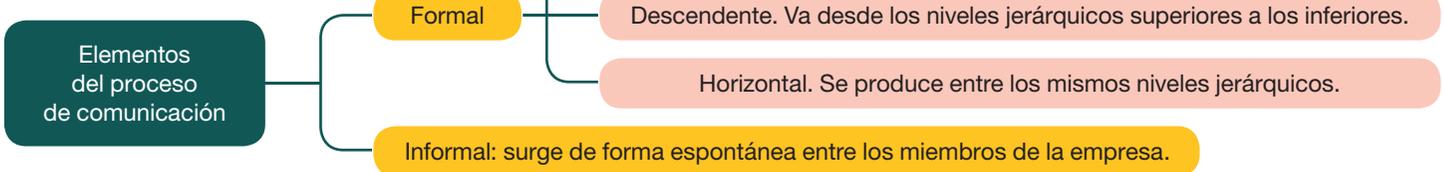
- Aplazamiento asertivo. Tu jefe te reprocha que en las últimas semanas has llegado varios días tarde y que eso está perjudicando el trabajo y generando mal ambiente laboral.
- Aserción negativa. Tu jefe te comenta que últimamente no te implicas en el trabajo y que los informes que te ha encargado no son de la calidad esperada.

Síntesis



CEO

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.



Test de repaso



1. La principal diferencia entre la comunicación y la información es:
 - a) La codificación.
 - b) La descodificación.
 - c) La retroalimentación.
 - d) El canal.
2. No podemos considerar canal de comunicación:
 - a) El correo electrónico.
 - b) La lengua de signos.
 - c) Las cartas certificadas.
 - d) Las videoconferencias.
3. Las cartas se suelen utilizar en el Departamento de Recursos Humanos para:
 - a) Comunicar temas importantes.
 - b) Comunicar instrucciones a los trabajadores.
 - c) Convocar a los trabajadores a reuniones.
 - d) Favorecer la retroalimentación.
4. La retroalimentación es:
 - a) La reemisión del mensaje.
 - b) La descodificación del mensaje.
 - c) La respuesta del receptor.
 - d) La recodificación del mensaje.
5. En la comunicación, ruido puede ser:
 - a) Una mala iluminación.
 - b) Los prejuicios.
 - c) Las expectativas.
 - d) Todas son ciertas.
6. No es efecto halo:
 - a) La impresión favorable sobre una persona.
 - b) La impresión desfavorable sobre una persona.
 - c) Las expectativas que genera una persona.
 - d) Todas son falsas.
7. El puenteo consiste en:
 - a) Comunicar saltándose la línea jerárquica.
 - b) La pérdida de información en los canales.
 - c) La retroalimentación inmediata.
 - d) La descodificación deficiente.
8. El exceso de información:
 - a) Nunca hay exceso de información.
 - b) Facilita la comunicación.
 - c) Genera dificultades en la comunicación.
 - d) Todas son falsas.
9. No son manifestaciones propias de la comunicación ascendente:
 - a) Los informes de los mandos intermedios.
 - b) Las encuestas sobre el clima laboral.
 - c) Las circulares emitidas por los jefes de departamento.
 - d) Las quejas y sugerencias.
10. La comunicación descendente:
 - a) Transmite normas de funcionamiento.
 - b) Transmite la cultura de la empresa.
 - c) Se manifiesta en manuales de empresa.
 - d) Todas son ciertas.
11. La comunicación horizontal no:
 - a) Transmite información entre mandos intermedios.
 - b) Tiene como objetivo la coordinación.
 - c) Transmite normas de actuación.
 - d) Se realiza entre departamentos del mismo nivel jerárquico.
12. La comunicación informal:
 - a) Es controlada por los jefes.
 - b) Surge de forma espontánea.
 - c) Sigue las líneas jerárquicas.
 - d) Va de los niveles inferiores a los superiores.
13. No es una red de comunicación centralizada:
 - a) La red en rueda.
 - b) La red en Y.
 - c) La red en cadena.
 - d) Todas son descentralizadas.
14. No es cierto que la comunicación no verbal:
 - a) Pueda contradecir la verbal.
 - b) Refuerce el mensaje.
 - c) Se realice por escrito.
 - d) Se emita mediante la forma de vestir.
15. Para una buena comunicación empresarial escrita es importante:
 - a) La precisión en el lenguaje.
 - b) La corrección gramatical.
 - c) La buena presentación.
 - d) Todas son ciertas.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Establecer los canales de comunicación interna entre los distintos departamentos de la empresa, así como entre el personal y los departamentos

1. Enumera y define cada uno de los elementos que deben existir para que la comunicación sea efectiva.
2. Enumera las que a tu juicio son las barreras a la comunicación que pueden surgir en:
 - a) El trabajo que se realiza en el Departamento de Recursos Humanos.
 - b) La comunicación entre el Departamento Administrativo y el Departamento de Recursos Humanos.
3. Enumerar las barreras en la comunicación que pueden existir entre:
 - a) Los alumnos del mismo curso.
 - b) Los profesores y los alumnos.
4. En el primer día de trabajo, en la empresa en la que vas a realizar las prácticas, te presentan a la persona con la que vas a compartir despacho. Se trata de una persona de otro sexo, bastante mayor que tú, de otra nacionalidad y cuyo estilo de vestir es completamente diferente del tuyo. Compañeros que hicieron las prácticas en esa empresa en cursos anteriores te han dado referencias de esa persona.
Explica, razonadamente, qué obstáculos a la comunicación se pueden presentar en la relación con esta persona compañera de trabajo.
5. Indica qué canal utilizarías para facilitar la comunicación en las siguientes situaciones:
 - Implantación de medidas para mejorar el ambiente laboral.
 - Coordinar las tareas de la dirección con los mandos intermedios.
 - El jefe del Departamento de Recursos Humanos quiere comunicar a los trabajadores las normas para justificar las ausencias al trabajo.
6. Imagina que estás trabajando en la sección de nóminas de una empresa, en la que trabajan 25 personas (5 son personal administrativo, 5 conductores y el resto operarios de planta).
 - a) Responde a las siguientes cuestiones:
 - ¿Qué canales de comunicación consideras más adecuados para recabar datos de los empleados?
 - Indica las ventajas y desventajas de cada uno de estos canales.
 - ¿Qué barreras a la comunicación pueden existir?

- b) Redacta una nota informativa para comunicar a los trabajadores que faciliten una serie de datos personales y familiares, como estado civil, número de hijos, ascendientes, trabajo del cónyuge, etc.
- c) Aunque quizás no lo sepas, los datos que has solicitado contienen información sensible protegida por la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. Teniendo en cuenta esta información:
 - ¿Qué canal o canales hubieses utilizado para comunicarte con los trabajadores?
 - ¿Cómo crees que puede ser el *feedback*?
7. Realiza una relación de los diferentes medios de información utilizados para comunicar en:
 - a) Comunicación ascendente.
 - b) Comunicación descendente.
 - c) Comunicación horizontal.
 - d) Comunicación informal.
8. En el Departamento de Recursos Humanos de una empresa han decidido cubrir un puesto de jefe de taller mediante el ascenso de un trabajador de la misma empresa.
Esta circunstancia se ha de comunicar a los trabajadores de la empresa para recabar información de todos los que estén interesados. Se les pedirá cumplimentar una solicitud y entregar un currículum actualizado en el que figuren la formación y la experiencia relacionadas con el puesto a cubrir.
 - ¿Qué medios elegirías para enviar el mensaje?
 - Suponiendo que utilices un medio escrito para comunicar la situación, redacta la nota y haz que un compañero la lea para que analice, con ojo crítico, la redacción, presentación, corrección gramatical, expresiones, etc.
 - ¿Cómo será el *feedback*? Y, ¿cuáles crees que son las barreras a la comunicación del proceso para la elección de la persona idónea para cubrir el puesto de trabajo anunciado?
9. Explica qué tipo de red, o redes, de comunicación serán más eficientes para canalizar la información, en las siguientes situaciones empresariales:
 - Una empresa en la que los directivos desean que se respete la jerarquía.
 - Una empresa en la que las tareas requieren una gran colaboración y trabajo en equipo, puesto que necesitan resolver problemas complejos; el jefe del grupo tiene las informaciones que le llegan por diferentes canales.

Comprueba tu aprendizaje

10. En una empresa pretenden reestructurar completamente los procesos de realización de las tareas y necesitan que los trabajadores se impliquen en el proceso de instaurar una nueva forma de trabajar, opinando y sugiriendo soluciones. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de red sería más eficiente para facilitar la comunicación y la toma de decisiones?
- ¿Qué obstáculos a la comunicación se pueden presentar?

11. El centro educativo en el que estudias tiene una estructura organizativa formal; investiga cómo es esta estructura y describe los cauces que siguen los siguientes tipos de comunicación:

- a) Descendente.
- b) Ascendente.
- c) Informal.

12. Partiendo de la situación enunciada en la actividad anterior, describe alguna situación que pueda surgir en tu clase o en el centro escolar en la que la comunicación informal genere cambios en la organización formal.

Caracterizar las habilidades de comunicación efectiva en los diferentes roles laborales

13. Con el fin de detectar y hacer evidentes los problemas derivados de la comunicación, se puede realizar el siguiente ejercicio:

El profesor solicita cinco alumnos voluntarios que salgan del aula. Entre el profesor y los alumnos piensan un mensaje que se puede transmitir a los alumnos que están fuera. El profesor hace entrar a un alumno y le comunica en voz alta el mensaje.

Se hace pasar al siguiente alumno y, el que recibió anteriormente la información, le comunica el mensaje al oído. Se realiza la misma operación, sucesivamente con el resto de los alumnos que están fuera del aula.

El último alumno explica en voz alta el mensaje que ha recibido.

Se contrasta el mensaje emitido y el que ha llegado al final de la cadena de alumnos.

Se reflexionará sobre las barreras a la comunicación que han podido distorsionar el mensaje.

14. Para verificar que en la comunicación debe haber dos direcciones y comprobar la importancia del *feedback*, se puede hacer el siguiente ejercicio:

Un alumno hará de emisor y otros tres de receptores. La actividad se realizará de la siguiente forma.

- a) Se dibujarán en un papel varias figuras geométricas. El alumno emisor será el único que podrá ver estos dibu-

jos. Se sentará de espaldas a sus compañeros y describirá verbalmente cada uno de los dibujos. Los receptores deberán reproducir los dibujos siguiendo las explicaciones de emisor, sin poder realizar ninguna pregunta ni solicitar aclaraciones.

- b) Se repetirá el ejercicio con otros dibujos, pero esta vez los receptores podrán realizar preguntas y solicitar aclaraciones.

- c) Se compararán los resultados analizando la calidad del resultado.

15. En una empresa circulan rumores de posibles despidos. Responde, razonando las respuestas, a las siguientes preguntas:

- ¿En qué forma puede este rumor influir en los trabajadores?
- ¿Podrán repercutir los rumores en las relaciones con los clientes y los proveedores?
- ¿Le interesa a la empresa que exista este tipo de rumores?
- ¿Cómo crees que pueden atajar las empresas los rumores que no favorecen el clima laboral?
- ¿Qué canales de información serán los más adecuados para acallar los falsos rumores?
- El comité de empresa ha solicitado a la dirección que aclare los rumores, ¿qué medios utilizará?
- ¿Cómo debe actuar el comité de empresa en materia de comunicación con los trabajadores?
- ¿Y si los rumores fuesen ciertos, ¿qué tipo de medio sería el adecuado para comunicar los despidos?

16. Juan pide constantemente ayuda a sus compañeros para finalizar su trabajo y poder irse pronto a casa. Ellos están cansados de esta situación pues piensan que está abusando de su confianza. De nuevo, Juan acaba de pedir a un compañero que haga parte de su trabajo. Describe cómo reaccionarán diferentes compañeros según su estilo comunicativo sea pasivo, agresivo o asertivo.

17. La directiva de Ventas, Cristina, está enfadada con un administrativo, Pablo, por cometer un fallo en un envío de mercancías que puede perjudicar la imagen de la empresa. Describe la situación utilizando, por parte de Pablo, las técnicas de «banco de niebla», aplazamiento asertivo y aserción negativa.

18. Escribe los diálogos de la siguiente situación. María aplica la técnica de «disco rayado» cuando su compañero Antonio le reprocha que su estilo de vestir no es adecuado con la imagen de la empresa y que puede dar una impresión equivocada a los clientes.

Unidad 4

La motivación laboral



En esta unidad aprenderemos a:

- Identificar los principios en los que se fundamentan las principales teorías de la motivación, así como las actuaciones motivadoras y desmotivadoras.

Y estudiaremos:

- Las diferentes teorías que han estudiado la motivación de los trabajadores.

1. La motivación humana

De una manera amplia se puede definir la **motivación** como todo aquello que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera.

El impulso para actuar puede ser provocado por un *estímulo externo* (que proviene del ambiente) o por un *estímulo interno* (generado por los procesos mentales de las personas).

La motivación varía de unas personas a otras, puesto que las necesidades varían de un individuo a otro; esto produce diferentes patrones de comportamiento, pero, aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso de motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

1.1. El ciclo motivacional

El ciclo de la motivación se inicia **con el reconocimiento de una necesidad** que rompe el estado de equilibrio del organismo, produciéndose tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva a la persona a realizar un comportamiento o acción capaz de liberar la tensión, la insatisfacción o el desequilibrio.

Si el **comportamiento es eficaz**, la persona encontrará la **satisfacción** a su necesidad; satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior.

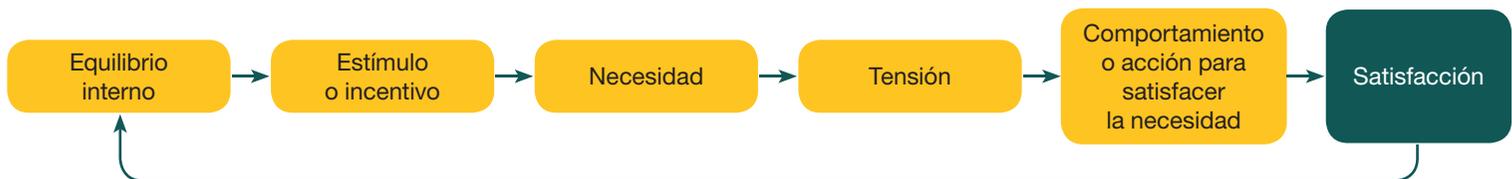


Fig. 4.1. Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de las necesidades.

Sin embargo, **la necesidad no siempre puede ser satisfecha**, puesto que puede frustrarse o compensarse (Fig. 4.1):

- Si la **necesidad se frustra** porque surge algún obstáculo para su realización, la frustración se puede manifestar por *vía psicológica* (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por *vías fisiológicas* (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.) (Fig. 4.2).
- Otras veces la necesidad no es frustrada, **sino transferida o compensada**. Esta situación se presenta cuando se produce la satisfacción de otra necesidad que aplaca la necesidad que no puede ser satisfecha. Por ejemplo, un trabajador puede ver compensada su frustración por no obtener un ascenso, mediante una mejora en su horario, un cambio de lugar de trabajo, días de descanso, etc.

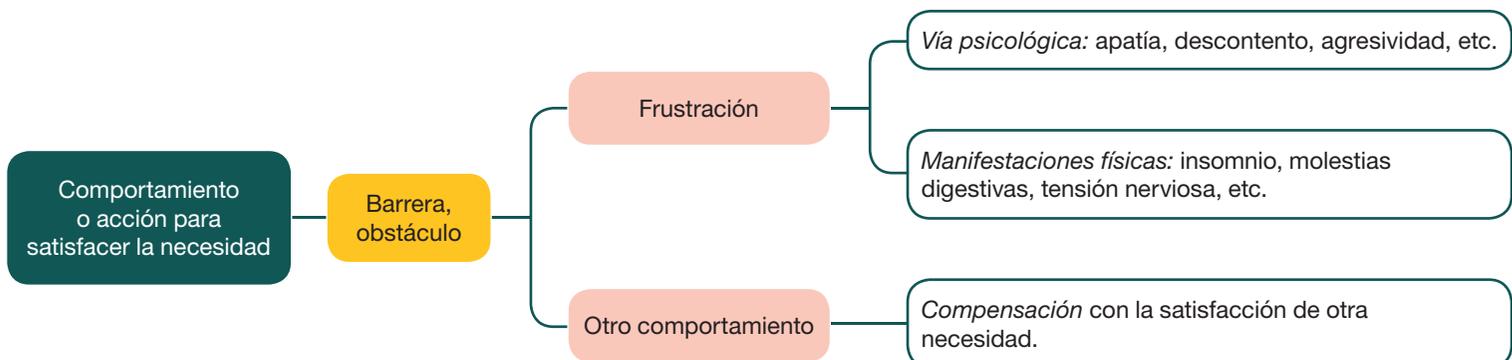


Fig. 4.2. Situación que se presenta cuando una necesidad no puede ser satisfecha.

2. La motivación en el trabajo

La **motivación en el trabajo** está constituida por todo aquello que impulsa a las personas a realizar su trabajo de manera excelente.

El departamento de Recursos Humanos es el área de la empresa donde se realizan estudios para conocer el estado de motivación de los trabajadores y se realizan actuaciones para mejorar su motivación.

Como estudiamos en el capítulo anterior, Elton Mayo creó la teoría de las relaciones humanas para contrarrestar la deshumanización del taylorismo. Partiendo de la teoría de las relaciones humanas se han desarrollado la mayoría de teorías sobre la motivación en el trabajo.

La gran variedad de circunstancias personales y sociales han dado lugar a diferentes teorías explicativas de la motivación, algunas de las cuales se exponen seguidamente.

2.1. Teoría de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow, en su obra *Motivación y personalidad*, afirmó que la motivación no es un impulso, sino una situación de necesidades jerarquizadas, donde una necesidad tiene mayor importancia que otra, dependiendo del momento y del grado de satisfacción de esa necesidad.

Maslow estableció una jerarquía de cinco niveles de necesidades que toda persona deberá ir cumpliendo para alcanzar la satisfacción como individuo en la sociedad. En la Figura 4.3. aparece la pirámide que representa la jerarquía de las necesidades según Maslow.

La jerarquía de las necesidades según Maslow es la siguiente:

1. **Necesidades fisiológicas.** Se trata de necesidades básicas, como los alimentos y la bebida, el descanso, el vestido, el calor, etc.
2. **Necesidades de seguridad.** Surgen una vez cubiertas las necesidades fisiológicas. Por ejemplo: estabilidad en el empleo, protección social, protección contra daños materiales y personales, visión de futuro, etc.
3. **Necesidades sociales o de pertenencia a grupos.** Surgen cuando están cubiertas las necesidades básicas. Responden a las relaciones con el entorno que hace a las personas sentirse aceptadas: dar y recibir afecto, ser aceptado por los demás (la familia, los amigos, los compañeros de trabajo), etc.
4. **Necesidades personales o de estima.** Se corresponden con necesidades de estima, tanto por sí mismo (autoestima y autoconfianza), como por los demás, el reconocimiento y el respeto de los demás.
5. **Necesidades de autorrealización.** Es la necesidad de realización de valores personales y el desarrollo del potencial propio para llegar a aquello que se es capaz de ser.

Según Maslow, cuando una necesidad se satisface deja de ser motivadora, **son las necesidades insatisfechas las que comienzan a motivar.** Por ejemplo, si un trabajador tiene aseguradas las necesidades básicas (seguridad, salario...), para motivarle será necesario estimular la satisfacción de un nivel superior, respeto, autonomía, reconocimiento, etc.

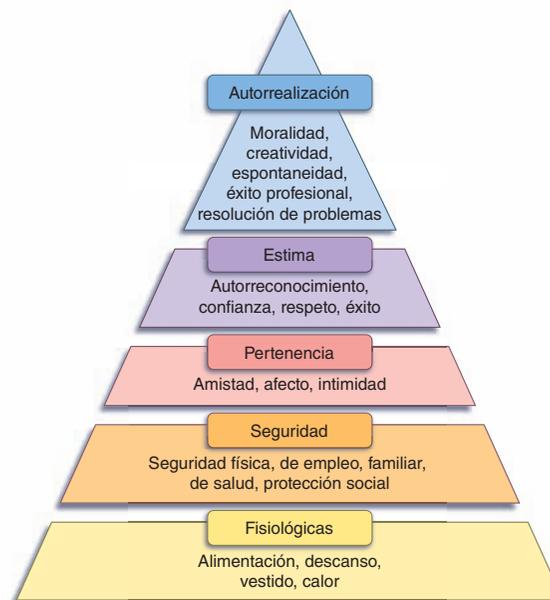


Fig. 4.3. Jerarquía de las necesidades según Maslow.

Actividades

1. Como paso previo al desarrollo de los contenidos de este capítulo, proponemos esta actividad centrada en tí y en tus estudios. Responder a las preguntas te servirá para que reflexiones sobre tus motivaciones y las de otras personas.
 - ¿Qué motivos te impulsan a elegir este ciclo?
 - ¿Crees que todos tus compañeros eligieron estos estudios por los mismos motivos que tú?
 - ¿Por qué crees que lo que te motiva puede dejar indiferentes a tus compañeros?
 - Realiza una ordenación, de mayor a menor importancia, de los motivos que te impulsan a estudiar; por ejemplo, obtener un título, sacar muy buenas notas, complacer a tu familia, mantener buenas relaciones con un grupo de compañeros, dar una buena imagen ante los profesores, etc.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

■ 2.2. Teorías de Clayton Alderfer (ERC)

Clayton Alderfer (1940) revisó la teoría de las necesidades de Maslow, agrupando las necesidades humanas en tres categorías:

- **Existencia.** Agrupa las necesidades más básicas (fisiológicas y de seguridad).
- **Relación.** Para su satisfacción requieren de la interacción con otras personas (necesidades sociales y el componente externo de estima).
- **Crecimiento interno de las personas.** Autoestima y autorrealización.

Los estudios realizados por Alderfer demostraron que:

- No es necesario que se cumpla el orden establecido por Maslow. En todos los casos, el primer paso es cubrir las necesidades básicas, pero después no se sigue un orden jerárquico, sino que depende de las motivaciones personales; por ejemplo, un becario que acepta un puesto de trabajo para aprender.
- Considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión). Por ejemplo, un mal clima laboral puede generar reivindicaciones salariales.
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables como la familia y la cultura pueden variar el orden de las necesidades; por ejemplo, en la cultura japonesa las necesidades sociales se antepone a las fisiológicas.

Caso Práctico 1



Estudia la pirámide de las necesidades humanas establecida por Maslow y describe cuál es, según tu opinión, la jerarquía de las necesidades desde el punto de vista laboral.

Solución

Proponemos la siguiente escala:

1. **Necesidades fisiológicas.** Desde el punto de vista laboral se puede traducir en tener un trabajo y un sueldo dignos.
2. **Necesidades de seguridad.** En materia de trabajo se valoran la estabilidad en el trabajo, las empresas solventes, los seguros sociales, la protección por desempleo, las pensiones de jubilación o los contratos indefinidos.
3. **Necesidades sociales o de pertenencia a grupos.** Se trataría de ser aceptado en el grupo de trabajo, esperando que le consideren una persona fiable, que conoce y puede realizar bien su trabajo y en quien se pueden delegar responsabilidades.
4. **Necesidades de estima.** En el ámbito del trabajo se desea el reconocimiento: felicitaciones, ascensos y retribuciones acordes con la valía del trabajador.
5. **Necesidades de autorrealización.** Desde la perspectiva laboral se intentaría satisfacer la capacidad de creación, el deseo de poder, el éxito profesional.

Actividades



2. Después de haber leído la jerarquía de las necesidades establecida por Maslow, escribe cuál es tu propia jerarquía de necesidades, coincida o no con la de Maslow.
Suponiendo que estés trabajando en una empresa, ¿en qué nivel de la jerarquía de las necesidades de Maslow te encuentras?
3. En un horizonte temporal de cinco años, ordena jerárquicamente tus prioridades: trabajo, tipo de contrato, familia, pertenencia a grupos, sentirse protegido contra el daño físico y psíquico, conseguir una imagen positiva de ti mismo, alcanzar un estatus, etc.
4. En tu opinión, en qué escalón de la pirámide de Maslow se encuentran las siguientes personas:
 - Trabajador al que le motiva acudir al trabajo diariamente porque se siente apreciado y valorado por sus compañeros.
 - Un inmigrante que abandona su país y llega a España en patera arriesgando su vida.
 - Una persona que trabaja sin contrato.
 - Persona que trabaja por un sueldo, por tener seguro médico y prestación por desempleo.
 - Un jefe de taller con gran confianza en sí mismo y que es respetado por sus compañeros y jefes.
 - Un artista de reconocido prestigio.
 - Una persona que colabora de forma desinteresada con una ONG.

■ 2.3. Teoría de Douglas McGregor: Teoría X y Teoría Y

En su obra *El lado humano de las organizaciones*, McGregor (1960) describió dos estilos de dirección, a los que denominó Teoría X y Teoría Y.

Las Teorías X e Y constituyen dos estilos de dirección para motivar a los empleados y obtener una alta productividad, a la vez que dos formas de percibir el comportamiento humano (Tabla 4.1).

Diferencias entre la Teoría X y la Teoría Y		
<p>Teoría X</p> <p><i>Estilo autoritario</i></p>	<p>La dirección dicta las normas a seguir y señala a cada uno lo que debe hacer, cómo hacerlo y en cuánto tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano por naturaleza no desea trabajar y cuando puede lo evita. • La única motivación de los trabajadores es el dinero. • Para lograr sus objetivos, las empresas deben someter a sus trabajadores a un control estricto, obligarles, dirigirles y administrarles. • Debe someterse a los empleados a una constante presión, tratando de que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados. • Los trabajadores no desean asumir responsabilidades en el trabajo y prefieren ser dirigidos.
<p>Teoría Y</p> <p><i>Estilo democrático y participativo</i></p>	<p>La dirección debe lograr la motivación de los trabajadores, para lo cual dará confianza, información, formación y facilitará la participación de los empleados en la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano no siente una aversión natural por el trabajo. • Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro: la mejor recompensa es la satisfacción del ego. • Las personas prefieren ser controladas y dirigidas por sí mismas en relación con los objetivos que acepten. • Las personas, por naturaleza, tienden a aceptar y a buscar la responsabilidad. • La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que puede ser desarrollado para solucionar problemas.

Tabla 4.1. Comparación entre los estilos de dirección X e Y.

Según McGregor, la elección de un estilo de dirección X o Y, por parte de la dirección, es el resultado de la visión que tenga de sus subordinados. Naturalmente, dicha elección tiene implicaciones significativas sobre cómo se dirige la empresa y cómo responden los trabajadores a los estilos de dirección.

McGregor añade que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de la naturaleza del ser humano, sino de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

En el desarrollo de su teoría, McGregor achaca a los órganos de dirección que eligen la Teoría X, el ser nefastos para el crecimiento y el desarrollo de la empresa, porque sus teorías sobre el trabajo contribuyen al desprecio del trabajo realizado por los empleados, a la vez que anulan su creatividad y responsabilidad.

Actividades

5. Señala si en el siguiente texto el estilo de dirección que se utiliza se sitúa en la Teoría X o Y, y cómo afectará a la motivación de los trabajadores.

«José Fernández es el jefe de Contabilidad de un hospital. José ha organizado su trabajo de manera que diariamente reparte el trabajo de cada administrativo a primera hora por la mañana y lo supervisa cuando finaliza la jornada laboral. El equipo de trabajadores sabe que tiene que hacer las tareas como su superior les indica, porque si no les manda que las repitan, y por ello ningún trabajador

suele comentar las ideas que tienen sobre diversas formas de hacer el trabajo».

6. Si has dirigido o coordinado algún grupo, sea o no de trabajo:

¿Aplicaste la Teoría X o la Teoría Y, aunque fuese de manera inconsciente?

Aunque nunca hayas dirigido un grupo, ¿con qué estilo de dirección crees que obtendrías mejores resultados si diriges un grupo de trabajadores?

■ 2.4. Teoría bifactorial de Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) desarrolló esta teoría en 1976, partiendo de la idea de que los trabajadores mantienen un equilibrio entre la satisfacción y la insatisfacción frente al trabajo.

Este autor considera que en lo referente a la motivación laboral existen dos grupos de factores: los **higiénicos** y los **motivacionales** (Fig. 4.4).

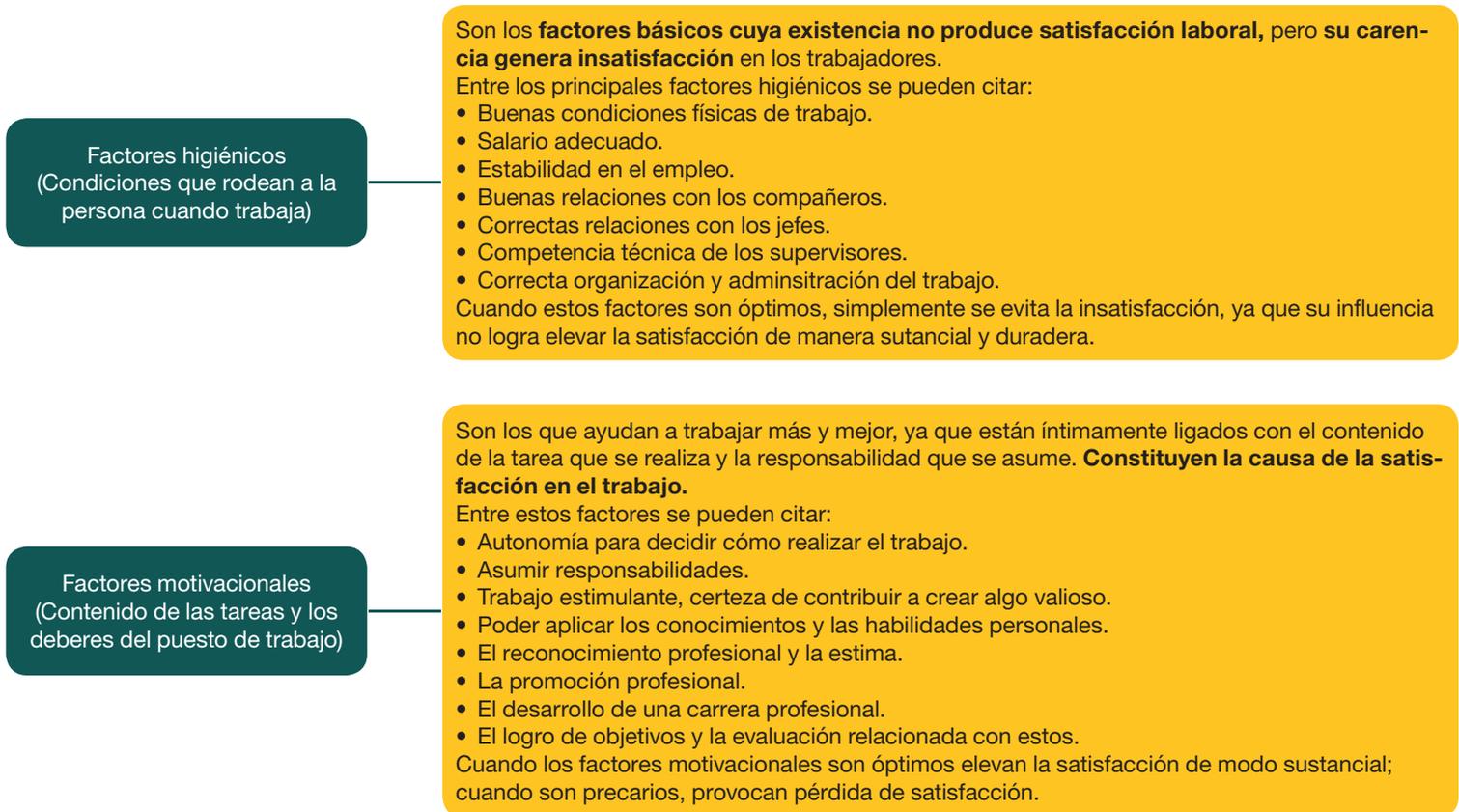


Fig. 4.4. Clasificación de los factores relativos a la motivación según Herzberg.

Herzberg concluyó que la potenciación de los valores motivacionales favorece la satisfacción y la motivación de los trabajadores. En cambio, el desarrollo de los factores higiénicos no repercute en la motivación a largo plazo; sin embargo, su ausencia o incorrección causa insatisfacción.

Caso Práctico 2



Responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Crees que un aumento del sueldo y una mejoría en el ambiente físico del trabajo contribuyen a un aumento permanente de la satisfacción en el trabajo?
- ¿Crees que el reconocimiento del esfuerzo por mejorar la formación, promocionar, progresar en la carrera profesional y obtener éxito profesional pueden generar satisfacción en el trabajo?

Solución

- Los trabajadores perciben de forma positiva tener un sueldo adecuado y un lugar de trabajo agradable, pero esto no les induce a trabajar más y mejor.

Las mejoras salariales y de las condiciones físicas del trabajo lograrán una mejora de la satisfacción, pero no duradera. Sin embargo, si la retribución fuese inadecuada y el lugar de trabajo desagradable, habría un mal ambiente laboral e insatisfacción, generándose conflictos y resintiéndose la productividad.

- Algunos de los factores que más motivación generan en los trabajadores es que sean reconocidos sus esfuerzos, poder crecer y progresar en el trabajo y alcanzar un estatus en el que adquieran mayor responsabilidad. Si no tienen éxito pueden no encontrarse insatisfechos, pero si lo tienen estarán altamente motivados.

Actividades

7. Indica si las actuaciones que se describen seguidamente son higiénicas o motivacionales.

- Dar variedad en las tareas.
- Ofrecer libertad a los trabajadores para decidir sobre los turnos de trabajo.
- Negociar la distribución de la jornada.
- Favorecer la comunicación entre los trabajadores.
- Proteger ante riesgos laborales.
- Aportar un entorno físico agradable.
- Realizar contratos de trabajo interino.
- Permitir la participación de los trabajadores en el diseño de su entorno de trabajo; por ejemplo: la iluminación, la calefacción y el aire acondicionado, la disposición del mobiliario en la oficina o la situación de las oficinas en el edificio.
- Organizar actividades deportivas para crear espíritu de equipo.
- Velar por la promoción interna.
- Posibilidades de formación.

2.5. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta teoría, desarrollada por David C. McClelland en 1989, se fundamenta en que gran parte de las necesidades humanas se aprenden en la infancia y están relacionadas con el entorno social y cultural.

Los ambientes sociales y culturales de procedencia hacen que cada individuo aprenda modelos de conducta distintos y manifieste intensidades diferentes para cada necesidad.

Para McClelland, las necesidades que generan la motivación se agrupan en tres categorías:

- **Necesidades de poder.** Existen personas que desean influir en la conducta de los demás, controlar y dirigir sus acciones y ser un referente para ellos.
- **Necesidades de logro.** Hay personas a las que les resulta fundamental tener éxito y obtener los mejores resultados posibles en las actividades que realizan. A estas personas les gusta asumir retos, responsabilidades y no les satisfacen las cosas que se obtienen sin esfuerzo.
- **Necesidades de afiliación.** La meta de algunas personas es establecer y mantener relaciones cordiales con otras personas y sentirse parte de un grupo. Estas personas desean ser apreciadas y aceptadas por los demás y se encuentran satisfechas cuando están integrados perfectamente en un grupo.

Existe una correlación entre el nivel de necesidad y los resultados en la actividad laboral, como se muestra a continuación.

Alto nivel de necesidad	Resultado
Necesidad de poder →	Buena gestión
Necesidad de logro →	Mejores resultados
Necesidad de afiliación →	Mejor cooperación

Caso Práctico 3

En una empresa en expansión desean cubrir varios puestos de trabajo. Los puestos que se desean cubrir son:

- a) Investigador en nuevos materiales, para integrarse en el equipo de I+D+i. Este equipo está muy consolidado y existen unas excelentes relaciones entre sus miembros.
- b) Director comercial. Deberá lanzar una nueva línea de productos en un mercado con una gran competencia. Esta persona dirigirá un equipo de agentes comerciales sin experiencia en esta actividad. Su salario dependerá de la consecución de los objetivos marcados por la empresa.
- c) Agentes comerciales. Se integrarán en el equipo del nuevo director comercial, y su principal misión será la introducción de la nueva línea de productos, buscando un hueco en el mercado. Parte importante de su salario depende de las comisiones por ventas.

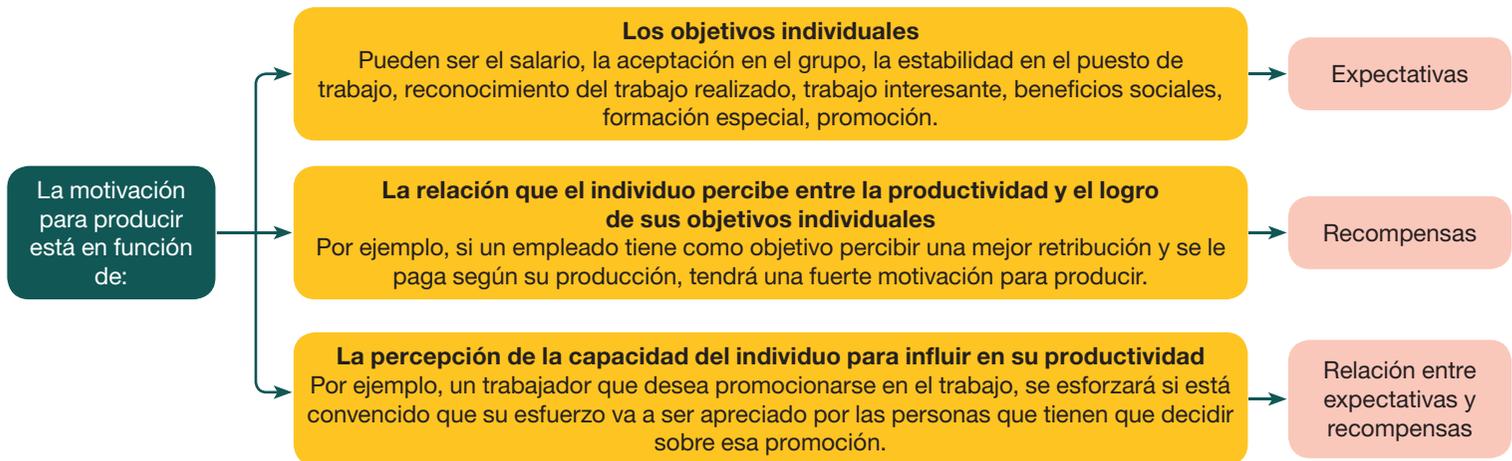
Según la teoría de McClelland, ¿qué necesidad será la principal y cuál secundaria, en las personas que se seleccionen para cubrir los puestos de trabajo descritos?

Solución

- a) Para el puesto de investigador primará la necesidad de logro, y en segundo lugar la de afiliación.
- b) Para cubrir el puesto de director comercial primará la necesidad de logro, y después la de poder.
- c) Para los puestos de agentes comerciales primará la necesidad de logro, y en segundo lugar la de afiliación.

■ 2.6. Teoría de las expectativas de Víctor H. Vroom

Vroom desarrolló una teoría que se refiere únicamente a la motivación en el trabajo y, especialmente, a la motivación para incrementar la producción. Según Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones: las **expectativas**, las **recompensas** y la **relación entre expectativas y recompensas**.



■ 2.7. Teoría de la equidad o justicia laboral de Stacy Adams

Para Stacy Adams, las personas tendemos a comparar los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos con los esfuerzos y los resultados de los demás.

Esta teoría sostiene que los individuos realizan comparaciones entre las contribuciones que realizan y las retribuciones que obtienen de la empresa y, a su vez, con las de sus compañeros de trabajo.

Según esta teoría, las personas se sienten motivadas hacia su trabajo cuando existe un equilibrio entre el esfuerzo que han realizado y la recompensa que reciben, y cuando no haya una diferencia significativa respecto a lo que perciben otros trabajadores que tengan la misma ocupación.

En este contexto motivan las situaciones de equidad donde se recompensa a todos los trabajadores en proporción al valor de sus aportaciones, sin que existan situaciones de favoritismo injustificado.

Actividades

8. Estudia si se dan las condiciones establecidas por Vroom para que se produzcan aumentos en la productividad en la siguiente situación:

Un trabajador que ha comenzado su tarea en un nuevo departamento desea ser aceptado por el grupo o perfeccionarse en su trabajo. Este trabajador percibe que la producción del grupo está por debajo de la que pudiera ser óptima, y cree que con esfuerzo pudiera superar la media de productividad del grupo y ser ascendido.

9. A los agentes comerciales que se seleccionaron en el Caso práctico 3, se les retribuye con un sueldo fijo y unas comisiones establecidas en función de las ventas realizadas.

Al final del ejercicio, todos los agentes comerciales, excepto dos, perciben unas comisiones con las que se sienten muy satisfechos. Los dos agentes que han percibido menores comisiones han vendido menos que sus compañeros de otras zonas geográficas, pero creen que no se ha tenido en cuenta el esfuerzo que han realizado, ya que en sus zonas los productos de la competencia gozan de mucho prestigio y tiene una buena cuota de mercado, lo que hace más complicadas sus condiciones de trabajo.

Según la teoría de la equidad, ¿qué sucederá con la motivación y con el rendimiento de estos trabajadores? ¿Se equivocaron los seleccionadores al aplicar en el proceso de selección las teorías de las necesidades aprendidas?

3. Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

Desde el Departamento de Recursos Humanos se utilizan diferentes instrumentos para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores y el clima laboral de la empresa. Los instrumentos más utilizados son los siguientes.

- **Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores.** La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, puede detectar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en el puesto de trabajo.
- **Entrevistas.** Con trabajadores concretos o con los representantes sindicales de los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción y la información recogida en la entrevista de salida que se realiza cuando un trabajador se va voluntariamente de la empresa.
- **Análisis de las condiciones de trabajo.** Si las condiciones de trabajo no se ajustan a unos estándares mínimos, en la empresa habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento.
- **Buzones de reclamaciones, quejas y sugerencias.** Es importante que los trabajadores estén concienciados de que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral; por ello, las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo.
- **Plan de sugerencias.** El autor de la propuesta debe recibir una contestación. Se deben agradecer todas las sugerencias y expresar las razones por las que van a ser puestas o no en práctica. Las empresas, generalmente, premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles. Además, el trabajador se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándola.

3.1. Estudios de clima laboral

El **clima laboral** es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, expresado por los propios empleados. El clima influye en la motivación y satisfacción de los empleados, en la productividad y en los resultados.

La medición del clima laboral busca implantar planes concretos para aumentar la motivación y satisfacción de los empleados, y anticiparse a los conflictos.

La herramienta más utilizada para evaluar el clima laboral son las «Encuestas de clima laboral». En estas encuestas, los empleados se expresan, de manera anónima, sobre distintos aspectos de la vida de la empresa.

Existe un cuestionario basado en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) que comprende preguntas sobre tres grandes áreas: el **puesto de trabajo**, el **entorno laboral** y la **cultura empresarial** (Tabla 4.2).

El cuestionario suele tener entre 70 y 100 preguntas adaptadas a las características y el contexto de cada empresa. Suelen ser ítems de opción múltiple (generalmente entre 4-7 opciones de respuesta). Además, al inicio del cuestionario se incluyen cuestiones que permiten segmentar la muestra y así poder obtener un análisis de los resultados más útil e interesante.

Una vez tabulados los cuestionarios, se ponen en marcha políticas y planes para mejorar los indicadores más débiles.

Para que las medidas surjan el efecto deseado en la motivación del personal debe dejarse pasar un tiempo (suelen hacerse cada dos años). Pasado este tiempo se vuelve a realizar la encuesta y se actualizan los indicadores de clima.

Las encuestas tienen el problema de las «expectativas», es decir, los empleados participan en estos estudios con el objeto de que tengan repercusiones positivas en su trabajo. Si no es así, en los siguientes estudios del clima el índice de participación disminuye.

El puesto de trabajo	Relación con los compañeros, relación con los superiores, riqueza del puesto, implicación de los empleados en el trabajo, formación, retribución.
El entorno de trabajo	Entorno físico, organización interna de la empresa, comunicación e información, expectativas de futuro, identificación con la empresa, ética corporativa.
La cultura empresarial	Relaciones superior-subordinado, carga de trabajo, orientación al cliente, orientación a la innovación, gestión del conocimiento.

Tabla 4.2. Cuestiones sobre las que se pregunta en las encuestas de clima laboral.

¿Sabías que...?



Focus Group

Las encuestas de clima, para ser más eficaces, se complementan, con *Focus group*, o reuniones focalizadas, en las que una muestra representativa de empleados de las distintas áreas de la empresa participan en la elaboración del cuestionario y en el diseño de los planes de acción para mejorar el clima laboral de la empresa.

¿Sabías que...?



Existe un absentismo denominado **absentismo conciliador** o **bueno**.

Consiste en una serie de medidas que permiten conciliar la vida personal y laboral. Por ejemplo, flexibilidad a la hora de ausentarse para realizar alguna gestión, acompañar a un familiar al médico, asistir a una tutoría en el colegio de los hijos.

En estos casos, se permite al trabajador que no acuda al trabajo las horas necesarias para resolver los asuntos personales, con lo que las horas laborales perdidas serían mayores.

¿Sabías que...?



El salario debe completarse cuidando otras facetas: es lo que se denomina **salario emocional**.

El salario emocional está constituido por todas aquellas actuaciones que hacen que el trabajador se sienta distinguido, considerado y tenido en cuenta. Por ejemplo: ser consultado, poder proponer iniciativas, poder hacer sugerencias, recibir felicitaciones por el trabajo bien hecho y el esfuerzo realizado, ser formado para mejorar y promocionar, la autonomía, para hacer el trabajo, etc.

4. Técnicas motivacionales

Son las acciones que pueden realizar las empresas para motivar a sus empleados.

- **Políticas de conciliación.** Están formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar. Por ejemplo: horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad superiores a los legales, jornada reducida a cambio de reducción salarial, servicios de guardería, permisos y excedencias para cuidar a familiares dependientes, etcétera.
- **Mejora de las condiciones laborales.** Por ejemplo, el salario; las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración; o los equipos de trabajo.
- **Enriquecimiento del trabajo.** Consiste en modificar la forma en que se realiza el trabajo para que resulte menos rutinario. Esto se puede conseguir dando autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizarlo.
- **Adecuación de la persona al puesto de trabajo.** Se seleccionarán para cada puesto concreto las personas que tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto; esto hará que el trabajador esté motivado e interesado en su trabajo.
- **El reconocimiento del trabajo.** Consiste en reconocer y elogiar al trabajador por el trabajo bien hecho o cuando ha mejorado su rendimiento. El **reconocimiento** puede consistir, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico, una carta, un informe favorable para el jefe inmediato superior, una propuesta de ascenso, etc. También, el reconocimiento puede traducirse en premios, regalos, cestas de Navidad, viajes de empresa, dinero extra, días de descanso, etc. Algunos de estos reconocimientos pueden ser reforzados de forma inmaterial.
- **Formación y desarrollo profesional.** Permiten un mejor desempeño en el puesto de trabajo actual y tener perspectivas para desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa mediante promociones y ascensos.
- **Dirección participativa por objetivos.** Consiste en negociar los objetivos a conseguir en un determinado periodo de tiempo (trimestre, semestre, año...). Para que los objetivos sean motivadores han de ser:
 - Realistas. Se han de poder alcanzar.
 - Desafiantes. Han de exigir esfuerzo para poder alcanzarse.
 - Medibles. Ha de poder comprobarse si se han alcanzado. Han de existir evaluaciones periódicas para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **Evaluación del desempeño.** Es el proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de los empleados. Para ello, es necesario cotejar las características del puesto y sus requerimientos con la formación académica y profesional; así como el grado de actualización de las competencias profesionales de los trabajadores.

En función de los resultados se diseñarán planes de acción para:

 - Identificar criterios de desempeño.
 - Formar a los trabajadores para que mejoren en su puesto de trabajo.
 - Medir el grado en que el trabajador cumple los criterios identificados previamente y establecer acciones para mejorar.

Actividades



10. En tu opinión, qué acciones de los que se han descrito en el apartado están relacionadas con las teorías de la motivación de Herzberg, Adams y la Teoría Y.

Síntesis

CEO
 En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Teoría de Maslow

- Necesidades fisiológicas.** Comida, bebida, vestido, descanso, calor, etc.
- Necesidades de seguridad.** Estabilidad en el empleo, protección social, protección contra daños materiales y personales, visión de futuro, etc.
- Necesidades sociales.** Dar y recibir afecto, ser aceptado por la familia, los amigos, los compañeros, etc.
- Necesidades de estima.** Autoestima, autoconfianza, reconocimiento y respeto.
- Necesidades de autorrealización.** Realización de valores personales y desarrollo del potencial propio.

Teoría de Douglas McGregor

- Teoría Y.** Estilo de dirección democrático y participativo.
- Teoría X.** Estilo de dirección autoritario.

Factores de la motivación según Herzberg

- Factores higiénicos** — Su existencia no producen satisfacción laboral, pero su carencia genera insatisfacción.
- Factores motivacionales** — Están relacionados con el trabajo en sí mismo y son causa de satisfacción.

Teoría de McClelland

- Necesidades de poder.** Hay personas que desean influir, controlar y dirigir.
- Necesidades de logro.** Hay personas a las que les resulta fundamental obtener los mejores resultados.
- Necesidades de afiliación.** Las personas desean ser apreciadas y aceptadas por los demás.

Teoría de Stacy Adams

Los individuos comparan entre las contribuciones que realizan y las retribuciones que obtienen y, a su vez, con las de sus compañeros de trabajo.

Teoría de Víctor H. Vroom

- La motivación para producir está en función de:
 - Los objetivos individuales.
 - La relación que el trabajador percibe entre la productividad y el logro de los objetivos individuales.
 - La percepción de la capacidad de influir del individuo en la productividad.

Medios para evaluar la motivación

- Observación de las actitudes de los trabajadores.
- Entrevistas.
- Análisis de las condiciones de trabajo.
- Buzones de reclamaciones quejas y sugerencias.
- Planes de sugerencias.
- Encuestas de clima laboral.

Actuaciones motivacionales

- Políticas de conciliación.
- Enriquecimiento del trabajo.
- Reconocimiento del trabajo.
- Evolución del desempeño.
- Mejora de las condiciones laborales.
- Adecuación persona-puesto de trabajo.
- Formación y desarrollo profesional.
- Dirección participativa por objetivos.

Test de repaso



1. Según la teoría de Maslow, la protección por desempleo se encuadraría en las necesidades de:
 - a) Estima.
 - b) Seguridad.
 - c) Fisiológicas.
 - d) Autorrealización.
2. Según Maslow, cuando una necesidad se satisface:
 - a) Se convierte en motivadora.
 - b) Deja de ser motivadora.
 - c) Se alcanza la autorrealización.
 - d) Se modifica la jerarquía de las necesidades.
3. Según la teoría de Clayton Adelfer:
 - a) Una vez cubiertas las necesidades básicas no se sigue la jerarquía de Maslow.
 - b) Pueden operar varias necesidades al mismo tiempo.
 - c) La cultura puede hacer variar el orden de las necesidades.
 - d) Todas son ciertas.
4. Según la Teoría X, los trabajadores:
 - a) Por naturaleza no desean trabajar.
 - b) No desean asumir responsabilidades.
 - c) Solo se esfuerzan bajo amenazas.
 - d) Todas son ciertas.
5. Según la Teoría Y, no es cierto que:
 - a) Lo dirección debe motivar a los trabajadores.
 - b) La organización debe ser participativa.
 - c) Los trabajadores solo se esfuerzan bajo presión.
 - d) Los trabajadores se esfuerzan si los objetivos se negocian.
6. Según Herzberg, los factores higiénicos:
 - a) No producen satisfacción laboral.
 - b) Hacen que exista malestar en el trabajo.
 - c) Motivan de forma directa.
 - d) Son causa de insatisfacción laboral.
7. Según Herzberg, los factores motivacionales:
 - a) Constituyen causa de insatisfacción laboral.
 - b) Su carencia genera insatisfacción.
 - c) Generan satisfacción laboral.
 - d) No contribuyen a mejorar la satisfacción.
8. Según la teoría de McClelland, las personas en las que priman las necesidades de logro:
 - a) Desean influir en la conducta de los demás.
 - b) Desean ser apreciados por los demás.
 - c) Desean controlar al equipo de trabajo.
 - d) Desean alcanzar los mejores resultados.
9. Según la teoría de la equidad, los trabajadores:
 - a) Comparan su esfuerzo con los resultados.
 - b) Comparan su esfuerzo con los resultados y con los de sus compañeros.
 - c) Se motivan por el trabajo en grupo.
 - d) Todas son falsas.
10. La teoría de Vroom explica la motivación para:
 - a) Pertenecer a un grupo.
 - b) Mejorar las condiciones laborales.
 - c) Incrementar la productividad.
 - d) Todas son falsas.
11. Mediante la realización de encuestas del clima laboral se pretende:
 - a) Los controles de asistencia.
 - b) Anticipar posibles conflictos.
 - c) Introducir actuaciones para mejorar la satisfacción de los trabajadores.
 - d) Todas son ciertas.
12. No se considera un instrumento adecuado para medir la satisfacción de los empleados:
 - a) Las entrevistas con los representantes sindicales.
 - b) La evaluación del desempeño.
 - c) Los planes de sugerencias.
 - d) Las encuestas de clima laboral.
13. No es una actuación que pueda mejorar la motivación de los trabajadores:
 - a) Los planes de formación.
 - b) Reconocimiento del trabajo.
 - c) La búsqueda de culpables.
 - d) La negociación de los objetivos.
14. Se considera absentismo conciliador a:
 - a) Las ausencias justificadas por cuidado de hijos.
 - b) Las ausencias justificadas al trabajo.
 - c) Las medidas para conciliar la vida personal y laboral.
 - d) Todas son ciertas.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Identificar los principios en los que se fundamentan las principales teorías de la motivación, así como las actuaciones motivadoras y desmotivadoras

- Señala a qué nivel de la jerarquía de Maslow corresponden las siguientes necesidades:
 - Protección contra accidentes laborales.
 - Estabilidad en el empleo.
 - Tener amigos en el trabajo.
 - Ser aceptado por los compañeros.
 - Reconocimiento por los jefes.
 - Respeto de los demás.
 - Realización de valores personales.
 - Desarrollo del potencial propio.
 - Descanso entre jornadas.
- Según la teoría de McClelland, indica qué tipo de necesidades pueden motivar a los siguientes profesionales:
 - Comercial que cobra primas por ventas.
 - Un director General.
 - Director del Departamento Comercial que cobra por objetivos cumplidos.
 - Profesor de educación primaria.
 - Administrativo que trabaja en atención al cliente.
 - Alcalde de una pequeña localidad.
 - Ministro.
 - Cirujano cardiovascular.
- En algunas profesiones, como la de controladores aéreos, que perciben unas retribuciones muy superiores a otros profesionales con similar preparación y responsabilidad, se han producido conflictos laborales: huelgas, trabajo lento, bajas laborales dudosas, etc.
Basándote en la teoría bifactorial de Herzberg, responde a las siguientes preguntas:
 - ¿En este caso consideras que la alta retribución es un factor higiénico o motivacional?
 - ¿La reducción de unos salarios tan elevados genera insatisfacción laboral?
 - ¿El aumento de los salarios incrementará la satisfacción laboral?
- Una persona que trabaja en una oficina, en la que hay una deficiente iluminación y climatización (pasa frío en invierno y calor en verano), se siente desmotivada, a pesar de que cobra un buen sueldo.
De acuerdo con las teorías de Herzberg, responde a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué razón esta persona se siente insatisfecha?
 - ¿Si no existiesen esos problemas se sentiría satisfecha?
 - Si se solucionasen los problemas, ¿se produciría un incremento de la motivación?
 - Enumera algunos de los factores que, según Herzberg, pueden incrementar la motivación de los trabajadores de esa oficina.
- En cierta medida, las la teoría de Herzberg presentan puntos en común, en el sentido de que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen poco efecto sobre la motivación cuando existe un nivel de vida elevado.
Trata de establecer una comparación entre los modelos de Herzberg y Maslow, indicando en qué niveles de la pirámide de Maslow se incluirían los factores higiénicos y en cuáles los motivacionales.
 - En los últimos años, y debido a la crisis económica, algunos sectores, como los funcionarios y los trabajadores de empresas públicas, han visto reducidos sus sueldos. Situaciones similares se han vivido en empresas privadas, en las cuales los trabajadores han visto reducido su salario, o su jornada, con la consiguiente reducción del salario.
En estos casos, de acuerdo con la teoría bifactorial:
 - ¿Se considera el salario como un factor higiénico o motivacional?
 - ¿La reducción del salario repercutirá en la satisfacción de los trabajadores?
 - ¿Aumentará la satisfacción de los trabajadores si recuperan el salario que tenían antes de la crisis?
 - En algunas empresas, si los trabajadores alcanzan los objetivos marcados por la dirección, reciben unas gratificaciones o premios, como:
 - Viajes.
 - Días adicionales de vacaciones.
 - Permisos retribuidos.
 - Pluses económicos.
 - Becas de estudio.
 Desde el punto de vista de Herzberg, ¿consideras estos complementos motivacionales o higiénicos?
¿Y si estos complementos estuviesen reconocidos en el convenio colectivo para todos los trabajadores?
 - Las investigaciones demuestran que, en la mayoría de los países del mundo, las mujeres reciben menor sueldo que los hombres en trabajos iguales o semejantes. Además, tienen menos expectativas de ascensos y mejoras laborales que los compañeros que realizan el mismo trabajo.

Comprueba tu aprendizaje

Según la teoría Stacy Adams, ¿crees que en las empresas en las que se produce esta discriminación, la motivación y la implicación de las mujeres es menor que la de los hombres?

9. Supongamos que fueses el director de departamento de una empresa y que tienes que tomar la decisión de ascender a un puesto de Jefe a un empleado. Considerando la Teoría de la Equidad, ¿qué aspectos tendrías en cuenta para cubrir internamente ese puesto de jefe?

10. En una empresa van a promocionar a una de las personas que desarrollan su trabajo en una cadena de montaje a Jefe de sección. Existen dos claros candidatos para cubrir ese puesto de trabajo.

Según la teoría de las expectativas, ¿qué elementos tienen que existir para que los candidatos estén motivados para conseguir el ascenso?

11. Explica, según la teoría de Vroom, las siguientes situaciones:

- ¿Qué relación existe entre la motivación y un módulo difícil de aprobar?
- Un módulo sobre el que se sabe que va a haber aprobación general.
- Los alumnos perciben que el profesor tiene unos alumnos favoritos a los que siempre pone buenas notas.
- El profesor ha explicado muy claramente los criterios de evaluación y de calificación.

12. En una empresa en la que todos los trabajadores reciben el mismo salario, existen personas que cumplen escrupulosamente su horario; en cambio, existe un pequeño grupo cuyos descansos para tomar café y para comer se prolongan excesivamente.

El segundo grupo de trabajadores nunca ha sido amonestado ni advertido para que recuperen el tiempo perdido.

- ¿Crees que estos descansos son motivadores para los trabajadores que tienen ese comportamiento?
- ¿Qué sucede con la motivación del resto de empleados que cumplen con su horario?
- ¿Qué teoría, o teorías, de la motivación puedes relacionar con esta situación?

13. Puntúa de 0 a 5 las siguientes actuaciones para motivar a los trabajadores, según la importancia que les concedas.

- Dar responsabilidad en el trabajo.
- Autonomía para hacer el trabajo.
- Oportunidades de promoción.
- Reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Flexibilidad horaria.

- Buen salario.
- Desarrollo de la creatividad.
- Ambiente físico agradable.
- Ambiente laboral sin tensiones.
- Ritmo de trabajo no estresante.
- Superiores poco autoritarios.

Clasifícalos de mayor a menor puntuación y obtendrás una escala de los factores que te motivan, y que, probablemente, sean diferentes de los de tus compañeros.

14. Desde el Departamento de Recursos Humanos de una empresa de mediano tamaño, han detectado que los trabajadores están poco motivados.

Ante el temor de la dirección de que esta desmotivación repercuta negativamente en la productividad, han solicitado al Departamento de Recursos Humanos que propongan medidas para incrementar la motivación de los trabajadores.

Realiza una relación de medidas que tú propondrías para incrementar la motivación.

Las medidas no pueden consistir en aumentos de salarios, incentivos económicos, más días de vacaciones, ni permisos retribuidos.

15. En una empresa, la diferencia en el sueldo base de los trabajadores que ocupan jefaturas y sus subordinados es muy pequeña.

Esta política salarial satisface a los trabajadores de las categorías inferiores, pero no incentiva para promocionar dentro de la empresa: los trabajadores rechazan las ofertas para ascender y ocupar puestos de mayor categoría y con mayor responsabilidad. La razón de esta actitud es que la diferencia salarial no compensa la mayor responsabilidad y dedicación de un puesto más alto. ¿Qué intervenciones, que no sean aumentos del sueldo base, realizarías para motivar a asumir puestos de mayor responsabilidad?

16. Para las empresas es importante obtener información sobre el estado de satisfacción y de motivación de los trabajadores. Esto se puede llevar a cabo mediante las encuestas de clima laboral que facilitan información sobre qué aspectos son los que funcionan en una empresa y cuáles habría que mejorar.

En múltiples páginas de Internet se encuentran ejemplos de encuestas de clima laboral. Estudia alguna de las encuestas que hayas localizado y, tomando como base esta información, elabora una encuesta que sirva para:

- Si estás trabajando, evaluar tu satisfacción laboral.
- Si no estás trabajando, realizarla a algún familiar, amigo o compañero.

Unidad 5

Los equipos de trabajo



En esta unidad aprenderemos a:

- Identificar los principales elementos que configuran los equipos de trabajo de las empresas.
- Reconocer la existencia de líderes y de roles en los equipos.
- Identificar los distintos tipos de equipos que pueden formarse en diferentes situaciones.
- Aplicar diferentes técnicas de trabajo en equipo.

Y estudiaremos:

- Las características de los equipos de trabajo.
- Las ventajas y los inconvenientes de trabajar en equipo.
- Las fases de formación de los equipos.
- El liderazgo y los roles de los equipos.
- Los tipos de equipos de trabajo y las técnicas para trabajar en equipo.

1. Los equipos de trabajo



Fig. 5.1. Proceso de consecución de los objetivos en los equipos.

Un **equipo** es un conjunto de personas que trabajan juntas de manera coordinada para lograr unas metas comunes.

Los equipos se forman para que los objetivos propuestos puedan ser conseguidos poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información, etc., de las distintas personas que los integran.

El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es **sinergia**.

La **sinergia** supone que el resultado final obtenido por un equipo es mayor que la suma de los resultados individuales de cada uno de sus miembros. Se suele expresar numéricamente como que « $2 + 2 = 5$ o más».

La sinergia no puede implantarse mediante una orden ni aparece por sí sola; aparece cuando al interés por conseguir los objetivos del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de los miembros (Fig. 5.1).

La pertenencia a un equipo de trabajo puede ser voluntaria, pero en muchas ocasiones los equipos de trabajo vienen impuestos por las circunstancias, ya que en las empresas se desarrollan actividades complejas que no se podrían realizar sin el trabajo de los distintos equipos integrados por los empleados. Por ello, una de las competencias más demandada por las empresas es la capacidad para trabajar en equipo.

1.1. Grupos y equipos de trabajo

Los conceptos de grupo o equipo de trabajo se identifican con varias personas que están unidas por vínculos comunes. En muchas ocasiones, se utilizan indistintamente los conceptos de grupo y de equipo para referirnos al mismo concepto: conjunto de personas que se agrupan; **ambos conceptos tienen matices diferentes**, como vemos a continuación:

Grupo de trabajo

- Conjunto de personas que realizan una labor similar en la misma empresa u organización.
- Los miembros del grupo, realizan el mismo tipo de trabajo y suelen tener un mismo jefe.
- Los miembros son autónomos: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.
- Las personas que integran los grupos desean alcanzar un objetivo similar, pero individual para cada una de ellas.

Ejemplo

Los cardiólogos de un hospital forman un grupo de trabajo: realizan la misma actividad y tienen un jefe común, pero cada uno responde de su trabajo (los diagnósticos y los tratamientos de un cardiólogo no dependen del trabajo de sus compañeros). Un cardiólogo puede realizar un trabajo extraordinario, mientras que el departamento de cardiología, en su conjunto, puede ser mediocre.

Equipo de trabajo

- Los equipos tienen un objetivo común que se pretende alcanzar cooperando y ayudándose mutuamente.
- En el equipo de trabajo cada miembro suele dominar una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (los miembros son complementarios).
- Cada miembro del equipo es responsable de un cometido, y solo si todos ellos cumplen su función será posible alcanzar los objetivos.
- El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

Ejemplo

Un equipo médico de cirugía cardiovascular en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, cardiólogo, enfermeras...) forma un equipo de trabajo. Cada miembro del equipo tiene un cometido específico; pero el objetivo común de todos ellos es que las operaciones tengan éxito.

Actividades

1. Señala si las siguientes situaciones describen un grupo o un equipo, indicando las razones por las cuales crees que se trata de equipos o de grupos, y si está justificada la creación de estos equipos:

- Un conjunto de estudiantes de ciclo formativo representan a sus compañeros en un torneo de fútbol.
- Los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de una gran empresa.
- Los miembros de la sección de reclutamiento y selección del Departamento de Recursos Humanos de una gran empresa.

- Los miembros del área de I+D de una empresa tecnológica que desarrolla aplicaciones para ser utilizadas en teléfonos móviles.
- Varios alumnos se reúnen para repasar los ejercicios de contabilidad de cara a un examen.
- Una empresa contrata a una consultora para realizar los perfiles profesionales de los puestos de trabajo.
- Los dependientes de la misma planta de un gran almacén, cada uno responsable de su sector.
- Los miembros del área de comunicación comercial de una empresa formados por publicistas, economistas, comerciales y diseñadores gráficos, etc.

2. Ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo

Aunque actualmente el trabajo en equipo es algo muy habitual en las empresas, debido a los beneficios que conlleva para la organización, también existe un conjunto de inconvenientes que no podemos olvidar. En la Tabla 5.1 se pueden ver las ventajas e inconvenientes más habituales del trabajo en equipo.

Ventajas	Inconvenientes
Permite valorar distintos puntos de vista a la hora de tomar decisiones, la solución de problemas es más creativa y los miembros tienen una mayor implicación en las decisiones tomadas.	Al principio, el trabajo es más lento al tener que coordinarse varias personas. Se puede consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo acciones y soluciones.
Se desarrolla el respeto al tener que escuchar y aceptar las opiniones de los demás.	En ocasiones, los miembros del equipo evitan decir lo que piensan por temor a ser rechazado por el resto del equipo.
Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.	Algunas personas pueden intentar usar el equipo para su beneficio personal.
Se realizan trabajos que no podría hacer una sola persona, surgiendo la sinergia.	Algunas personas se esconden en el grupo y no aportan nuevas ideas.
La motivación y satisfacción de los trabajadores es mayor al hacer trabajos de mayor envergadura.	Pueden existir presiones sobre miembros del equipo para que acepten determinadas soluciones.
Se fortalece el espíritu colectivo y el compromiso con la organización, mejorando el clima laboral.	Responsabilidad ambigua, pues queda diluida en el equipo.

Tabla 5.1. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

Actividades

2. Quizás estés realizando algún trabajo en un equipo junto con tus compañeros, o muy probablemente hayas tenido alguna experiencia de trabajo en equipo. Tomando como base tu experiencia personal, indica cuáles son, según tu punto de vista, las ventajas e inconvenientes de realizar un trabajo en equipo.

Una vez finalizado el ejercicio se puede realizar un resumen, escribiendo en la pizarra las ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo que han sido detectadas según las diferentes experiencias personales.

3. En el Departamento de Marketing de una empresa de seguros están formando un nuevo equipo de trabajo que se encargará fundamentalmente de gestionar la contratación de nuevos clientes, asesorar y atender las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.

Supongamos que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de esta empresa y te encargan que elabores un conjunto de argumentos para convencer a los compañeros del departamento de marketing de la importancia del trabajo en equipo. Prepara estos argumentos.

3. Fases en el desarrollo de los equipos

Cuando se crea un equipo de trabajo, se debe ser consciente de que va a ser necesario un tiempo para cohesionarse y funcionar eficazmente. Normalmente, los equipos pasan por las siguientes fases:



Actividades

4. Indica en qué fases de desarrollo se encontraba el trabajo del equipo de I+D de una empresa de tecnología encargada de desarrollar aplicaciones para ser utilizadas en teléfonos móviles.

Está formado por ingenieros informáticos, diseñadores gráficos y dibujantes.

- a) Se entrega la aplicación a clientes potenciales para que experimenten, realicen sugerencias y detecten defectos.
- b) Se distribuyen las tareas entre los componentes del equipo, se establecen las normas de funcionamiento.

c) Los diseñadores gráficos y los dibujantes han creado una presentación visual de la que están muy satisfechos.

d) Se discuten los procedimientos y los tiempos para realizar las tareas.

e) Los diseñadores gráficos tratan de convencer a los informáticos de su forma de entender la imagen visual de la aplicación para que resulte atractiva y accesible a los usuarios. Los informáticos y los matemáticos opinan que técnicamente no es posible.

f) Los informáticos y los creativos coordinan su trabajo para que la aplicación funcione.

En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

4. Los roles en los equipos de trabajo

El **rol** se define como un patrón de comportamiento característico de la forma en que cada integrante de un equipo interactúa con los demás integrantes para facilitar el logro de los objetivos del equipo.

Una de las aportaciones más importantes realizadas en las últimas décadas en el estudio del funcionamiento de los equipos fue el descubrimiento de los roles que cumplen, de manera espontánea, los miembros de un equipo. El trabajo más relevante en este ámbito es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin.

Como resultado de las investigaciones llevadas a cabo en Inglaterra, Belbin y su equipo identificaron los roles de los miembros de un equipo y desarrollaron una metodología para determinar los roles que cada individuo asume en un equipo de trabajo.

Las investigaciones de Belbin revelaron que todos los miembros de un equipo desempeñan un rol doble (Fig. 5.2).

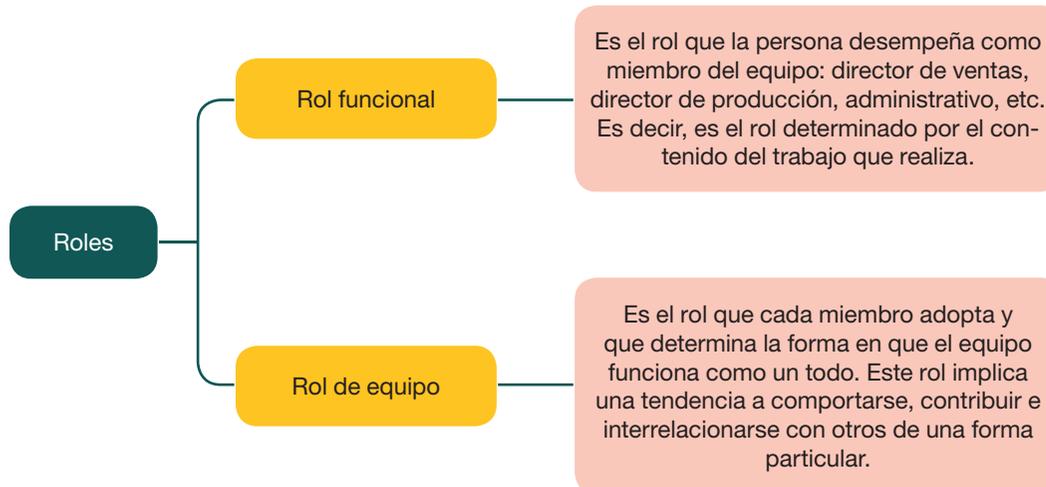


Fig. 5.2. Roles en los equipos.

El descubrimiento de los roles de equipo explica por qué equipos formados por excelentes especialistas en su materias (rol funcional) pueden fracasar. La existencia de personas que cumplan los roles de equipo es algo tan importante como los conocimientos técnicos y las experiencias de los miembros del equipo.

4.1. Los nueve roles de Belbin

En las investigaciones, Belbin identificó que, en los equipos con éxito, se pueden observar **nueve roles** operando simultáneamente, y cómo es necesario que las personas que forman parte de un equipo puedan cumplir con los nueve roles.

La presencia de los nueve roles en un equipo no exige que el mismo esté compuesto por nueve personas, pueden ser menos. Exige que, sea cual sea el número de personas, estos nueve roles estén representados, puesto que una persona puede representar más de un rol.

Los nueve roles que pueden desempeñar los miembros de un equipo se describen en la Tabla 5.2. Estos roles reflejan las competencias con las que el sujeto que las posee puede contribuir al equipo, y también informa de las debilidades permitidas a ese rol.

En ocasiones, el punto fuerte de un rol se consigue a costa de lo que en un determinado contexto podemos considerar como **debilidad**. Esta debilidad supone el precio a pagar por sus puntos fuertes, y en este sentido se considera permitida.

¿Sabías que...?

Agendas ocultas

Se denomina de esta forma al juego sucio que, de forma sutil y velada, un miembro del equipo, que tiene otros objetivos distintos a los establecidos, realiza para dificultar el trabajo del equipo.

La obstaculización del trabajo del equipo puede estar ocasionada por diversos motivos: falta de implicación, enemistad, envidia, celos profesionales, incompetencia, falta de conocimientos, etc.

Cuando la oposición es directa no se puede hablar de agenda oculta, puesto que todo el equipo sabrá a qué atenerse.

Rol dentro del equipo	Fortalezas/Contribuciones	Debilidades permitidas
Cerebro 	Es una persona llena de ideas, creativa, imaginativa, fuente de propuestas y sugerencias. Resuelve problemas difíciles. Su contribución es mayor en las fases iniciales de un proyecto.	Se le atribuye el «estar en las nubes» y una tendencia a no tener en cuenta detalles prácticos de diseño y de ejecución. Ignora la realidad del día a día.
Investigador de recursos 	Es quien explora los recursos del exterior, establece contactos y busca nuevas oportunidades que pueden ser útiles para el equipo. Es optimista y buen comunicador, tanto dentro como fuera del equipo.	Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido En un trabajo solitario puede aburrirse y volverse ineficaz.
Coordinador 	Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de director. Cumple también la función de transmitir seguridad al equipo. Se expresa con facilidad y sabe escuchar. Es buen director y sabe delegar	Puede ser manipulador. Cuando se encuentra sometido a fuerte presión, su comportamiento tiende a endurecerse, a mostrar rigidez y obstinación y puede incluso llegar a dejar de reconocer las aportaciones de los otros miembros del equipo.
Impulsor 	Persona con alta motivación que «empuja» a los demás para avanzar en el trabajo. Dinámico, reta a las personas y trabaja bien bajo presión. Tiene empuje y coraje para superar los obstáculos.	Propenso a frustrarse e irritarse. Con tendencia a generar conflictos y discusiones con otros miembros del equipo, aunque normalmente las supera con facilidad sin guardar rencor.
Monitor-Evaluador 	Es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas, y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del equipo. Serio, perspicaz, estratega. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa, imaginación y espontaneidad, y de habilidad para inspirar a los demás. Puede herir la sensibilidad del equipo al mostrarse excesivamente crítico.
Cohesionador 	Es la persona más sensible a las necesidades e inquietudes de cada miembro del equipo. Fomenta la unidad y las relaciones armoniosas. Suele gozar de amplia aceptación.	Fácilmente influenciable. Manifiesta una cierta indecisión en momentos importantes.
Realizador 	Es la persona práctica que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables. Transforma las ideas en acciones.	En ocasiones puede ser inflexible y lento en sus respuestas a nuevas posibilidades. Manifiesta falta de comprensión hacia los roles más informales y creativos del equipo.
Finalizador 	Realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección.	Es reacio a delegar. Tiende a preocuparse excesivamente de los detalles.
Especialista 	Aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo. Cumple con sus obligaciones y contribuye solamente cuando conoce del asunto.	Aporta ideas solo cuando se trata de un área muy determinada que él conoce bien. Se desinteresa con facilidad del trabajo de los demás miembros del equipo.

Tabla 5.2. Roles que han de cumplirse en los equipos de trabajo (Fuente: Belbin, 2005).

Actividades

- Puedes ver el vídeo de de la serie televisiva «Perdidos»: <http://www.youtube.com/watch?v=DL19PWslZs4>. En las secuencias que se presentan es posible identificar los diferentes roles descritos por Belbin: ¿con qué rol, o roles, te sientes más identificado?
- Probablemente, durante este curso hayas formado parte de algún equipo de trabajo en alguno de los módulos profesionales o, simplemente, participas o has participado en un equipo deportivo en alguna ocasión... Siguiendo el contenido de la Tabla 5.2, identifica qué rol, o roles, desempeñas o desempeñaste en el equipo.

- Según crees que es tu personalidad, y por tus experiencias en los equipos en los que has participado, indica:
 - ¿Qué rol o roles crees que desempeñabas?
 - Pregunta a tus compañeros de equipo cuál piensan ellos que es el rol o roles que desempeñas o desempeñaste en diferentes equipos.

Esta pequeña reflexión te servirá para conocerte mejor a ti mismo y mejorar tu competencia para trabajar en equipo

5. El líder

El **líder** es un individuo que tiene capacidad para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

El liderazgo deriva de valores personales como la energía, la constancia, la responsabilidad; o también por sus conocimientos profesionales, por los cuales es admirado y respetado.

Los líderes ha de tener dos capacidades importantes: la *influencia* y la *persuasión*; a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma.

El líder es una persona que guía al equipo hacia unos objetivos comunes, creando un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan activamente involucrados en el trabajo. El líder, a diferencia del jefe, no ordena, guía, y busca el bienestar de equipo, exige pero a través del ejemplo.

No se debe confundir el liderazgo con la dirección de un equipo: jefe es la persona que está a la cabeza, dirige, imparte órdenes, organiza el trabajo y toma las decisiones que cree convenientes, apoyándose en la autoridad formal que le otorga la jerarquía.

Existen múltiples teorías sobre el liderazgo y los estilos de liderazgo; seguidamente vamos a exponer dos de las más importantes.

5.1. Estilos de liderazgo según Kurt Lewin

En 1939, el psico-sociólogo estadounidense de origen alemán Kurt Lewin, junto a un equipo de científicos de la universidad de Iowa, realizó un estudio en el cual se buscaba observar como respondían niños de 10 años ante tres distintos estilos de liderazgo. Basandose en sus experimentos, Levin distinguió tres tipos de estilos de liderazgo:

- Autocrático.** La dirección autocrática se caracteriza porque el líder da continuas órdenes al equipo sin dejar espacios para que los miembros del equipo aporten ideas o sugerencias. Los líderes autocráticos suelen utilizar premios y castigos con los trabajadores.
- Liberal.** También conocido como *laissez faire* (dejar hacer). Deja a los trabajadores libertad, casi plena, para hacer lo que consideren conveniente. El líder casi no da órdenes
- Democrático.** La dirección democrática sitúa al líder como coordinador del equipo. El líder aporta ideas, reparte las tareas y hace un seguimiento del trabajo dejando espacios para intercambiar información con los trabajadores. Los líderes democráticos facilitan la creatividad del equipo.

Recuerda

No todos los líderes son jefes, pero las empresas buscan que los jefes lideren a sus equipos.

Influencia

+

Persuasión

=

Carisma

Actividades

8. Para comprender mejor el papel de los estilos de liderazgo, puedes ver vídeos sobre el estudio de Kurt Lewin en diferentes portales como, por ejemplo:

- www.dailymotion.com
- www.youtube.com

Después de ver los vídeos, realiza un resumen en el que expliques en qué consistió el experimento de Kurt Lewin y cuáles fueron los resultados.

9. Piensa en algún equipo en el que participes, o hayas participado en el pasado (educativo, laboral, deportivo, etc.) y responde a las siguientes preguntas:

- ¿El equipo tiene o tenía un jefe o un líder? ¿Por qué razón lo crees así?
- Suponiendo que se tratase de un líder, ¿qué tipo de liderazgo ejercía sobre los miembros del equipo: autoritario, liberal o democrático?
- Indica que rasgos propios del tipo de liderazgo se manifestaban en la persona que ejercía de líder.
- ¿Crees que los objetivos del equipo podrían haberse alcanzado de igual manera con otro estilo de liderazgo?
- ¿Qué estilo de liderazgo crees que se adapta más a tu personalidad, como miembro de un equipo?

5.2. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Importante



Diferencia entre líder y jefe

Los equipos suelen necesitar una persona que lo dirija o coordine; esta persona puede ser un jefe, o un líder.

La diferencia básica entre ambos conceptos radica en el **origen de la autoridad**:

- El jefe recibe su autoridad de la posición jerárquica que ocupa.** La empresa lo ha colocado al frente del equipo, pero puede que no sea capaz de motivar al equipo y de obtener su máximo rendimiento.
- El líder recibe la autoridad del propio equipo,** por factores de su personalidad (carisma, entrega, energía, responsabilidad, etc.), o bien por sus conocimientos profesionales.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento del líder para adaptarse a las fases de desarrollo del equipo (Fig. 3.3).

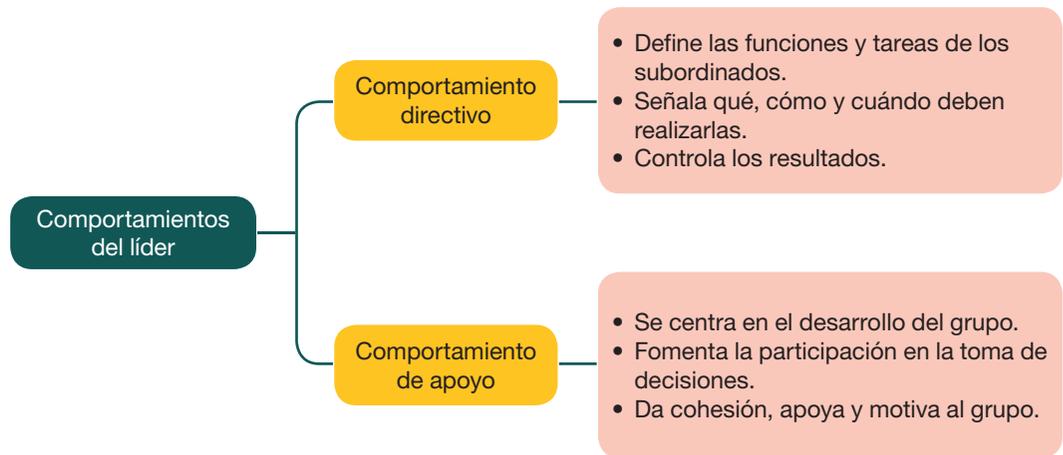


Fig. 5.3. Comportamientos de los líderes de los equipos de trabajo.

Estilos de liderazgo

Este modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de liderazgo, que indican el nivel de control que ejerce el líder sobre los subordinados (Fig. 5.4). Veamos sus características:

- E1: Estilo dirección.** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo. El líder dice qué tareas se deben realizar, cómo, dónde y cuándo.
- E2: Estilo persuasión.** Altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo. Reconoce los avances y mejoras en el rendimiento, y realiza un apoyo emocional para persuadir a los colaboradores sobre el logro de los objetivos.
- E3: Estilo participativo.** Nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones se toman conjuntamente con los colaboradores.
- E4: Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores. El líder delega porque sabe que los colaboradores son capaces de realizar las actividades por sí mismos y son responsables del logro de los objetivos.

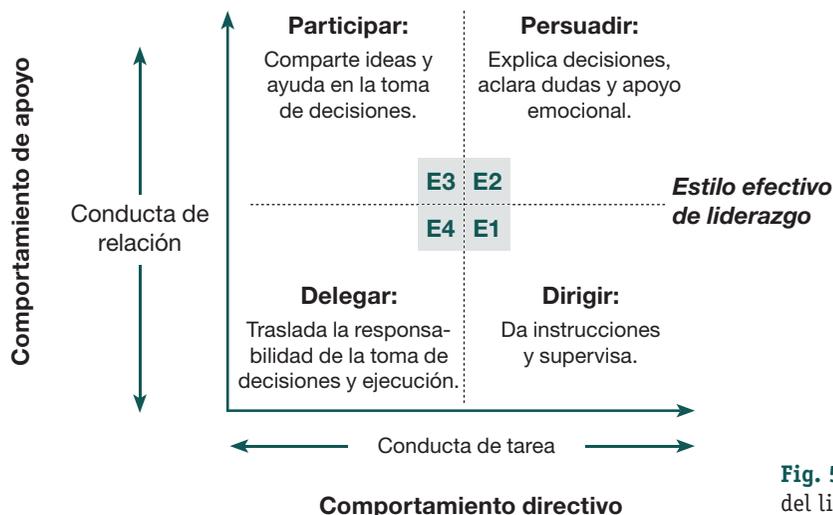


Fig. 5.4. Comportamientos del liderazgo situacional.

Según la teoría del liderazgo situacional, ninguno de los estilos es óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

El líder puede tener preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para adaptar su conducta a cada situación, en especial a la madurez de los miembros del equipo.

Este modelo tiene la limitación de que no diferencia entre líder y director; pues el liderazgo no está referido únicamente a la toma de decisiones sino a la capacidad de motivar a los miembros del equipo.

Caso Práctico 1



En los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan. Según la teoría del liderazgo situacional, cada estilo de liderazgo se adapta a los niveles de desarrollo por los que atraviesa un equipo.

Establece las posibles relaciones que existen entre las fases del desarrollo de los equipos que se han estudiado anteriormente y los estilos de dirección de la teoría situacional.

Solución

Al inicio de la vida del equipo: el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones y llegar a delegar.

Fase de formación: el líder controla. Fija unas metas y tareas asequibles y realistas.

Fase de conflicto: el líder supervisa. Se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y fomenta la participación y cohesión.

Fase de acoplamiento: el líder asesora. Va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la responsabilidad entre los miembros.

Fases de producción y terminación: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del equipo.

¿Sabías que...?



El antilíder

En contraposición al líder, existen el antilíder que tiene «cualidades» como las siguientes:

- *Soberbio.* Se cree en posesión de la verdad.
- *Temeroso:* Tiene miedo a que alguien le pueda hacer sombra, y por ello se rodea de mediocres.
- *Conformista.* Rehúye el riesgo (en un entorno competitivo, no moverse es perder).
- *Deshonesto.* Carece de sólidos principios éticos y comete injusticias.
- *Egoísta.* Su principal preocupación son sus intereses.
- *Iluminado.* Propone objetivos utópicos que pueden poner en riesgo el futuro del equipo.
- *Autoritario.* Basa su dirección en el miedo, y genera un ambiente muy tenso.

Actividades



- Relaciona las Teoría X e Y de McGregor, estudiadas en la unidad anterior, con los estilos de liderazgo de Kurt Lewin y Hersey-Blanchard.
- Indica, según la teoría del liderazgo situacional, cuál ha de ser el comportamiento de un directivo del Departamento de Recursos Humanos en las siguientes situaciones:
 - Un administrativo del departamento evita la utilización de un programa informático debido a que desconoce su utilización, y no se quiere molestar en aprender su funcionamiento pues le parece muy complicado.
 - En el caso anterior, el administrativo cambia de actitud e intenta aprender la utilización del programa de forma autónoma.
 - Un administrativo conoce perfectamente el programa informático, pero se niega a utilizarlo alegando que no forma parte de las tareas de su puesto de trabajo; además, argumenta que la misma tarea se puede llevar a cabo con el programa que se utiliza en la actualidad.
 - Un administrativo que tiene amplios conocimientos del programa y además le gusta su utilización y los resultados que se obtienen.
- Relaciona las etapas de la vida de los equipos (formación, conflicto, acoplamiento, producción y terminación) con los estilos de liderazgo que se reflejan en la Figura 5.4, (E1, E2, E3 y E4).

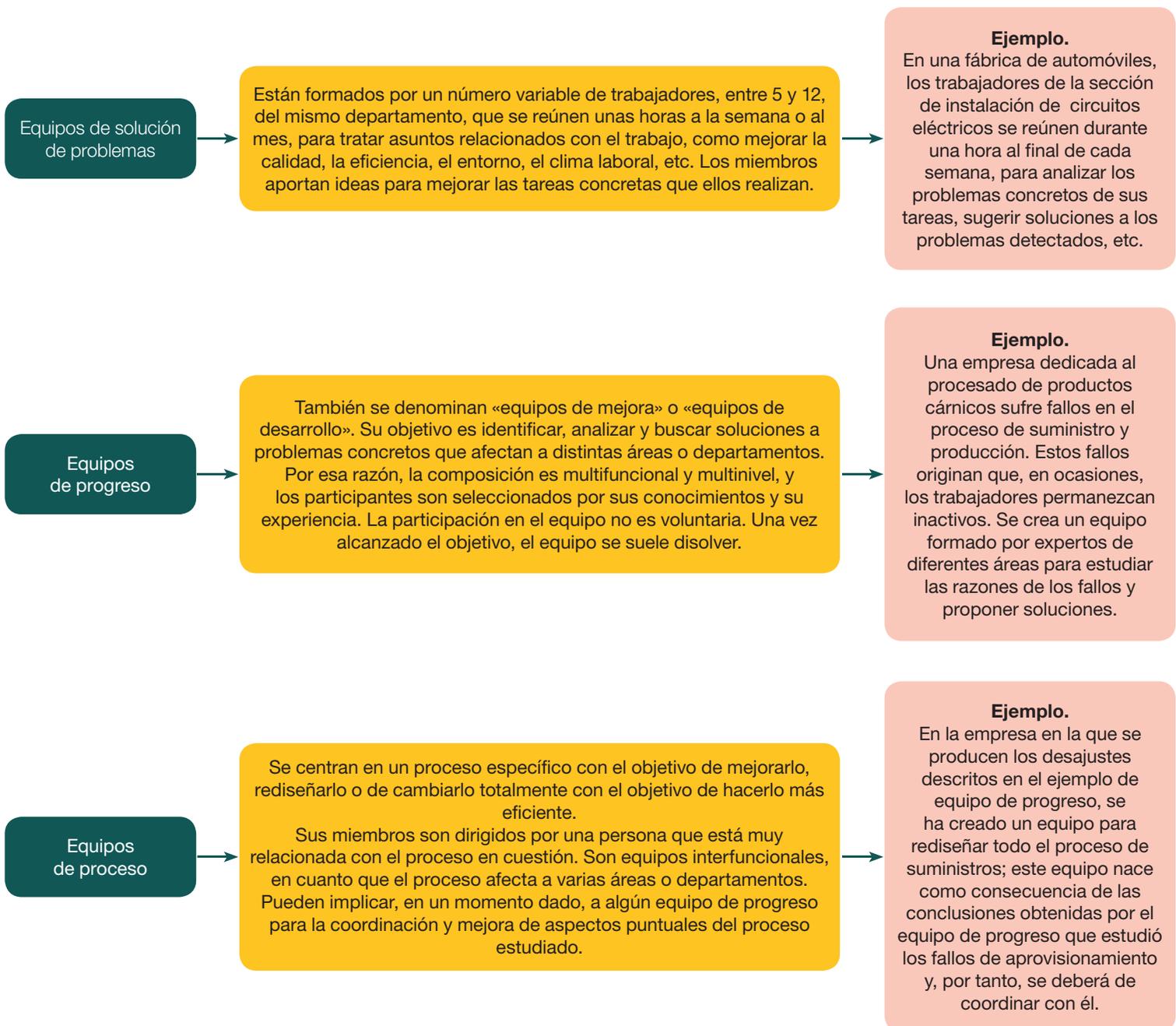
6. Clases de equipos de trabajo

Los equipos de trabajo pueden clasificarse de muy diferentes formas: según su estructura organizativa: formales e informales; según la jerarquía de sus miembros: horizontales y verticales; según su duración en el tiempo: temporales y permanentes; según su implantación: adscritos a un territorio e itinerantes, nacionales e internacionales, uniempresa y multiempresas, etc.

Algunas de las formas habituales de clasificar los equipos son las que se estudian seguidamente.

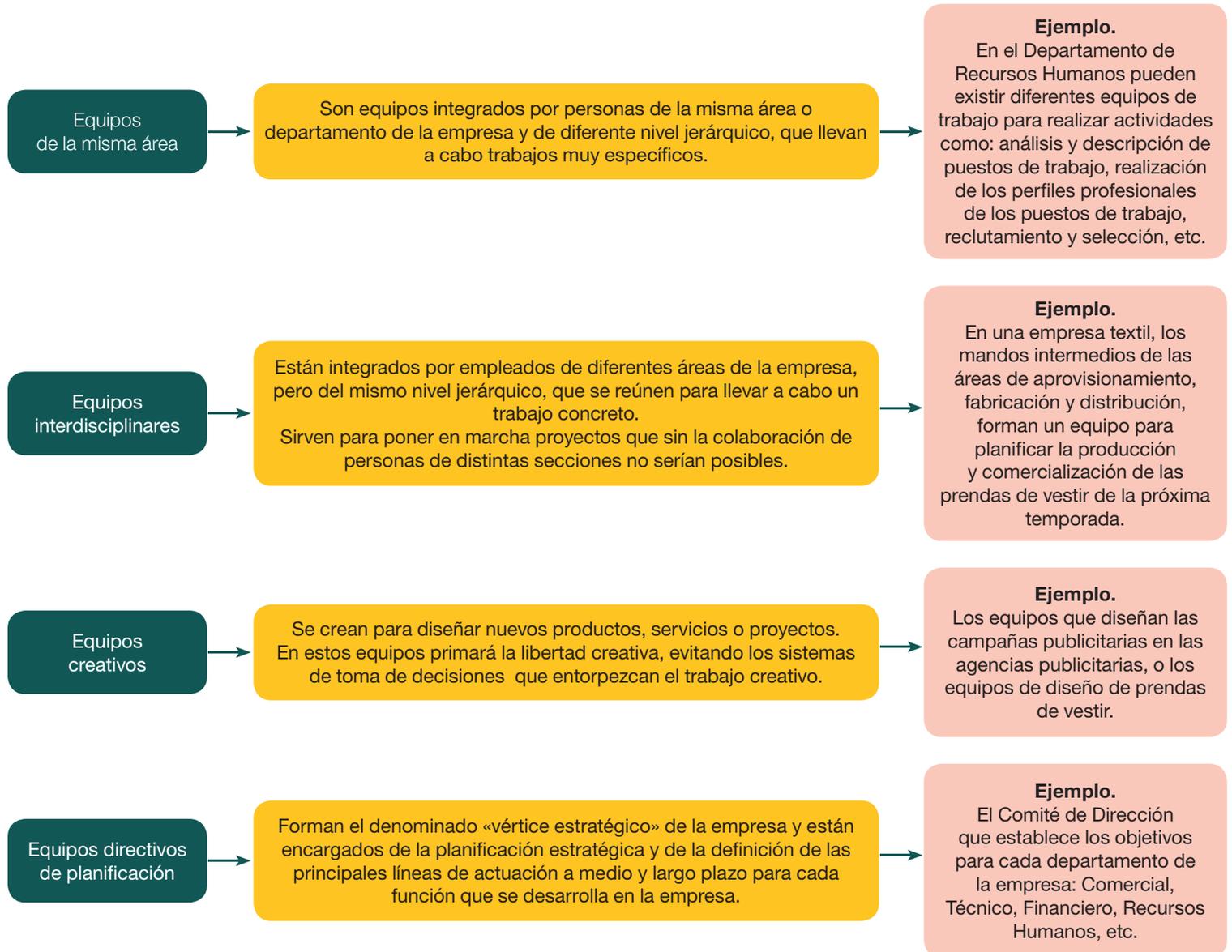
6.1. Equipos según el objetivo que persiguen

En el estudio de esta clasificación hemos de tener en cuenta que lo habitual es que no sean equipos «puros», es decir, que pueden tener uno o varios objetivos. Se pueden clasificar en:



6.2. Equipos según sus componentes

Se clasifican en equipos de la misma área y equipos interdisciplinarios. Veamos sus características:



Actividades

13. Indica qué tipo de equipo crearías ente las siguientes situaciones:

- Los agentes comerciales de una empresa creen necesario reunirse el último día del mes para compartir experiencias, exponer las dificultades que han surgido en su trabajo y proponer soluciones.
- En una empresa deben definir las tareas, las personas que intervienen, las responsabilidades, la documentación que se ha de generar, etc., desde que reciben un pedido hasta que se cobra a los clientes.
- Una empresa que tiene un producto líder en un segmento de mercado ha detectado que las ventas de su más directo competidor han aumentado, debido a que han introducido un nuevo diseño.
- Se ha detectado que un artículo tiene problemas de funcionamiento, y los clientes reclaman ante los servicios de consumo de las comunidades autónomas y llamando al servicio de atención al cliente de la empresa.
- En una empresa han detectado un enrarecimiento del clima laboral, pero se desconocen las causas.

■ 6.3. Ejemplos típicos de equipos de trabajo en la empresa

Dos ejemplos clásicos de equipos de trabajo en las empresas son los «círculos de calidad» y los «equipos autogestionados o autodirigidos».

Círculos de calidad

Son un ejemplo de los equipos de solución de problemas. Se trata de equipos que se reúnen voluntariamente, al menos una hora a la semana, dentro del horario laboral, para analizar los problemas específicos de su trabajo.

Las reuniones son dirigidas por un líder, elegido por el mismo equipo. Dicho líder ejerce de coordinador, pero carece de autoridad jerárquica.

Los miembros del círculo son los que eligen el problema a tratar, recogen la información necesaria y la analizan. Las propuestas del círculo se presentan a sus superiores, que decidirán si son aprobadas y llevadas a cabo.

Un ejemplo típico de círculos de calidad es el aplicado en la fábrica de automóviles Toyota.

Ejemplo.

Los círculos de calidad en la fábrica de automóviles de Toyota. Por ejemplo, el círculo de calidad de una línea de montaje demostró que si se reducía la longitud de una barra estabilizadora medio centímetro podrían instalarla más rápidamente. Aunque el diseño original era bueno, la barra se instalaba en 70 segundos, pero la barra rediseñada se instala en 40 segundos.

Equipos autodirigidos o autogestionados

Son equipos cuyos miembros, planifican el trabajo a desarrollar, controlan el ritmo, asignan las tareas, marcan las pausas, toman decisiones sobre el día a día del trabajo, pueden administrar el presupuesto y son responsables de los resultados.

La implantación de este tipo de equipos, exige un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados, y una cultura de la participación muy asentada.

Un ejemplo típico de equipos autogestionados se aplica en la fábrica de automóviles Volvo.

Ejemplo.

En un laboratorio farmacéutico existe un equipo de análisis clínicos en el que se decide la asignación diaria de las tareas, los turnos de trabajo, la distribución de horarios, etc., pudiendo llegar a intervenir en la contratación y en la formación que recibirán los nuevos trabajadores.

Actividades



14. Identifica qué tipo de equipo es el que se describe seguidamente: en una empresa textil, antes de comenzar la fabricación de la ropa de cada nueva temporada, se reúnen los diseñadores junto con los técnicos del departamento de fabricación, patronistas, agentes comerciales, para analizar la viabilidad técnica, económica y comercial de los modelos propuestos por el equipo de diseño.
15. Señala de qué tipo de equipos son propias las siguientes características:
 - a) Está integrado por especialistas de diferentes tareas de la empresa.
 - b) Se reúnen periódicamente para analizar sus problemas en la producción.
 - c) Gestionan su presupuesto.
 - d) Establecen los niveles de productividad del equipo.
 - e) Existe un alto grado de confianza de la dirección en el equipo.
 - f) Persiguen mejorar la forma de realizar el trabajo.
16. Una clase de equipos de trabajo muy específicos son los *roadshows*. Investiga en qué consisten estos equipos de trabajo y busca ejemplos de trabajos realizados por esta clase de equipos.

7. Técnicas para trabajar en equipo

Los equipos de trabajo utilizan para desarrollar su actividad un conjunto métodos de trabajo o técnicas que facilitan el logro de sus objetivos (Tabla 5.3):

Técnica	Características principales
<p>Tormenta de ideas o Brainstorming</p> <p>Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la creatividad. • Buscar soluciones novedosas, originales e insólitas. 	<p>Al comenzar la sesión, el moderador expone el problema y las reglas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los miembros del equipo expresan, durante un periodo de entre cinco y quince minutos, de la manera más libre posible, todas las ideas que se les ocurren. • No se valorará ni criticará ninguna idea hasta el final de la sesión <p>Se apuntan en una pizarra todas las ideas para discutir y analizarlas posteriormente. Unas ideas estimularán a otras, incluso las sugerencias más inverosímiles alientan a los participantes a pensar lo insólito en vez de criticar las ideas de los demás. La crítica se pospone, ya que lo más importante es la cantidad de ideas. Cuando a nadie se le ocurran más ideas, se procederá a realizar la evaluación de todas las anotadas.</p> <p>Brainstorming escrito</p> <p>Los participantes escriben sobre una hoja de papel en blanco al menos cuatro ideas, sugerencias, soluciones, etc., sobre el problema planteado. A continuación, esa hoja se pasa a otra persona que, después de leer las ideas de los demás, escribe las suyas. El proceso continúa hasta que a nadie se le ocurre nada más.</p>
<p>Técnica del grupo nominal</p> <p>Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar oportunidades para que los miembros sugieran soluciones. • Tomar decisiones democráticas 	<p>El coordinador formula un problema y se procede de la forma siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes se reúnen en grupo, pero antes de iniciar la discusión cada uno escribe por su cuenta sus ideas. 2. Cada participante expone al equipo una sola idea. 3. Cuando todas las ideas han sido expuestas, el grupo las discute y evalúa. 4. Cada miembro del grupo clasifica las ideas en silencio y de manera individual. <p>La decisión final se toma a partir de la idea que logre la clasificación global más alta.</p>
<p>Phillips 66</p> <p>Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recoger muchas opiniones en poco tiempo. • Promover la participación de todos los individuos. 	<p>Se dividen al equipo en subgrupos de seis personas para que, durante seis minutos, discutan y cambien impresiones sobre un tema o un problema formulado por el moderador.</p> <p>El procedimiento es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada subgrupo se reúne en una sala diferente y designa a un coordinador. Cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. 2. Un secretario designado por el grupo anota las conclusiones y, al final, realiza un resumen con las conclusiones. 3. Se reúnen todos los subgrupos en la sala común, y un portavoz de cada grupo expone los resultados. 4. Se anota en la pizarra una síntesis de las ideas expresadas y se realiza un resumen general. <p>Si queda algún punto por tratar, se vuelve a realizar el proceso hasta que se han tratado todos los aspectos.</p>
<p>Estudio de casos</p> <p>Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los conocimientos teóricos a situaciones reales. 	<p>Consiste en la investigación, análisis y búsqueda de soluciones a un caso o situación real. Es conveniente que se entregue por escrito de la forma más detallada y completa posible. Los participantes estudian individualmente el caso y, posteriormente, discuten en grupo las posibles soluciones. Finalmente, el grupo debe extraer las conclusiones más realistas que puedan ser aplicadas al caso analizado o a situaciones análogas.</p>
<p>Diálogos simultáneos o «cuchicheo»</p> <p>Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener la opinión de todo el grupo. • Permitir la interacción de todos los miembros. 	<p>El coordinador planteará un tema o un problema, sobre el cual realizará una pregunta muy concisa. Cada participante dialogará, en voz baja, con la persona que tenga a su lado, durante dos o tres minutos. Uno de los miembros de la pareja trasladará la conclusión al coordinador. Tomando como base el análisis de las respuestas de todas las parejas, se extraerá una conclusión y se tomará la decisión final.</p>
<p>Dramatización o role playing</p> <p>Se utiliza para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los miembros del equipo se pongan en el lugar de quien vive una situación real. 	<p>A partir de un guión sobre un problema concreto, se elige a los participantes que interpretarán un papel durante un cierto tiempo, de 5 a 15 minutos. Habrá un director que coordine la acción y la cortará cuando crea que ya hay suficientes datos para la discusión. Después de la representación, los intérpretes comentarán lo que sintieron al interpretar el papel. Posteriormente, el grupo comenta sus impresiones, propone otras formas de abordar el problema, sugiere distintas reacciones, etc. La etapa de la discusión es la más importante, puesto que la representación solo es un medio para motivar e introducir al equipo en una situación «real».</p>

Tabla 5.3. Diferentes técnicas para trabajar en equipo.

Caso Práctico 2



Una empresa que se dedica a la producción de cerveza, líder en cuanto a calidad y precios, ha detectado que las ventas de uno de sus productos (cerveza en botella) han disminuido, debido a que su más directo competidor ha introducido un nuevo diseño de la botella y un sistema de abre-fácil. En la empresa han creado un equipo multidisciplinar (técnicos de fabricación, diseñadores, publicistas y comerciales) para estudiar el problema y proponer soluciones.

¿Cuál crees que será la técnica ideal de trabajo en equipo para desarrollar su creatividad y así obtener muchas e innovadoras ideas?

Solución

La técnica idónea será la tormenta de ideas, porque se podrán generar muchas ideas, incluso muy «locas», que, apoyándose unas en otras, podrán abrir las puertas a la imaginación y la creatividad.

Actividades



17. En el aula se expondrá la situación que se describe a continuación para, posteriormente, aplicar diferentes técnicas de trabajo en los equipos que se formen.

Supongamos que trabajas en la empresa cervecera del Caso práctico 2. En esta empresa existe un elevado índice de absentismo, lo que repercute negativamente en la productividad. Los trabajadores están organizados en círculos de calidad y, antes de tomar ninguna medida, la dirección ha decidido trasladar el problema a los círculos (equipos) para que aporten ideas para mejorar la asistencia y, como consecuencia, la productividad.

Dividir la clase por equipos y:

- a) Un equipo aplicará la técnica Tormenta de ideas.
- b) Un segundo equipo aplicará la técnica del Grupo nominal.
- c) Un tercer equipo aplicará la técnica Phillips 66.

Posteriormente, se pueden comparar los resultados y decidir cuáles son las soluciones más realistas.

18. En una empresa de telecomunicaciones existe un equipo de I+D. En el equipo se ha planteado un problema con la utilización de una ecuación matemática en el *software* de un nuevo equipo que están diseñando. ¿Qué técnica de trabajo en equipo piensas que sería más adecuada para afrontar este problema? ¿Por qué razones?

19. Para comprender mejor el *role playing* se puede ver la secuencia inicial de la película de Pedro Almodóvar *Todo sobre mi madre*, en la que un equipo médico dramatiza la situación, que consiste en comunicar a una persona el fallecimiento de un familiar y solicitar sus órganos para ser transplantados.

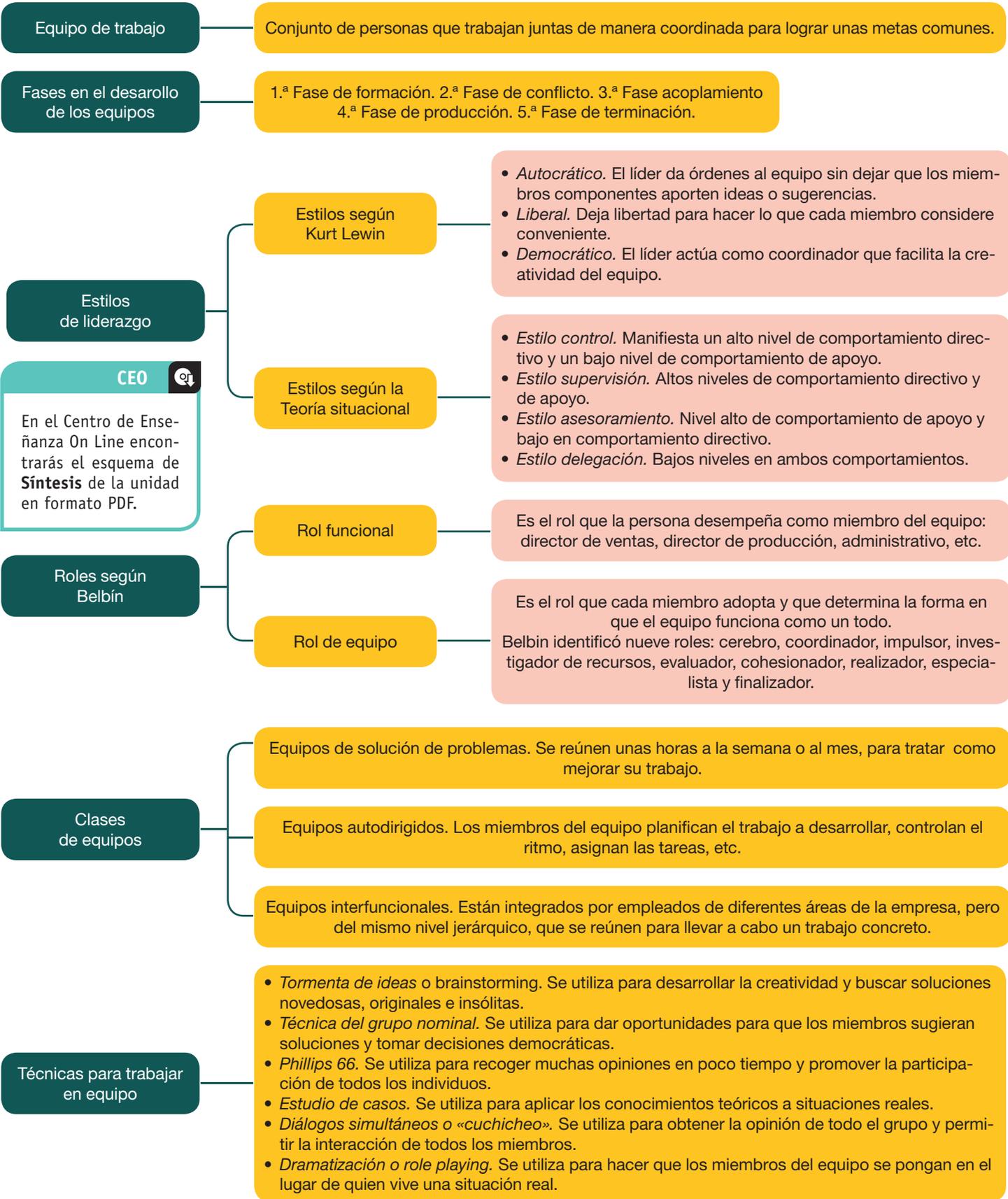
20. En una gran empresa de distribución comercial, el índice de absentismo es manifiestamente más elevado que en otras empresas del mismo sector, y la motivación es menor. Se ha formado un equipo para estudiar esta situación y proponer soluciones. Aplicar en el aula la técnica de la tormenta de ideas a esta situación, partiendo de los conocimientos que se tiene sobre la motivación laboral.

Las soluciones no pueden suponer incremento de las retribuciones.

Una vez terminada la actividad, se releerán todas las ideas y se discutirá si alguna es realmente aplicable para conseguir los objetivos.

También se puede realizar con la técnica de *Brainstorming* por escrito.

Síntesis



CEO

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.



1. No se crean equipos para:
 - a) Fortalecer el espíritu colectivo.
 - b) Crear sinergia.
 - c) Fomentar la competencia entre los miembros.
 - d) Ayudar a generar nuevas ideas.
2. La sinergia surge cuando:
 - a) El resultado final del trabajo en equipo es más rápido que el de la suma de sus miembros.
 - b) El resultado final del trabajo en equipo es superior a la suma del de sus miembros.
 - c) El resultado del trabajo es la suma de las competencias de sus miembros.
 - d) Los trabajadores comparten información.
3. En los equipos:
 - a) La responsabilidad puede quedar diluida.
 - b) La satisfacción de los miembros puede ser alta.
 - c) El líder puede utilizar el equipo en beneficio propio.
 - d) Todas son ciertas.
4. Durante el desarrollo de los equipos:
 - a) En la fase de conflicto, los equipos se disuelven.
 - b) En la fase de terminación, el líder cierra el trabajo.
 - c) En la fase de producción, la motivación disminuye.
 - d) Ninguna es cierta.
5. Señala qué afirmación no es cierta:
 - a) Un jefe y un líder no son la misma cosa.
 - b) Los líderes democráticos favorecen la creatividad.
 - c) El estilo *laissez faire* da pocas órdenes.
 - d) Los líderes autocráticos favorecen la comunicación.
6. Un liderazgo liberal en un equipo:
 - a) Deja a los trabajadores libertad para realizar el trabajo.
 - b) Ayuda a que el equipo esté muy cohesionado.
 - c) El líder da muchas órdenes.
 - d) El líder establece las normas.
7. Es un comportamiento de los líderes directivos:
 - a) Fomentar la cohesión.
 - b) Motivar al grupo.
 - c) Controlar los resultados.
 - d) Tomar decisiones consultando a los colaboradores.
8. No es un comportamiento de apoyo.
 - a) Fomentar la participación.
 - b) Indicar el momento para realizar las tareas.
 - c) Dar cohesión al equipo.
 - d) Todos son comportamientos de apoyo.
9. Según Belbin, quien realiza más propuestas es:
 - a) El impulsor.
 - b) El especialista.
 - c) El finalizador.
 - d) El cerebro.
10. Según la teoría de Belbin:
 - a) En todos lo equipos tiene que haber, al menos, 9 miembros.
 - b) En los equipos puede haber menos de 9 miembros pero que asuman 9 roles.
 - c) El coordinador tiene que coincidir con el rol funcional del directivo.
 - d) El evaluador y el coordinados han de ser asumidos por la misma persona.
11. Los equipos interfuncionales:
 - a) Se forman por empleados de la misma área de la empresa.
 - b) Están integrados por empleados del mismo nivel jerárquico.
 - c) Son equipos autodirigidos.
 - d) Pueden ser círculos de calidad.
12. Los equipos de progreso:
 - a) Se reúnen periódicamente para mejorar resultados.
 - b) Gestionan los recursos, el tiempo, los presupuestos, planifican el tiempo.
 - c) Buscan soluciones a problemas que afectan a diferentes áreas de la empresa.
 - d) Son círculos de calidad.
13. Un *role playing*:
 - a) Es una técnica que agrupa a los miembros del equipo de seis en seis.
 - b) Es una lluvia de ideas sobre un tema.
 - c) Representa una situación imaginaria como si fuera real.
 - d) No es una técnica de trabajo en equipo.
14. Mediante la tormenta de ideas se busca:
 - a) Analizar un proyecto.
 - b) Discutir un tema entre dos personas.
 - c) Generar ideas originales.
 - d) Generar muchas ideas en poco tiempo.
15. En la técnica Phillips 66:
 - a) Se utiliza para generar ideas por parejas.
 - b) Se buscan soluciones originales.
 - c) Se aplican los conocimientos teóricos a situaciones reales.
 - d) Se recogen muchas opiniones en poco tiempo.



Comprueba tu aprendizaje

Identificar los principales elementos que configuran los equipos de trabajo en la empresa

1. No todas las actividades justifican la creación de un equipo. Hay actividades que se organizan mejor mediante el trabajo individual que mediante el trabajo en equipo. Indica si crees que, ante las situaciones que se describen, es necesario crear un equipo de trabajo:
 - a) En una empresa petroquímica tienen que formar a varios trabajadores para que se ocupen de las tareas de primeros auxilios en una planta de la fábrica.
 - b) El Departamento de Recursos Humanos de una empresa tiene que decidir si despedir o no a un grupo de trabajadores ante el descenso de producción de la empresa.
 - c) En una empresa se detecta que la competencia ha sacado al mercado un nuevo producto y les está arrebatando la clientela.
 - d) A un estudio de arquitectura le encargan la realización de los planos de una vivienda unifamiliar.
 - e) A un estudio de arquitectura le encargan la realización del proyecto de un estadio de fútbol.
 - f) Facturar y contabilizar las operaciones de la empresa.
 - g) Producir una película.
 - h) Diseñar una campaña de marketing para lanzar un nuevo producto.
 - i) Diseño de un nuevo producto.

Reconocer la existencia de líderes y de roles en los equipos

2. Identifica qué tipo de liderazgo se ha ejercido en las dos situaciones siguientes:
 - a) En una empresa que presta servicios de reparación de electrodomésticos se han recibido quejas de los clientes por la tardanza en comenzar las reparaciones y por la escasa formación de los empleados.
Los empleados han advertido al jefe que se necesita aumentar el número de trabajadores del departamento, mejorar la distribución de las tareas y la formación en algunos aspectos.
El jefe considera que es a él a quien corresponde solucionar los problemas y que los trabajadores solo deben cumplir con su trabajo.
 - b) En un servicio de atención al cliente de una compañía eléctrica han recibido múltiples quejas sobre la atención telefónica que dan algunos de los operadores. El coordinador del equipo de Atención al Cliente ha recogido todas las críticas y ha reunido al equipo para valorar qué está sucediendo y dejar que los trabajadores den su opinión antes de tomar ninguna decisión.

3. Indica qué rol, o roles, han asumido en un equipo las personas que mantienen las siguientes actitudes:
 - a) Miembro del equipo que analiza muy críticamente el trabajo que están realizando.
 - b) Un miembro aporta muchas nuevas ideas sin reflexionar si son realizables o no.
 - c) Una persona que se preocupa por los detalles y que el trabajo quede perfectamente realizado.
 - d) Un miembro propone ideas respecto a la manera de buscar dinero, así como relaciones con personas del exterior que pueden facilitar el trabajo del equipo.
 - e) Una persona que se ocupa de poner en marcha las ideas.
4. Identifica qué rol puede desempeñar en un grupo de trabajo la persona que realiza las siguientes afirmaciones:
 - Consigo que la gente se ponga de acuerdo.
 - Disfruto considerando diferentes alternativas.
 - Utilizo mi formación para que el grupo mejore.
 - Aporto ideas originales.
 - Pongo en marcha las ideas de los demás.
 - Me gusta ir siempre al grano.
 - Puedo trabajar bien con casi todo el mundo.
 - Soy capaz de influir en los demás.
 - Tiendo a exponer muchas ideas.
 - Tengo aptitudes para buscar ventajas.
 - Intento cumplir los plazos y que no queden cabos sueltos.
 - Me suelen criticar por ser demasiado analítico.
 - No me importa ser impopular si cumplo con el trabajo.
 - Me gusta buscar soluciones prácticas.
 - Me gusta tomar la iniciativa si el grupo no hace progresos.
 - Disfruto trabajando bajo presión.

Identificar los distintos tipos de equipos que pueden formarse en diferentes situaciones

5. En una empresa se ha detectado que las ventas de algunos de sus productos han disminuido en el último trimestre. La dirección quiere crear un equipo de trabajo formado por los jefes de los equipos comerciales de cada zona y dirigido por el Jefe de Ventas para estudiar la situación y proponer medidas con las que solventar la crisis.
 - a) ¿Qué tipo de equipo crees que se debe crear?
 - b) ¿Cuáles son las características más relevantes de este tipo de equipos?

Comprueba tu aprendizaje

- c) ¿Cuál o cuáles crees que serían las técnicas de trabajo en grupo para detectar las causas del problema?
- d) Describe en qué consisten estas técnicas.
6. En una empresa han detectado que existe algún tipo de descoordinación en las diferentes tareas que se realizan en varios departamentos; esta situación está generando retrasos en las entregas de los productos a los clientes, por lo que en la empresa han recibido quejas e, incluso, algunos clientes está anulando pedidos.
- ¿Qué tipo de equipo se debería crear para detectar dónde está el problema? ¿Qué características deberá tener este equipo?
7. ¿Qué tipo de equipo crees que se podría formar para actuar cuando en una empresa han detectado que la competencia ha sacado al mercado un nuevo producto de un aspecto más moderno que les está arrebatando la clientela?
8. Señalar qué tipo de equipos de trabajo se identifica en el caso siguiente:
- En un hotel, los trabajadores que realizan un mismo trabajo: recepción, limpieza, cocina, camareros, mantenimiento, etc., se reúnen una vez al mes con el fin de tratar de buscar las mejores soluciones a los posibles problemas de su trabajo.
9. En una empresa han decidido rediseñar su página Web. Para ello, se forma un equipo con los jefes de departamento y los diseñadores.
- a) ¿Qué ventajas tendrá en este caso trabajar en equipo frente a la posibilidad de que la página la realicen los diseñadores?
- b) ¿De qué tipo de equipo se trata?
- c) ¿Qué técnica de trabajo sería más adecuada en la fase inicial para que todos los participantes expresen sus opiniones? ¿Y para que surjan ideas creativas?
10. ¿Qué tipo de equipo se debería crear en la siguiente situación?:
- En una empresa de fabricación de quesos, están pensando cómo va a ser el canal por el que harán llegar sus productos hasta los consumidores. Se plantean cuestiones como: ¿qué tipos de vehículos utilizar: propios o contratar autónomos?; ¿cómo realizar la distribución en las diferentes áreas geográficas?; ¿qué tipos de contratos se han de celebrar con los distribuidores?; ¿en qué puntos de venta situar los productos?; ¿cómo actuar cuando existan devoluciones?; ¿qué tipos de promoción o de publicidad realizar?, etc.
11. En una empresa de perfumería han decidido lanzar una nueva línea de perfumes para hombres y mujeres; han reunido a especialistas en olores, químicos, diseñadores

y publicistas, y han puesto a su disposición los recursos necesarios, al tiempo que les han dado libertad para administrar el presupuesto.

- a) ¿Qué tipo de equipo crees que se ha creado?
- b) ¿Cuáles son sus características?
- c) ¿Qué tipo de técnicas se pueden utilizar para que surjan ideas novedosas?

Aplicar diferentes técnicas de trabajo en equipo

12. En una empresa de seguros quieren aumentar el número de pólizas en un 10 %; para ello, han decidido crear nuevos productos. Para abordar este nuevo proyecto han creado un equipo formado por técnicos en seguros, expertos en marketing, agentes comerciales, todos ellos dirigidos por un experto en el mercado de los seguros.
- ¿Qué tipo de tipo de técnica, o técnicas, de trabajo serían más adecuadas para recabar las opiniones de todos los miembros que participen en el equipo?
- ¿Y para estudiar la viabilidad de los nuevos productos?
13. En una empresa que fabrica equipos de vídeo vigilancia están formando a sus agentes comerciales para vender estos equipos a medianas y pequeñas empresas. Para formar a los vendedores utilizan la técnica del *role playing*.
- En el aula se puede aplicar la técnica de dramatización entre cuatro alumnos. Dos representarán los papeles de vendedores que acuden a una empresa a promocionar los equipos y otros dos los de directores de empresas a las que acuden los vendedores. Posteriormente, se comentarán las situaciones y las reacciones de ambas partes.
14. Aplicad la técnica de dramatización entre cuatro personas de la clase, intentando que cada dos alumnos defiendan una postura diferente:
- Se pueden dramatizar estas situaciones:
- a) Los miembros del equipo de valoración de puestos de trabajo tienen que comunicar a dos trabajadores los resultados de las valoraciones, que no son tan buenas como estos trabajadores esperaban, y se espera que los trabajadores no los acepten.
- b) La manera de comunicar a una persona que va a ser despedida.
15. Supongamos que en una agencia publicitaria desean conocer cuáles han sido los anuncios publicitarios más importantes de una temporada, para lo cual reúnen a un grupo de consumidores y aplican la técnica de los diálogos simultáneos.
- Se puede aplicar esta técnica en el aula para la situación que se describe, en la temporada de que se trate (otoño, Navidad, etc.).

Unidad 6

El control de los recursos humanos. Registro y archivo de la información y la documentación



En esta unidad aprenderemos a:

- Analizar la información que proporcionan los sistemas de control del personal para la mejora de la gestión de la empresa.
- Establecer la manera de organizar y conservar la documentación del Departamento de Recursos Humanos en soporte convencional e informático.
- Valorar la importancia de la aplicación de criterios de seguridad, confidencialidad, integridad y accesibilidad en la transmisión de la información derivada de la administración de recursos humanos.

Y estudiaremos:

- El control y las medidas de control de los recursos humanos.
- El tratamiento de la documentación y de la información en el Departamento de Recursos Humanos.
- La protección de los datos de carácter personal.

1. El control de los recursos humanos

Vocabulario **A**

Productividad. Es la **relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados** para obtener dicha producción.

También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, mayor es la productividad.

El **control** es un proceso mediante el cual se determina si los resultados obtenidos son acordes con lo planificado para, en caso contrario, establecer las medidas correctivas pertinentes para no reincidir en los errores cometidos.

El control del trabajador no debe entenderse como una función para reprimir actitudes y comportamientos que reducen la productividad de los trabajadores, sino como una función mediante la cual se pretende mejorar la productividad y la motivación.

1.1. El proceso de control

El proceso de control es un ciclo que se repite y que sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. Este proceso se compone de cinco etapas (Fig. 6.1):

1. Establecimiento de estándares. Son los objetivos que el proceso de control deberá asegurar que se cumplan. Se expresan en cantidad, calidad, tiempo o coste.
2. Seguimiento del desempeño. Se trata de obtener información precisa sobre las operaciones que se llevan a cabo.
3. Comparación del desempeño con los estándares. Se trata de detectar posibles desviaciones. La comparación se llevará a cabo mediante informes, indicadores, estadísticas, gráficos, porcentajes, etc.
4. Corrección. Los errores o desviaciones deben corregirse para que lo realizado cumpla los estándares fijados.
5. Retroalimentación. El proceso debe ser continuo para mejorar los estándares y los medios de control.

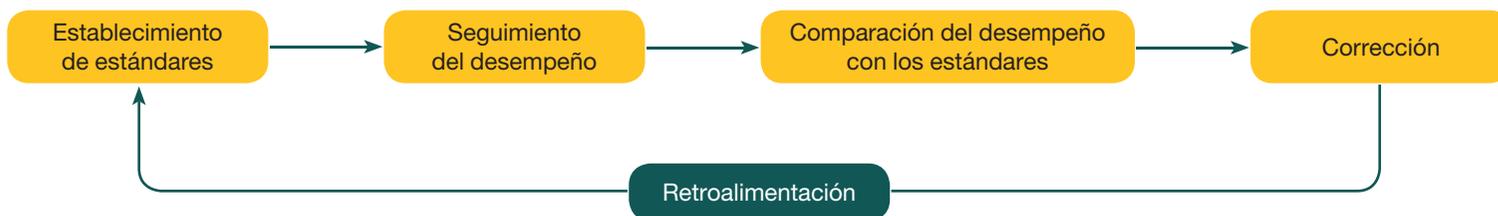


Fig. 6.1. Representación del proceso de control.

Caso Práctico 1

El primer paso del proceso de control es fijar estándares y poder comparar estos estándares con el desempeño real, y así corregir las posibles desviaciones que se produzcan.

¿Qué estándares de cantidad, calidad, tiempo y coste crees que se pueden utilizar en el control de los recursos humanos?

Solución

- **Estándares de cantidad.** Volumen de producción, número de empleados/volumen de producción, índice de rotación de los empleados, número de nuevos clientes, relación unidades producidas/unidades defectuosas.
- **Estándares de calidad.** Calidad de los productos y servicios, evaluación del desempeño, mantenimiento de

equipos, quejas y reclamaciones de los clientes, servicio postventa, atención al cliente, formación impartida a los trabajadores, índice de absentismo, índice de siniestralidad,

- **Estándares de tiempo.** Tiempo del ciclo de producción, tiempo medio por unidad, horas/trabajador por unidad, tiempo medio en servir a los clientes, tiempo de permanencia de los empleados en la empresa, tiempo del proceso de selección.
- **Estándares de coste.** Coste de cada unidad producida, coste de la mano de obra directa, coste de la mano de obra indirecta, coste de selección, coste de formación, coste de los accidentes y enfermedades profesionales.

Actividades

- Indica en qué departamentos, secciones o trabajadores de una empresa dedicada a la fabricación y venta de maquinaria industrial tendrán que intervenir para corregir desviaciones en los estándares que se indican seguidamente:
 - Reducción de las ventas de un producto.
 - Reclamaciones por retrasos en las reparaciones.
 - Aumento de las unidades defectuosas producidas.
 - Incremento de los accidentes laborales.
 - Los nuevos trabajadores no se adaptan a sus puestos de trabajo.

- Aumento de las renuncias y despidos de nuevos trabajadores.
- Se reduce la productividad por la falta de adaptación a las nuevas tecnologías.
- Los nuevos trabajadores no tienen las competencias adecuadas para sus puestos de trabajo.
- Retrasos en el pago de las nóminas.
- Los trabajadores no conocen adecuadamente los programas contables.

1.2. Seguimiento del desempeño

El seguimiento del desempeño puede oscilar desde un extremo de control rígido y centralizado hasta un sistema flexible y descentralizado. Tomando como referencia la teoría de McGregor (Teoría X y Teoría Y), el proceso se puede representar como un continuo (Fig. 6.2).



Fig. 6.2. Situaciones del seguimiento del desempeño.

En el extremo izquierdo de la figura aparece la *Teoría X*: las normas y procedimientos son impuestos por la empresa, y el comportamiento de los trabajadores está sometido a controles rígidos de vigilancia y disciplina. El control suele estar centralizado en el área de recursos humanos.

En el extremo derecho del proceso aparece la *Teoría Y*: el comportamiento de las personas depende del autocontrol y se caracteriza por la flexibilidad. Las personas tienen autonomía e independencia para realizar sus tareas. El control se lleva a cabo mediante procesos democráticos en los que participa el grupo.

Lo adecuado es establecer formas de control constructivas que hagan que las personas logren los **objetivos de la organización**, pero que también permitan alcanzar los **objetivos individuales**, como, por ejemplo: realizar una carrera profesional, compatibilizar la vida profesional y laboral, etc.

Vocabulario **A**

Disciplina. El término disciplina debe ser entendido como la condición que obliga a las personas a comportarse según las normas y los procedimientos establecidos en la empresa. Esta forma de entender la disciplina se denomina autodisciplina o autocontrol.

En otras palabras, el control lo ejercen los propios empleados adaptando su comportamiento a las normas de la organización sin necesidad de un seguimiento externo.

Medios de control	
La autoridad de la jerarquía.	Es el control personal de los subordinados por sus superiores.
Normas y procedimientos	Son controles impersonales que establecen lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
Establecimiento de objetivos	Los objetivos sirven para guiar las acciones de las personas.
Comunicación vertical	La comunicación descendente transmite órdenes, orientaciones y aclaraciones hacia los subordinados. La comunicación ascendente transmite información sobre la ejecución de las tareas y sobre los resultados.
Comunicación lateral	Se trata de las relaciones entre personas del mismo nivel jerárquico que sirven para coordinar y reducir discrepancias.

Tabla 6.1. Principales medios de control para conseguir que los objetivos se cumplan.

¿Sabías que...? ?

Las **faltas cometidas por los trabajadores se clasifican en leves, graves o muy graves**, y las sanciones se aplican según la gravedad y circunstancias de las mismas y según lo pactado en los convenios colectivos.

De las sanciones, se dará traslado por escrito al interesado, que deberá acusar recibo o firmar el enterado de la comunicación, sin que ello suponga conformidad con los hechos.

1.3. Control de asistencia: el absentismo laboral

El **absentismo laboral** es toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.

El control del absentismo, el estudio de sus causas y su prevención, son algunas de las tareas principales del Departamento de Recursos Humanos.

En la Tabla 6.2. aparecen reflejadas los tres tipos de absentismo y sus características.

Absentismo justificado	Hace referencia a los periodos de tiempo en que un empleado se ausenta de su puesto, dentro del horario de trabajo, por causas justificadas reconocidas legalmente (incapacidad temporal por enfermedad o accidente, permisos legales retribuidos, permisos no retribuidos, asuntos personales relacionados con la actividad sindical, etc.).
Absentismo no justificado	Lo constituyen las faltas al trabajo por causas injustificadas (retrasos, salir antes del trabajo, no acudir al trabajo por enfermedades fingidas, faltar al trabajo para cuidar de los hijos o personas mayores, etc.).
Absentismo presencial	Consiste en acudir al trabajo, pero dedicando una parte de la jornada a actividades que no guardan relación con las tareas propias del puesto que se ocupa. Por ejemplo: consultar páginas web sin relación con la tarea, usar el correo electrónico con fines personales, salir a fumar, prolongar injustificadamente los descansos, leer el periódico, etc. Se puede considerar <i>absentismo presencial, pero no deliberado</i> , el provocado por la ansiedad o el estrés que sufre un trabajador, o la preocupación por algún problema personal, que le impide estar rindiendo adecuadamente en su tarea.

Tabla 6.2. Tipos de absentismo.

1.4. Causas del absentismo

Un elevado absentismo laboral puede contribuir a **reducir la productividad** de una empresa, provocar problemas organizativos y generar altos costes, ya que hay que cubrir el puesto del absentista, retrasar la producción, tener equipos inutilizados, etc.

Las empresas deben hacer el esfuerzo de conocer las verdaderas causas del absentismo laboral de sus empleados, para darle el tratamiento correcto.

Con el fin de combatir el absentismo laboral es necesaria una buena gestión de los recursos humanos que prevenga las causas de cualquier tipo de absentismo.

El establecimiento de **medidas eficaces** para prevenir y corregir el absentismo laboral no puede realizarse de forma unilateral, sino que debe ser el resultado del diálogo y de la negociación con los representantes de los trabajadores.

CEO

En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

Caso Práctico 2

¿Qué actividades crees que se realiza en la sección de Administración del Departamento de Recursos Humanos, en relación con la gestión del absentismo laboral?

Solución

El absentismo laboral tiene repercusiones en la sección de Administración de Recursos Humanos, en la cual tendrán que realizar actividades como las siguientes:

- Gestión de los controles de presencia.
- Tramitación de los partes de bajas y altas médicas.
- Tramitación de los permisos.
- Reflejar el absentismo en las nóminas y en los documentos de cotización a la Seguridad Social.
- Notificación de amonestaciones.
- Gestión de las sanciones por incumplimientos.
- Tramitación de suspensiones de empleo.
- Tramitación de los despidos (realización de cartas, liquidaciones de haberes, indemnizaciones...).
- Realizar anotaciones en el expediente personal del trabajador.

Algunas de las principales causas de absentismo son las que aparecen en la Tabla 6.3.

<p>Causas del absentismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Causas legales. Están amparadas por la existencia de una norma que permite que un empleado no acuda a trabajar cuando se den determinadas circunstancias (matrimonio, enfermedad, permisos, etc.). • Causas psicológicas. Son principalmente el estrés y la ansiedad, que aparecen cuando se presenta un desajuste entre la persona y la organización del trabajo. Por ejemplo, la falta de conciliación de la vida profesional y familiar produce desajustes que pueden ocasionar la aparición de estrés. • Falta de motivación. Existe una relación directa entre la motivación y el absentismo laboral. Por ejemplo, provocan absentismo: la inadecuada retribución, el mal clima laboral, la falta de formación, las pocas expectativas de promoción, la mala distribución de la jornada laboral, etc. • Enfermedades ficticias. Hay trabajadores que son absentistas voluntarios, que justifican su ausencia mediante una incapacidad temporal, simulada o ampliada y legitimada por el médico. El absentista voluntario se caracteriza por darse de baja frecuentemente, pero con bajas de corta duración. Estas ausencias pueden ocultar necesidades personales no cubiertas satisfactoriamente (por ejemplo, cuidado de hijos menores). • Accidentes y enfermedades profesionales. En algunas ocasiones la causa del absentismo se debe a los accidentes y las enfermedades profesionales, ocasionados por unas inadecuadas condiciones de trabajo.
<p>Prevención y control del absentismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. Una adecuada política de motivación es una buena arma para luchar contra el absentismo. Todas las medidas que favorezcan la motivación laboral (integración, desarrollo profesional, satisfacción, posibilidad de conciliar su vida profesional y familiar, etc.) redundan en un menor absentismo laboral. En cambio, la falta de promoción, las tareas monótonas y repetitivas, las necesidades familiares no cubiertas, etc., favorecen el absentismo. • Prevención del absentismo presencial. Para controlar el absentismo presencial, la empresa puede valerse de medios tecnológicos, siempre que no se vulnere ningún derecho fundamental del trabajador. Se puede prevenir el absentismo presencial informando, en las entrevistas de selección, sobre la política de la empresa en esta materia, a través de una cláusula específica, de carácter informativo, en los contratos de trabajo, o informando en los manuales de acogida de los nuevos empleados. • Accidentes y enfermedades profesionales. Los servicios médicos de empresa y los responsables de prevención de accidentes y enfermedades profesionales pondrán en marcha políticas de prevención. También puede ser efectiva una política de asistencia sanitaria que agilice la atención médica a los empleados y que reduzca el número de días y horas de absentismo por enfermedad. • Extinción del contrato por absentismo. El empresario puede extinguir el contrato de un trabajador por faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas, pero intermitentes. Dichas faltas de asistencia deben alcanzar alternativamente: <ul style="list-style-type: none"> – El 20 % de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos, o bien: – El 25 % de las jornadas hábiles en cuatro meses discontinuos, dentro de un período de referencia de doce meses, en relación con la media de la plantilla del 2,5 %. No se computarán como faltas de asistencia justificada las bajas por enfermedad o accidente laboral acordadas por los servicios médicos y que tengan una duración de más de veinte días consecutivos.

Tabla 6.3. Causas del absentismo y medidas preventivas.

Caso Práctico 3



En una pequeña empresa formada por tres socios, que también trabajan en ella, hay contratados cuatro trabajadores con contrato indefinido. Durante el último trimestre, dos de los cuatro trabajadores faltan a su puesto de trabajo de vez en cuando, unas veces traen justificante del médico (sin llegar a ser baja laboral), y en otras ocasiones no aportan justificante. Este absentismo está afectando a la producción de esta pequeña empresa.

Los socios de la empresa desean saber:

- ¿Pueden ser despedidos estos trabajadores por causas objetivas?
- ¿Qué medidas pueden tomar si persiste la actitud de estos trabajadores?

Solución

- Si aportan baja médica no pueden ser despedidos objetivamente, pues esas bajas tendrían que ser de una duración de más de 20 días y habría que compararlo con el absentismo medio.
- Si no aportan justificante de las ausencias pueden ser amonestados: la primera vez con falta leve, luego grave y, si persisten, habrá un histórico suficiente como para acometer un despido disciplinario

¿Sabías que...? ?

La **recogida** de datos por parte de las empresas sobre la **asistencia de los trabajadores es legal**, y puede ser presentada como prueba en caso de litigio acerca de la procedencia en caso de despido por incumplimiento.

1.5. Control de presencia: el control horario

El principal objetivo de implantar un sistema para controlar la permanencia en la empresa es garantizar cumplimiento del horario y conocer las incidencias que se producen durante la jornada laboral.

Existen varios sistemas para controlar los tiempos de permanencia en la empresa de los trabajadores (Fig. 6.3):

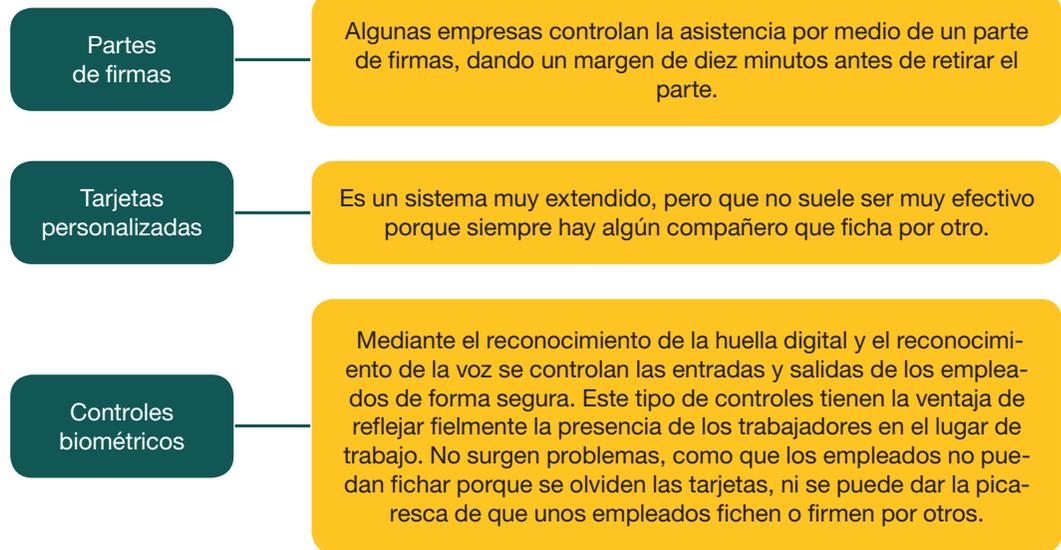


Fig. 6.3. Sistemas de control de la permanencia del trabajador en la empresa.

Actividades

- ¿Crees que el establecimiento de medidas de control horario y de asistencia puede tener consecuencias negativas en la productividad de los trabajadores? ¿Puede tener consecuencias en la motivación? ¿De qué forma? Justifica las respuestas.
- Relaciona las Teorías X e Y con lo estudiado sobre absentismo y control horario.
- Busca en el convenio colectivo de oficinas y despachos de tu comunidad autónoma cómo se califican las faltas de puntualidad y asistencia al trabajo, sin justificar. Además, estudia en el convenio cuándo se consideran estas faltas leves, graves y muy graves. Puedes encontrar los Convenios Colectivos vigentes en múltiples páginas de Internet.

1.6. Control mediante las nuevas tecnologías

Los empresarios pueden tener dudas sobre la legalidad, o no, de la utilización de cámaras para grabar a los trabajadores en sus puestos de trabajo, la posibilidad de revisar el correo electrónico de los empleados o el control de la utilización de Internet.

Una mala práctica de las técnicas de control podría suponer la vulneración de derechos, como los de intimidad, dignidad, libertad sindical o secreto de las comunicaciones.

En términos generales, se puede decir que los empresarios pueden adoptar medidas de control y vigilancia para comprobar el cumplimiento de las obligaciones y deberes de los trabajadores y no violar el derecho de la dignidad e intimidad del trabajador.

Antes de tomar una decisión de este tipo, el empresario deberá valorar si los perjuicios que generan la adopción de estas medidas, como el enrarecimiento del clima laboral, compensan los beneficios que conllevan.

□ A. Control del correo electrónico

La inadecuada utilización del correo electrónico e Internet puede perjudicar a la empresa cuando se utilizan para fines particulares y no para el trabajo.

El coste para la empresa es el de la reducción de la productividad por el tiempo perdido por el trabajador, la entrada de virus y *software* maliciosos, la fuga de información corporativa confidencial, etc.

El empresario, a la hora de controlar y vigilar si el empleado utiliza el correo electrónico de forma indebida, debe actuar con absoluta transparencia e informar a los trabajadores, con carácter previo, acerca de las medidas de control y vigilancia adoptadas en cada caso.

Importante !

El artículo 20.3 del Estatuto de los Trabajadores faculta al empresario para adoptar las medidas que estime más oportunas con el fin de controlar el cumplimiento por parte del trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, siempre en un marco de respeto de sus derechos fundamentales.

La apertura y lectura de los correos electrónicos de una cuenta de correo privada del trabajador supone una violación del secreto de las comunicaciones.

En caso de procederse a una **inspección del correo electrónico** de un trabajador, **es necesario**, a efectos probatorios:

- Que se realice en las oficinas de la empresa y en horario laboral.
- Se realizará con la presencia del propio trabajador, del representante de los trabajadores, o en su defecto, de cualquier otro trabajador de la empresa.

□ B. Control de Internet

Los empresarios pueden vigilar y restringir la navegación por Internet, aun cuando el empleado, en razón de su trabajo, requiera utilizar esta herramienta.

El empresario podrá:

- Bloquear el acceso a ciertas direcciones de Internet por entender que no son necesarias para el desarrollo de la actividad de los empleados.
- Rastrear la navegación por Internet, revisando los registros de acceso y navegación que graba el sistema.

La identificación de las personas que navegan por Internet, así como las páginas que visitan puede suponer una intromisión en la intimidad y una vulneración del secreto de las comunicaciones.

Para evitar la vulneración de los derechos de los trabajadores, se deberán establecer unas normas de control y vigilancia del uso de Internet y del correo electrónico. Por ello, es conveniente establecer un procedimiento que contenga, como mínimo, los elementos de la Figura 6.4.

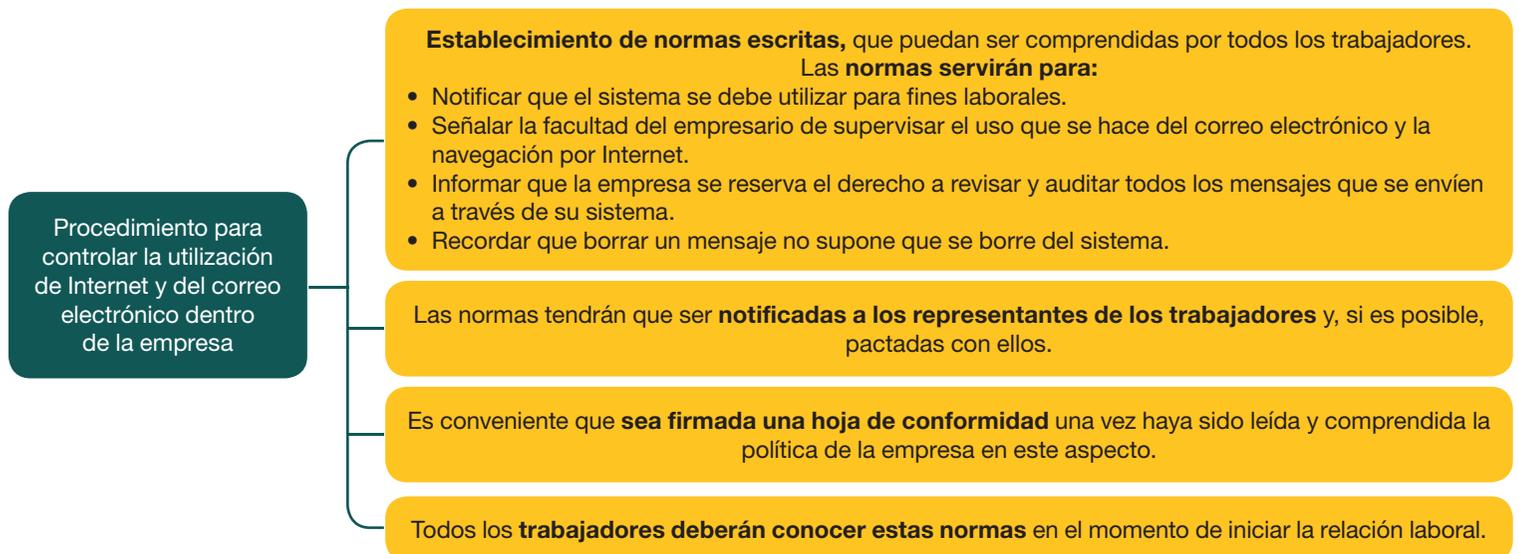


Fig. 6.4. Procedimiento para el control de Internet y del correo electrónico.

ZONA VIDEOVIGILADA

Fig. 6.5. Distintivo informativo oficial de zona videovigilada.

□ C. Control mediante cámaras de vídeo vigilancia

La instalación de cámaras de vídeo vigilancia puede vulnerar la intimidad de los trabajadores; por ello, a la hora de instalarlas, se ha de tener en cuenta la **idoneidad**, la **necesidad** y la **proporcionalidad**.

Diferentes tribunales españoles han dictado sentencias en el sentido de que instalar cámaras de vídeo vigilancia en el lugar de trabajo para controlar los posibles incumplimientos laborales y como medida de seguridad frente a posibles robos, es una medida adecuada siempre que se respete la intimidad de las personas. No podrán colocarse en aseos, comedores ni en lugares de descanso.

Los tribunales entienden que la instalación de las cámaras no es un medio agresivo que ataque directamente la intimidad de los trabajadores, sino que guarda directa relación con la vigilancia del cumplimiento de sus obligaciones laborales y del mantenimiento de la necesaria seguridad en las instalaciones (Fig. 6.5).

Las limitaciones a las señaladas facultades de control y vigilancia se encuentran en el artículo 7 de la Ley Orgánica 1/1982, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen, la cual prohíbe las intromisiones ilegítimas en la vida íntima de las personas.

Actividades

5. ¿Crees que el establecimiento de medidas de control de Internet, del correo electrónico y la vídeo vigilancia en las empresas puede tener consecuencias negativas en la motivación de los trabajadores?
 - Analiza las ventajas e inconvenientes de la implantación de estos sistemas en las empresas.
 - Justifica la afirmación «pueden enrarecer el clima laboral» basándote en las teorías motivacionales estudiadas.
6. Luisa González trabaja como administrativa en una empresa de transporte de mercancías. La semana pasada estuvo de baja por enfermedad y otro compañero utilizó su cuenta de correo electrónico, que es de la empresa, para realizar el trabajo. El compañero abrió un *e-mail* personal de Luisa en el que ella y otro empleado de la empresa criticaban a su jefe. Cuando se incorporó a su puesto el compañero que la había sustituido le comentó que había leído el *e-mail* sobre su jefe y que no le parecía bien que le criticaran. Señala si se ha producido una violación del derecho a la intimidad y del derecho al secreto de las comunicaciones. Justifica la respuesta.

Caso Práctico 4

Un trabajador ha estado de baja por enfermedad durante un mes. Busca información para responder a las preguntas siguientes:

- ¿En qué plazo debió presentar el primer parte de baja?
- ¿En qué plazo se presentará el parte de confirmación de la baja?

- ¿Qué plazo tiene para entregar los sucesivos partes de baja en la empresa y confirmar que seguía enfermo.
- ¿En qué plazo se presentará el parte de alta?

Solución

Parte médico de baja	En los tres días siguientes , contados desde el mismo día de su expedición.
Parte de confirmación de baja	El médico lo extenderá el cuarto día del inicio de la incapacidad.
Segunda parte de confirmación y sucesivos	Cada siete días , contados a partir del primer parte de confirmación, y así sucesivamente, mientras persista la incapacidad.
Parte médico de alta	Deberá entregarse en el plazo de veinticuatro horas a partir de su expedición .

2. Registro y archivo de la información y documentación

El punto de partida, para el registro y archivo de la documentación y la información relativa a los trabajadores, es la elaboración del expediente personal de cada empleado. En este expediente se guarda, de forma ordenada, toda la documentación relacionada con el historial laboral de cada trabajador.

Para el tratamiento y la conservación de los documentos de los trabajadores, se han de observar una serie de normas; por ejemplo, las relativas a los periodos de conservación de los documentos y lo establecido por la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

2.1. El expediente personal

Es un conjunto de documentos, ordenados cronológicamente, que refleja el historial laboral de cada trabajador de la empresa, su formación, trabajos desempeñados, funciones, altas y bajas, tipos de contratos laborales que ha tenido, etc.

Cada expediente consta de los elementos que se indican en la Figura 6.6.

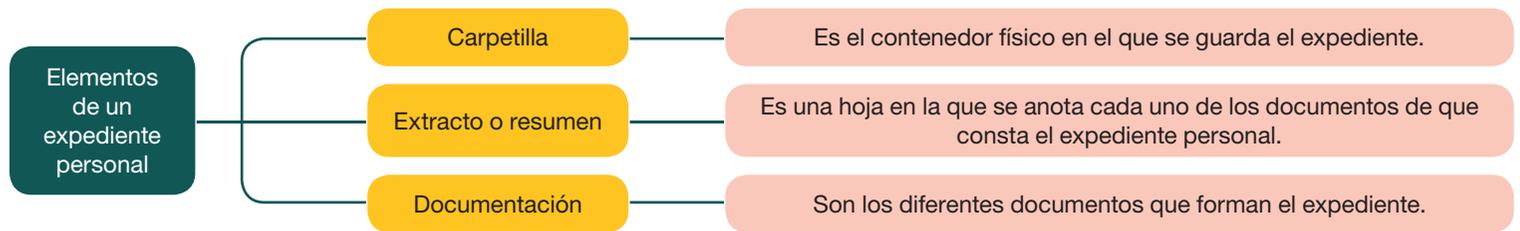


Fig. 6.6. Elementos que forman el expediente personal de un trabajador.

A. Documentos que forman el expediente personal

En el expediente de un trabajador se puede encontrar documentación aportada por el trabajador, documentos generados en la propia empresa, documentación procedente de la Administración Pública, de otras empresas y de instituciones públicas o privadas.

Los documentos que con mayor frecuencia aparecen en un expediente son los que figuran en la Tabla 6.4.

Tabla 6.4. Documentación que forma parte del expediente de los trabajadores.

Documentación relativa a la incorporación	Documentación relativa a la formación y el desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Carta de presentación del candidato. • Currículum vitae. • Ficha con los datos personales. • Resultados de las pruebas de selección a que fue sometido el candidato. • Resultado del examen médico (apto o no apto para el puesto). • Informe de la entrevista de selección. • Copia del título de los estudios acreditados para conseguir el puesto de trabajo. • Otros títulos de estudios oficiales realizados. • Copia del contrato de trabajo. • Copias de la documentación relativa a la Seguridad Social. • Vida laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de formación permanente realizados en la empresa. • Cursos de formación permanente realizados en instituciones públicas y privadas. • Informes de los mandos sobre el desempeño. • Informe de la evaluación del desempeño. • Amonestaciones. • Sanciones. • Extinción de los contratos. Se anotarán la fecha y causa de la extinción, así como información acerca de si fue indemnizado y algún comentario al respecto. • Informe de la «entrevista de salida» cuando sea el trabajador quien voluntariamente extingue su contrato.

Importante !**Control de asistencia**

En el expediente del trabajador, también se puede incluir un control de asistencia, en el que se anotarán:

- Vacaciones y fechas de su disfrute.
- Faltas injustificadas.
- Faltas por enfermedad común.
- Faltas por enfermedad o accidente laboral.
- Permisos con y sin percepción de sueldo.
- Retrasos.

El control de asistencia es importante ya que puede tener repercusión en el salario.

Además, sirve para tener un historial del absentismo de cada empleado y poder calcular el absentismo general de la empresa.

Vocabulario A**Categorías profesionales**

Serie de grupos de valoración salarial, en los que se clasifica al personal de una empresa de acuerdo con las dificultades y responsabilidades que tienen las tareas que realizan.

A efectos de cotización a la Seguridad Social **existen 11 grupos**.

Algunos ejemplos de grupos de la Seguridad Social son los siguientes:

- Grupo 1. Ingenieros y Licenciados.
- Grupo 3. Jefes administrativos.
- Grupo 5. Oficiales administrativos.
- Grupo 7. Auxiliares administrativos.
- Grupo 10. Peones.

Actualización de los expedientes

Los expedientes sufren variaciones, por lo que se requiere su continua actualización. Algunas de las variaciones que se pueden producir en el expediente personal son:

- Cambio de categoría profesional.
- Prórrogas de los contratos.
- Modificaciones de los contratos.
- Ascensos.
- Cambios de funciones y tareas.
- Cursos de formación.
- Excedencias y permisos.
- Cambios en la situación familiar y personal: matrimonio, nacimientos de hijos, mayores dependientes, etc.

La comunicación de las variaciones en algunos datos puede tener importantes consecuencias; por ejemplo: la notificación del nacimiento de un hijo, o la discapacidad de un ascendiente con el que se conviva, pueden acarrear una disminución en la retención a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), o beneficios sociales como guarderías, residencias de vacaciones, ayudas para estudios, regalos de empresa, etc.

Expediente digital

Las empresas suelen digitalizar el expediente personal de sus trabajadores, para lo cual recurren a programas informáticos especialmente diseñados para este cometido, o también diseñan sus propias bases de datos, adaptadas a sus necesidades.

En cualquier caso, el sistema de digitalización **debe garantizar** la integridad del expediente, la conservación y la protección de los datos de carácter personal.

Como veremos a continuación, la digitalización de los documentos de los expedientes de los trabajadores no elimina la obligación de conservar algunos de los documentos en formato papel, durante cuatro años.

B. Clasificación de los expedientes

La manera de clasificar los expedientes de los trabajadores dependerá del tamaño de la empresa.

Veamos las diferencias:

- **Pequeñas empresas.** La forma más sencilla consiste en ordenar los expedientes alfabéticamente.
- **Grandes empresas.** Los expedientes se ordenarán alfabéticamente por departamentos; dentro de cada departamento, por el número de la categoría profesional; y dentro de cada categoría, alfabéticamente por apellidos y nombres de los trabajadores (Fig. 6.7).

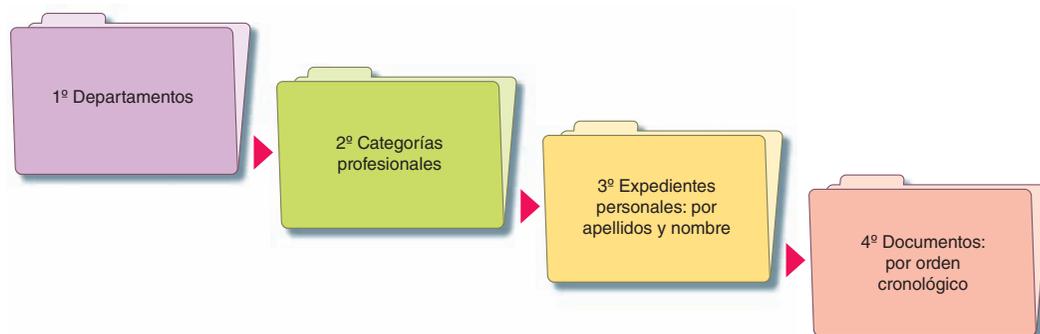


Fig. 6.7. Clasificación de los expedientes en una gran empresa.

■ 2.2. Conservación de los documentos del carácter laboral

Los expedientes personales de los trabajadores se guardan y gestionan en el Departamento de Recursos Humanos.

Con el fin de permitir las comprobaciones oportunas, las empresas deben conservar durante **cuatro años** los documentos siguientes:

- Documentos de afiliación de los trabajadores a la Seguridad Social.
- Los partes de altas, bajas y comunicaciones de variación de datos de inscripción en la Seguridad Social.
- Documento de afiliación a la mutualidad para la protección de accidentes y enfermedades profesionales.
- Los recibos de salarios (nóminas).
- Los boletines de cotización a la Seguridad Social.

■ 2.3. Ciclo vital de los documentos

La vida de los documentos en las empresas pasa por tres etapas: primero, permanecerán en el archivo de cada departamento (en nuestro caso el Departamento de Recursos Humanos), después, pasarán al archivo intermedio y, por último, al archivo histórico (Fig. 6.8).

Veamos a continuación las características de cada uno de estos archivos.

Archivo del departamento o activo

Contiene la documentación actual usada frecuentemente. Los documentos permanecerán en este archivo mientras el trabajador permanezca en la empresa, o la utilización del expediente sea frecuente.

Archivo intermedio o semiactivo

Recibe la documentación transferida por los archivos de los departamentos cuando los trabajadores han finalizado su relación con la empresa, las necesidades de consulta son esporádicas, o han perdido la vigencia jurídica y administrativa.

Si desaparece la vigencia jurídica y administrativa, y cuando las normas de conservación de los documentos así lo establezca, la documentación será expurgada y eliminada. En caso contrario, los documentos deben ser transferidos al archivo histórico.

Archivo histórico o inactivo

Contiene documentación que se consulta muy raramente y que constituyen la memoria histórica de la empresa. Lo usual es que se conserven en papel únicamente los documentos que tengan un especial interés, el resto normalmente se conservan digitalizados.

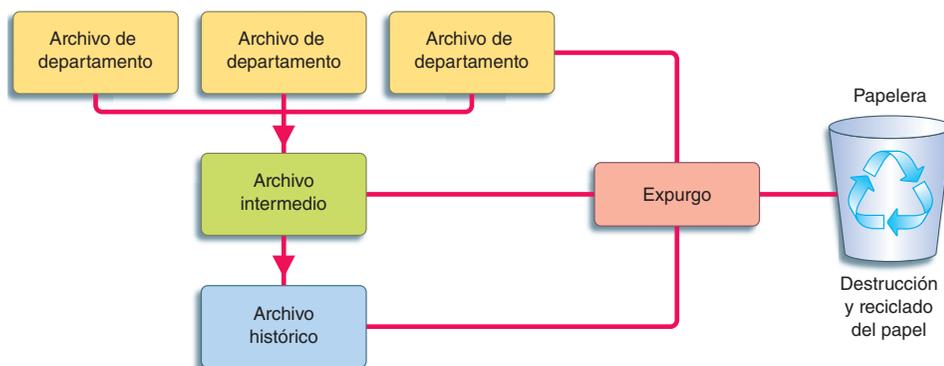


Fig. 6.8. Ciclo de los documentos en los archivos.

Vocabulario **A**

Expurgo de los archivos. Es la destrucción física de los documentos que hayan perdido valor administrativo o probatorio y que no se prevea que vayan a tener valor histórico. La destrucción se debe realizar por métodos que garanticen la **imposibilidad de reconstruir** los documentos.

Por ejemplo, se pueden eliminar:

- Los documentos sin vigencia ni interés histórico.
- Documentos duplicados.
- Documentos de difusión general entre todos los trabajadores o todos los departamentos.

Web

**AET: Agencia Española de Administración Tributaria**

En el sitio web de la Agencia Tributaria (www.aeat.es) podrás encontrar muchos modelos de formularios relacionados con la gestión del personal.

Algunos de los cometidos de la AEAT son los siguientes:

- Controlar y gestionar los diferentes tributos de ámbito estatal.
- Confeccionar y publicar los datos y estadísticas correspondientes a dichos tributos.
- Realización de planes y establecimiento de controles para evitar el fraude fiscal.

Actividades



7. Como hemos estudiado en el apartado *Actualización de los expedientes*, la actualización del expediente personal comunicando datos sobre la situación personal y familiar de los trabajadores, puede tener repercusiones en el salario neto, ya que quizás ocasione la modificación del porcentaje de retención a cuenta del IRPF.

Los datos de la situación familiar y personal están protegidos por una ley orgánica que estudiaremos en el apartado 3 de esta unidad. Debido a esta protección, la comunicación de estos datos a la empresa es voluntaria.

Cuando una persona comienza trabajar en una empresa, los responsables del Departamento de Recursos Humanos entregarán un formulario (Modelo 145) para que deje constancia, de manera voluntaria, de una serie de datos personales y familiares.

Para conocer el Modelo 145 sigue los pasos siguientes:

- Accede a la página de la Agencia Tributaria (www.aeat.es) y descarga el Modelo 145.
- Lee con atención el primer párrafo del impreso que hace referencia a la protección de datos
- Estudia el modelo y responde a las siguientes preguntas que nos servirán para dar paso a los contenidos referidos a la protección de datos.
 - a) ¿Cumplimentarías y entregarías voluntariamente este documento?
 - b) ¿Crees que facilitar la información que se solicita puede atentar contra el honor y la intimidad de las personas?
 - c) ¿Te negarías a cumplimentar el documento, aun sabiendo que tu situación personal y familiar ocasionaría que el porcentaje de retención a cuenta del IRPF fuese menor y, por tanto, tu salario mayor?

Caso Práctico 5



Supongamos que estás trabajando en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa, para transferir la documentación resultante al archivo intermedio, y te encargan realizar el expurgo de los documentos de los expedientes personales de los trabajadores.

Indica que documentos de los que se relacionan a continuación no podrías expurgar si no han pasado cuatro años desde que se generaron.

- Resultados de las pruebas de selección.
- Resultados de exámenes médicos.
- Contratos de trabajo.
- Documentos de afiliación a la Seguridad Social.
- Documentos de afiliación a la mutua patronal.
- Vida laboral.
- Partes de bajas y altas médicas.

- Nóminas.
- Documentos de cotización a la Seguridad Social.
- Documentos de ingreso de las retenciones a cuenta del IRPF en Hacienda.
- Documentación de las sanciones.
- Documentación de la extinción de los contratos.
- Informes de las entrevistas de salida.

Solución

Si no han transcurrido al menos 4 años, no se podrían expurgar:

- Documentos de afiliación a la Seguridad Social.
- Documentos de afiliación a la mutua patronal.
- Nóminas.
- Documentos de cotización a la Seguridad Social.

Importante !

El artículo 18.4 de la Constitución, dispone que **la ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos.**

Para desarrollar el artículo 18.4, de la Constitución fue aprobada la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

Web @

Agencia Española de Protección de Datos



En el sitio web de la Agencia Española de Protección de Datos (www.agpd.es) podrás encontrar, entre otras muchas cosas, un canal del ciudadano que explica los derechos fundamentales en materia de protección de datos (derecho de acceso, el derecho de rectificación, de cancelación y oposición de los datos), así como información detallada sobre cómo ejercerlos.

3. Protección de datos de carácter personal en el Departamento de Recursos Humanos

El nombre, los apellidos, la fecha de nacimiento, la dirección postal o la dirección de correo electrónico, el número de teléfono, el número de identificación fiscal, la matrícula del coche, el DNI, el número de seguridad social, etc., son datos que identifican a una persona, ya sea directa o indirectamente.

Una persona facilita sus datos personales en múltiples ocasiones: al abrir una cuenta en el banco, cuando se matricula en un curso, cuando paga con una tarjeta de crédito, cuando navega por Internet...

También, los trabajadores han de facilitar a las empresas sus datos personales, que deben ser protegidos para garantizar el derecho al honor y a la intimidad.

Para proteger los datos personales y la intimidad de las personas, se aprobó la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal, en la que se reconoce al ciudadano el derecho fundamental a la **protección de datos**, la **facultad de controlar sus datos** personales y la **capacidad para disponer y decidir** sobre los mismos.

La **Agencia Española de Protección de Datos** es el ente público, independiente de las Administraciones Públicas, cuya finalidad principal es velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos personales. También, existen agencias de protección de datos en algunas comunidades autónomas como Madrid, Cataluña y el País Vasco.

3.1. La protección de datos en la empresa

Si en las empresas se recogen y tratan datos de carácter personal de los **empleados, clientes** o **proveedores**, los empresarios son responsables de los ficheros de acuerdo con la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

Las obligaciones de los empresarios en esta materia se reflejan en la Tabla 6.5:

Informar a los afectados	Cualquier persona tiene derecho a saber si sus datos personales van a ser incluidos en un fichero y los tratamientos que se realizan con esos datos. Los responsables de los ficheros, cuando recojan datos personales, tienen obligación de informar sobre la recogida de los datos y de su utilización.
Pedir el consentimiento	Como regla general, la inclusión de datos de carácter personal en un fichero supone un tratamiento que requerirá, en principio, el consentimiento del afectado.
Calidad y proporcionalidad de los datos	Los datos que se recaben han de ser adecuados a la finalidad que motiva su recogida.
Debe de guardar secreto profesional	La Ley exige, a quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de los datos, guardar secreto profesional sobre los mismos, aun después de finalizar su relación con el responsable del fichero.
Adopción de medidas de seguridad	El reglamento establece tres niveles de seguridad (alto, medio y básico), atendiendo a la naturaleza de la información tratada.
Notificación de ficheros con datos de carácter personal	Los datos de carácter personal se organizan en ficheros, y la creación de estos se debe notificar y solicitar su inscripción en el Registro General de Protección de Datos.

Tabla 6.5. Obligaciones que genera en los empresarios la Ley Orgánica de Protección de datos.

Vocabulario **A****Dolo**

El **dolo**, en Derecho, es la voluntad deliberada de cometer un delito a sabiendas de su ilicitud. En los actos jurídicos, el dolo implica la voluntad maliciosa de engañar a alguien o de incumplir una obligación contraída.

Confidencialidad y deber del secreto del personal administrativo

En el ámbito de la protección de datos, toma especial relevancia el trabajo del personal administrativo, puesto que recogen y tratan los datos de los trabajadores de la empresa.

Por lo general, el personal administrativo que recoja y trate datos personales deberá firmar una **cláusula de confidencialidad** en el contrato de trabajo. Se trata del compromiso de guardar para sí cierta información a la que tendrá acceso en su trabajo.

El incumplimiento de lo pactado en la cláusula de confidencialidad es tanto o más grave que cualquier otro incumplimiento de las cláusulas presentes en un contrato, independientemente de si se trata de un contrato de trabajo o no. Quien incumpla la cláusula puede ser sancionado y responsabilizado de todas las consecuencias que sus actos de divulgación pudieran tener, tanto para él como para la empresa o para quien le facilitó la información.

Deber de secreto

El artículo 10 de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal dice lo siguiente «El responsable del fichero y quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de los datos de carácter personal **están obligados al secreto profesional respecto de los mismos** y al deber de guardarlos, obligaciones que subsistirán aun después de finalizar sus relaciones con el titular del fichero o, en su caso, con el responsable del mismo».

Un ejemplo de cláusula de confidencialidad y deber de secreto presente en un contrato laboral sería el siguiente:

«El trabajador tiene y asume la obligación de guardar el secreto y la confidencialidad de toda la información de la empresa a la que tenga acceso durante la vigencia del presente contrato, especialmente la información relativa a personas físicas recogida en ficheros de datos personales. El trabajador será responsable de todos los daños y perjuicios que para la empresa se deriven como consecuencia del incumplimiento doloso o culposo de dicha obligación».

Caso Práctico 6

Los trabajadores tienen derecho a saber si sus datos personales van a ser incluidos en un fichero y el tratamiento que se va a realizar con esos datos. Los responsables de los ficheros, cuando recojan datos personales, tienen obligación de informar sobre la recogida de los datos y de su utilización; esto se puede hacer mediante una cláusula de confidencialidad en el contrato de trabajo.

Busca información para redactar una cláusula de confidencialidad de datos para ser incluida en un contrato de trabajo.

Solución

La redacción de la cláusula puede ser, por ejemplo:

«De conformidad con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), se informa al trabajador que los datos personales que figuran en su currículum vitae, en los formularios de ingreso, así como los obtenidos como consecuencia de la relación laboral entre la empresa [*nombre de la empresa*] y el trabajador, forman parte de ficheros de datos de carácter personal.

El responsable del tratamiento de esos ficheros es D. [*nombre y apellidos del responsable*], su objeto es, con carácter no limitativo, la gestión de nóminas, recursos humanos y servicios generales.

Al facilitar esta información y firmar el presente contrato, el trabajador presta su consentimiento para dichos tratamientos.

Le informamos de que puede ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición mediante escrito dirigido a [*dirección y nombre y apellidos*].»

3.2. Medidas de seguridad en el tratamiento de datos

Los responsables y los encargados de los tratamientos o de los ficheros, en nuestro caso el personal administrativo que desarrolla su actividad en el Departamento de Recursos Humanos, deben adoptar las medidas necesarias para garantizar la seguridad de los datos. Las medidas de seguridad exigibles a los ficheros y al tratamiento se establecen en función de **tres niveles de seguridad**: básico, medio y alto (Tabla 6.6 y Tabla 6.7).

Niveles de seguridad	Ficheros
Nivel básico	Se aplica a los ficheros que contengan datos de carácter personal: nombre y apellidos, dirección, DNI, teléfono, imagen personal, etc.
Nivel medio	<ul style="list-style-type: none"> • Los que contengan datos relativos a la comisión de infracciones administrativas o penales. • Aquellos de los que sean responsables las autoridades tributarias. • Aquellos de los que sean responsables las entidades financieras. • Aquellos de los que sean responsables las entidades gestoras de la Seguridad Social y las mutuas de trabajo. • Los que contengan datos que ofrezcan una definición de las características o la personalidad de los ciudadanos y que permitan evaluar aspectos de su personalidad o comportamiento.
Nivel alto	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier fichero que contenga datos de ideología, afiliación sindical, religión, creencias, salud, origen racial o vida sexual. • Los recabados para fines policiales sin consentimiento de las personas afectadas. • Los que contengan datos derivados de violencia de género.

Tabla 6.6. Clasificación de los niveles de seguridad.

Medidas de seguridad de nivel básico	
<ul style="list-style-type: none"> • Se definirán las funciones y obligaciones de los usuarios con acceso a los datos y a los sistemas de información. • Deberá existir un procedimiento de notificación, gestión y de registro de las incidencias que afecten a los datos. • Existirá una relación de los usuarios y de los accesos autorizados a cada uno de ellos. • Los usuarios tendrán acceso únicamente a los recursos que precisen para el desarrollo de sus funciones. • Los soportes deben permitir identificar el tipo de información que contienen, ser inventariados y solo deberán ser accesibles por el personal autorizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La salida de soportes y documentos deberá ser autorizada por el responsable del fichero. • Cuando se deseche algún documento o soporte, deberá procederse a su destrucción o borrado. • Se adoptarán medidas que garanticen la identificación y la autenticación de los usuarios. Cuando se trate de contraseñas, se deberán cambiar, como mínimo, cada año. • Se establecerán procedimientos para realizar, como mínimo, semanalmente, copias de respaldo.
Medidas de seguridad de nivel medio (incluyen todas las medidas de nivel básico)	
<ul style="list-style-type: none"> • Se designará, uno o varios responsables de seguridad encargados de coordinar y controlar las medidas definidas en el documento de seguridad. • Se realizará una auditoría de seguridad cada dos años. • Se establecerán sistemas de registro de entradas y salidas de soportes que permitan conocer los documentos, fechas y horas, así como las personas responsables del envío o la recepción, que deberán estar debidamente autorizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecerá un mecanismo que limite la posibilidad de intentar reiteradamente el acceso no autorizado al sistema de información • Solo las personas autorizadas en el documento de seguridad podrán acceder al lugar donde se hallen instalados los equipos que contengan la información. • Deberá existir un proceso de notificación, gestión y registro de las incidencias que afecten a los datos.
Medidas de seguridad de nivel alto (incluyen todas las medidas de nivel básico y medio)	
<ul style="list-style-type: none"> • Los soportes deberán etiquetarse de forma comprensible para los usuarios con acceso autorizado, pero de manera que dificulte la identificación para el resto de las personas. • Se conservarán copias de respaldo y de los procedimientos de recuperación de los datos en un lugar diferente al que se encuentran los equipos que los tratan. 	<ul style="list-style-type: none"> • De cada intento de acceso a los datos se guardarán la identificación del usuario, la fecha, la hora y el fichero accedido y si ha sido autorizado o denegado. • La transmisión de datos a través de las redes de telecomunicación se realizará cifrando los datos, utilizando cualquier sistema que garantice que la información no sea inteligible ni manipulada por terceros.

Tabla 6.7. Resumen de las principales medidas establecidas para los tres niveles de seguridad.

Caso Práctico 7



Supongamos que en la empresa en la que trabajas han publicado tu fotografía en su página Web sin pedir tu consentimiento expreso.

- Investiga si se ha vulnerado algún derecho.
- ¿Qué nivel de protección debiera aplicarse?
- ¿Cómo se hubiese actuado correctamente?

Solución

- Se ha podido vulnerar el derecho a la intimidad.
- Nivel básico. La imagen es un dato personal y, como norma general, para publicarla (cederla) hay que pedir el consentimiento a la persona afectada.

- Deberías de haber sido informado sobre el tratamiento de datos previsto y sobre las cesiones de datos que se pretenden, y obtener tu consentimiento al respecto con carácter previo a su realización.
- Por otro lado, si las fotografías se hubiesen realizado en un lugar público y con finalidad informativa, no es necesario pedir el consentimiento de las personas fotografiadas, siempre que se enmarque en el contexto informativo, no sea el objetivo principal de la fotografía y no afecte a la intimidad de la persona fotografiada.

Caso Práctico 8



Supongamos que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de un banco, ¿podrías acceder a los datos que figuran en las bases de datos de los clientes? ¿Y a los de expedientes personales de los trabajadores?

Solución

Dependiendo de los datos que se encuentren en los ficheros se aplicarán los niveles básicos o medios de seguridad.

En lo relativo al control acceso, se aplicaría lo establecido en el artículo 91 del Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica de protección de datos.

En consecuencia, el acceso de los trabajadores de una entidad financiera a las bases de datos de los clientes y trabajadores deben estar previamente autorizados por el responsable del fichero.

Actividades



8. ¿Qué nivel de seguridad aplicarías a los siguientes datos contenidos en del expediente personal de un trabajador?

- Afiliación sindical.
- Resultados de pruebas psicológicas.
- Resultados de los exámenes médicos.
- Documentación de la Seguridad Social.
- Ficha con los datos personales.
- Título académico.
- Violencia de género.
- Contrato de trabajo.
- Resultados de las pruebas de selección.
- Datos bancarios y financieros.
- Amonestaciones y sanciones.
- Causas de la extinción del contrato.
- Afiliación política.
- Ficha policial.
- Estado civil.
- Declaraciones de impuestos.

9. Supongamos que trabajas en el área de recursos humanos donde se custodian los expedientes personales de los trabajadores.

Ayoyándote en la información contenida en la Tabla 6.7, indica cómo deberás proceder en las situaciones siguientes:

- a) Un compañero del área encargada de la retribuciones te pide la documentación de un trabajador para saber sus datos personales y poder enviarle los recibos de salarios a sus domicilio.
- b) Un compañero del área de selección te pide la documentación relativa a las pruebas de selección de un trabajador.
- c) ¿Y si el director del departamento técnico solicitase los informes médicos de las revisiones anuales de los trabajadores bajo su mando?
- d) ¿Cómo deberás proceder cuando se expurgue algún documento de un expediente personal?

10. Investiga quién es el responsable de los ficheros de los alumnos en los centros de enseñanza.

Control disciplinario

CEO 

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Absentismo. Toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.

Control de presencia

Partes de firmas.

Tarjetas personalizadas.

Controles biométricos: reconocimiento de la huella digital y la voz.

Control mediante las nuevas tecnologías

Correo electrónico. El empresario debe informar a los trabajadores acerca de las medidas de control y vigilancia adoptadas.

Internet. Los empresarios pueden vigilar y restringir la navegación aun cuando el empleado requiera utilizar esta herramienta.

Cámaras de vídeo vigilancia. Son adecuadas siempre que la medida sea idónea, necesaria y proporcionada.

Expediente personal

Conjunto de documentos, ordenados cronológicamente, que refleja el historial laboral de cada trabajador de la empresa, su formación, trabajos desempeñados, funciones, etc.

Un expediente consta de:

Carpetilla. Contenedor físico en el que se guarda el expediente.

Resumen. Hoja para anotar los documentos de que consta el expediente.

Documentación. Diferentes documentos que forman el expediente.

Clasificación de los expedientes

- 1º. Por departamentos
- 2º. Por categorías profesionales.
- 3º. Por apellidos y nombres.
- 4º. Por orden cronológico

Conservación de la documentación

Se conservará, como mínimo, durante cuatro años, la siguiente documentación:

- Documentos de afiliación a la Seguridad Social.
- Los partes de altas, bajas y comunicaciones de variación de datos de inscripción en la Seguridad Social.
- Documento de afiliación a la mutualidad para la protección de accidentes y enfermedades profesionales.
- Los recibos de salarios.
- Los boletines de cotización a la Seguridad Social.

Niveles de seguridad en el tratamiento de datos

Básico. Ficheros con datos de carácter personal: nombre y apellidos, dirección, etc.

Medio. Ficheros con datos sobre la comisión de infracciones administrativas o penales. Los que sean responsabilidad de las autoridades tributarias. Los que sean responsabilidad de las entidades financieras. Los que sean responsabilidad de la Seguridad Social y las mutuas de trabajo. Los que contengan datos sobre la personalidad de los ciudadanos.

Alto. Fichero con datos de ideología, afiliación sindical, religión, creencias, salud, origen racial o vida sexual. Los recabados para fines policiales sin consentimiento de las personas afectadas. Los que contengan datos derivados de violencia de género.

Test de repaso



1. El absentismo se refiere a:
 - a) Ausencias justificadas en el trabajo.
 - b) Ausencias injustificadas.
 - c) Las ausencias justificadas e injustificadas.
 - d) Absentismo injustificado y presencial.
2. Es absentismo injustificado:
 - a) Un permiso no retribuido.
 - b) Un permiso retribuido.
 - c) Leer el periódico.
 - d) Llegar tarde al trabajo.
3. A efectos probatorios, para inspeccionar el correo electrónico de un trabajador es necesario que se realice:
 - a) En la oficina de la empresa.
 - b) En horario laboral.
 - c) En presencia de un compañero de trabajo.
 - d) Todas son ciertas.
4. No es verdad que cuando en una empresa se establezcan normas para el control de Internet:
 - a) No tienen que ser notificadas a los representantes de los trabajadores.
 - b) Tienen que ser notificadas a los representantes de los trabajadores.
 - c) Se difundirán por medios escritos.
 - d) Es conveniente que los trabajadores den su conformidad por escrito.
5. La instalación de cámaras de vídeovigilancia es una medida adecuada:
 - a) Si es una medida de seguridad ante posibles robos.
 - b) Si es una medida para controlar los incumplimientos laborales.
 - c) Si se respeta la intimidad de las personas.
 - d) Todas son ciertas.
6. El expediente personal es:
 - a) Una carpetilla llena de documentos.
 - b) El historial laboral de un trabajador.
 - c) Los apercibimientos y sanciones de un trabajador.
 - d) Los documentos relativos a una sanción.
7. ¿En qué orden se colocarán los documentos de un expediente?
 - a) En orden alfabético de materias.
 - b) Como establezca el archivero encargado.
 - c) En el orden cronológico en el que se vayan produciendo.
 - d) No existe ningún orden preestablecido.
8. No es obligatorio conservar durante cuatro años
 - a) Los documentos de afiliación a la Seguridad Social.
 - b) Los resultados de los exámenes médicos.
 - c) Los boletines de cotización a la Seguridad Social.
 - d) Los recibos de salarios.
9. El expurgo de documentos consiste en:
 - a) Destruir los documentos que hayan perdido valor administrativo o probatorio.
 - b) Trasladar los documentos a la siguiente fase del archivo.
 - c) Clasificar, ordenar y controlar los documentos.
 - d) Clasificar expedientes en series documentales.
10. Cuando en una empresa recoja datos de sus empleados deberá:
 - a) Informar sobre su utilización.
 - b) Pedir el consentimiento.
 - c) Guardar secreto profesional sobre los mismos.
 - d) Todas son ciertas.
11. La dirección y el teléfono de un trabajador tienen un nivel de protección:
 - a) Básico.
 - b) Elemental.
 - c) Medio.
 - d) Alto.
12. Los datos de afiliación política y sindical de un trabajador tienen un nivel de protección:
 - a) Elemental.
 - b) Medio.
 - c) Alto.
 - d) Muy alto.
13. Los informes psicológicos de los empleados tienen un nivel de protección:
 - a) Básico.
 - b) Intermedio.
 - c) Medio.
 - d) Alto.
14. Los datos de la salud de los trabajadores tienen un nivel de protección:
 - a) Básico.
 - b) Intermedio.
 - c) Alto.
 - d) Muy alto.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Analizar la información que proporcionan los sistemas de control de personal para la mejora de la gestión de la empresa

1. Enumera los sistemas de control de presencia de los trabajadores que conozcas.
Indica qué ventajas e inconvenientes tiene cada sistema, desde el punto de vista del empresario.
Y desde la óptica de los trabajadores, ¿cuál crees que son las ventajas y los inconvenientes de cada sistema?
2. Según su importancia, las faltas de asistencia y puntualidad se clasifican, en función de la reincidencia y las circunstancias que concurren, en leves, graves y muy graves. Localiza en las páginas Web de los sindicatos o en el BOE, el convenio colectivo, de ámbito nacional o de la comunidad autónoma en la que residas, de las empresas que se dedican a la fabricación de pastas alimenticias.
Estudia los artículos referidos a las faltas para abordar la siguiente situación:
Mediante el control de presencia de una empresa dedicada a la fabricación de pastas alimenticias, se ha detectado que un trabajador ha llegado con más de quince minutos de retraso en dos días del mismo mes. El director del Departamento de Recursos Humanos te encarga que localices el convenio colectivo y que le respondas a las siguientes cuestiones. ¿De qué tipo de faltas se trata? ¿Qué sanción acarrearán? Con posterioridad a la notificación de la sanción, detectan que un compañero ficha por el trabajador sancionado. ¿De qué clase de faltas se trata? ¿Qué sanción acarrearán?
3. En una empresa dedicada a la producción de pasta alimenticia, un trabajador llega habitualmente tarde al trabajo. En el último mes ha faltado seis días alternos, alegando indisposición pero sin justificación médica. Desde el Departamento de Recursos Humanos se le ha apercibido, por escrito, comunicándole que si persiste en su actitud lo van a despedir.
El director del departamento quiere saber con cuántas faltas de asistencia pueden justificar el despido o la suspensión de empleo y sueldo. Busca información para responder a esta pregunta.
4. Localiza el convenio colectivo de Banca de ámbito nacional, y busca, en este convenio, información para clasificar las siguientes faltas:
 - Retrasos en las entradas y adelantos en las salidas.
 - Faltar un día sin justificar.
 - Absentismo simulando una enfermedad o accidente.
 - Faltar dos días en un periodo de dos meses.
 - Fichar o firmar el control de asistencia por un compañero.

- Ausentarse una hora del trabajo, sin justificación.
 - Retrasos en las entradas y adelantos en las salidas, que superen cinco en un mes.
5. Consultando el mismo convenio, realiza una relación de las sanciones máximas que podrán imponerse en cada caso, atendiendo a la gravedad de la falta cometida.
 6. Busca en el convenio colectivo de oficinas y despachos de la comunidad autónoma en la que resides cuáles son las faltas, en relación con la inasistencia al trabajo, que pueden dar lugar a un despido o la suspensión de empleo y sueldo.

Establecer la manera de organizar y conservar la documentación del departamento de recursos humanos en soporte convencional e informático

7. En una empresa existen tres departamentos: Comercial, Recursos Humanos y Administrativo.
Los trabajadores de cada departamento pertenecen a las siguientes categorías profesionales:
 - Departamento de Recursos Humanos
Grupo 8. Oficiales de segunda:
Laura Bedia Cabo.
Carmen Bedia Cabo.
 - Grupo 1. Ingenieros y licenciados:
Sonia Ramos León.
 - Departamento Administrativo:
Grupo 3. Jefe administrativo:
Ramón Calahorra Cabeza.
 - Grupo 7. Auxiliares Administrativos:
Lucas Pérez García
Laura Pérez de Lorca
 - Departamento Comercial:
Grupo 9. Oficial de tercera:
Rafael González Gómez
 - Grupo 4. Ayudantes no titulados:
Manuela Casas Pradera
Carlos Casas Fuertes
 Clasifica los expedientes de los trabajadores según los criterios estudiados en esta unidad.
8. Cuando un trabajador deja de prestar servicios en una empresa:
 - ¿Qué sucederá con su expediente personal?
 - ¿Qué documentos pasarán obligatoriamente al archivo intermedio?
 - ¿Qué documentos pasarán al archivo histórico?

Comprueba tu aprendizaje

Valorar la importancia de la aplicación de criterios de seguridad, confidencialidad, integridad y accesibilidad en la tramitación de la información derivada de la administración de recursos humanos

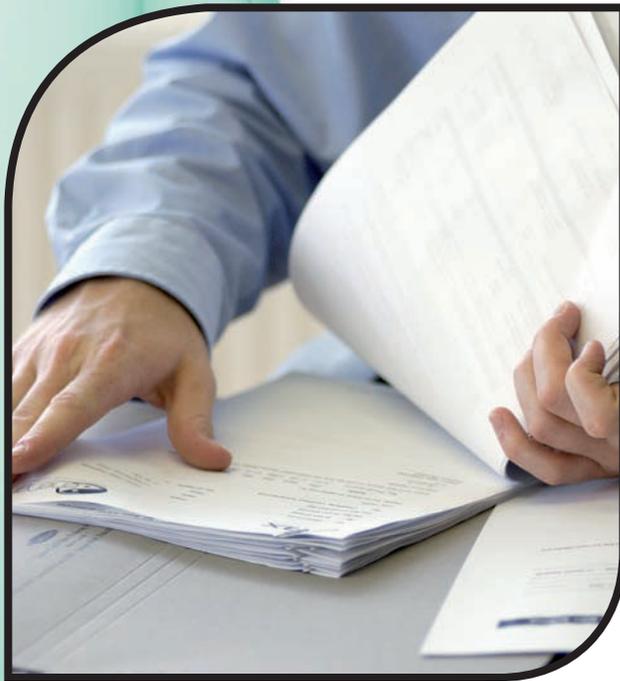
9. Supongamos que estás trabajando en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa y una de tus tareas es custodiar los expedientes de los trabajadores.
- Indica el nivel de seguridad que asignarías a cada uno de los documentos que forman parte del expediente personal de un trabajador y que han sido enumerados en este capítulo (Tabla 6.4).
 - Indica qué persona o personas pueden acceder a la documentación contenida en el expediente personal de los trabajadores.
 - Indica cómo se debe proceder cuando un director de departamento solicita acceder a los datos de uno de sus subordinados.
 - El director del Departamento Comercial te solicita los certificados de las retenciones a cuenta del IRPF de los agentes comerciales, para entregárselos personalmente. ¿Puede entregarle estas certificaciones?
10. Estás trabajando en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa gestionando los expedientes de los trabajadores. Indica como procederías en las siguientes situaciones:
- ¿Puedes utilizar el dato del teléfono móvil de los trabajadores para enviarles mensajes de texto vía SMS?
 - Un trabajador solicita que desaparezcan de su expediente personal sus datos personales y familiares. ¿Tiene derecho a ello? ¿Cómo se deberá actuar?
 - ¿Entra dentro del concepto de «dato de salud» el de que una persona sea fumadora?
 - ¿Han de ser considerados datos de salud los relativos a la enfermedad común y accidente profesional?
 - ¿Se consideran datos sobre la salud de los trabajadores a los informes de las revisiones médicas anuales que las empresas están obligadas a efectuar según la Ley de Prevención de Riesgos Laborales?
 - ¿Pueden acceder libremente los empleados administrativos del departamento de Recursos Humanos, a todos los datos que figuren en la base de datos del departamento?
- Puedes buscar información en la página Web de la Agencia de Protección de datos.
11. Supongamos que estás trabajando en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa en la que quieren implantar un sistema para controlar la asistencia y presencia de los trabajadores mediante la utilización de la

huella digital. Te han encargado realizar un informe sobre la posible vulneración del derecho a la intimidad. Realiza la investigación y expón tus conclusiones.

12. Supongamos que colaboras realizando tareas administrativas en un proceso de selección de personal. Los responsables del proceso te indican que consigas la siguiente documentación para incluirla en el expediente de un trabajador que va a ser contratado:
- Los antecedentes penales.
 - El informe médico de la selección.
- Indica si es correcta esta actuación.
13. Supongamos que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa y te encargan realizar un protocolo de actuación para implantar controles de:
- Acceso a Internet.
 - Utilización del correo electrónico.
- Describe todos los pasos que sería conveniente seguir para implantar este control sin que se vulnere ningún derecho de las personas que trabajan en la empresa.
14. En un departamento de una empresa sospechan que un empleado está utilizando el correo de la empresa con fines personales, no relacionados con su trabajo. Indica cómo se deberá actuar para realizar una inspección del correo de este empleado, y que esta inspección tenga efectos probatorios.
15. Estás de baja médica. Desde el Departamento de Recursos Humanos, te ha exigido que en los partes de baja esté identificada la causa que la motiva. Esto puede vulnerar tus derechos, ya que estamos en presencia de un dato de salud al que hay que aplicar medidas de seguridad de nivel alto. En el parte de baja han de figurar únicamente las fechas y la indicación de «baja» u otras expresiones de las que no pueda deducirse fácilmente la enfermedad que ocasiona la baja. Accede a la página de la Agencia de Protección de Datos para descargar y cumplimentar el documento necesario para denunciar esta presunta violación de tus derechos.
16. Supongamos que trabajas en la administración de un centro educativo. Busca información para responder a las preguntas:
- ¿Las calificaciones académicas de los alumnos de un centro educativo pueden publicarse en los tablones o en Internet?
 - ¿Los padres y tutores de los alumnos tienen derecho a solicitar las calificaciones académicas al centro educativo?
17. Supongamos que en una empresa quieren recabar obligatoriamente datos personales de los trabajadores. Accede al documento que facilita la Agencia de Protección de Datos y realiza una denuncia por estos hechos.

Unidad 7

Planificación de los recursos humanos. Perfiles profesionales.



En esta unidad aprenderemos a:

- Reconocer la importancia de la planificación de los recursos humanos.
- Valorar la importancia del reconocimiento del concepto de perfil del puesto de trabajo para seleccionar los currículum.
- Secuenciar las fases del proceso de selección de personal y sus características fundamentales.

Y estudiaremos:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- La determinación del perfil profesional.
- La planificación de los recursos humanos.

1. Planificación de los recursos humanos

La **planificación de los recursos humanos** es el proceso consistente en elaborar e implantar planes y programas que aseguren un número suficiente de empleados, con las competencias necesarias, en los puestos adecuados, en el momento y al coste preciso.

La planificación de los recursos humanos debe desprenderse de la planificación estratégica de la empresa, que se desarrolla de la siguiente forma:

1. **Declaración de la misión.** La dirección de la empresa ha de declarar la misión o razón de ser de la empresa.
2. **Planificación estratégica de la empresa.** La confluencia de la misión y del análisis interno de la empresa y del análisis del entorno, posibilita la planificación estratégica de la empresa, en la que se reflejarán los objetivos estratégicos y las líneas principales de actuación a largo plazo.
3. **Objetivos estratégicos y líneas de actuación para cada función.** De la planificación estratégica se derivarán, mediante un proceso en cascada, los objetivos estratégicos y las líneas de actuación principales a medio plazo para cada función, entre ellas, los recursos humanos.
4. **Objetivos y actividades a corto plazo.** Para ejecutar los planes estratégicos, estos se han de dividir en objetivos medibles y actividades más concretas a corto plazo (Fig. 7.1).

A modo de conclusión se puede decir que una planificación adecuada de los recursos humanos posibilita el desarrollo de la estrategia de la empresa, además de la adecuada planificación en las otras áreas (por ejemplo, producción o comercial).

1.1. Incidencia de la planificación de los recursos humanos

La planificación estratégica de los recursos humanos incide directamente en las actividades que han de realizar a medio y corto plazo en el Departamento de Recursos Humanos. Así, de la planificación estratégica de los recursos humanos se desprenden estas actividades:

a) **Análisis y descripción de los puestos de trabajo**, así como determinación de los perfiles profesionales en los puestos de trabajo.

d) **Planificación de los procesos de selección e incorporación** de nuevos trabajadores.

b) **Detección de las necesidades de personal.**

e) **Planificación de la formación** de los empleados actuales de la empresa y de los de nueva incorporación.

c) **Planificación de la promoción interna:** evaluación del desempeño, evaluación condiciones de trabajo, jornadas, etc.

f) **Cálculo de los costes de personal:** salarios, seguros sociales, protección de riesgos laborales, costes de selección y formación.

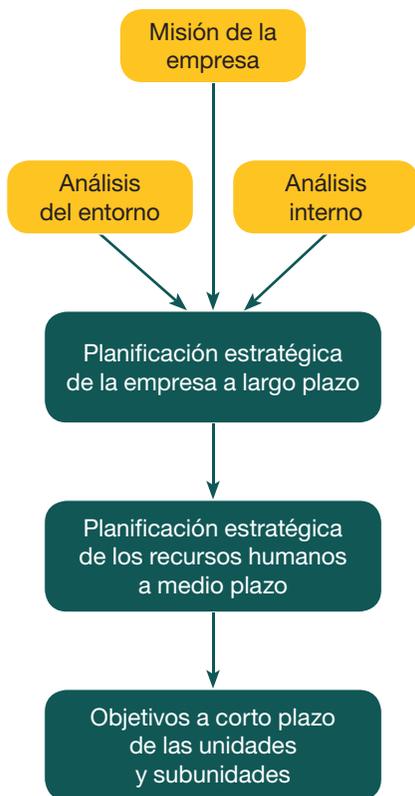


Fig. 7.1. Proceso en cascada de la planificación de los recursos humanos.

Actividades



1. Para comprender la incidencia de la planificación estratégica de la empresa sobre la planificación de los recursos humanos, completa el cuadro siguiente, en el que se relaciona la

estrategia de la empresa con la actividad productiva y, a su vez, con la plantilla de la empresa y las actividades relacionadas con la planificación de los recursos humanos.

Planificación estratégica	Crecimiento	Diversificación	Reconversión	Desinversión
Incidencia en la actividad/producción	Mayor producción	Nuevas actividades	Cambio de actividades	Menos producción
Incidencia en el número de empleados/ actividades a planificar				

2. Análisis y descripción del puesto de trabajo

El **análisis de puestos de trabajo** es un proceso mediante el cual la empresa recopila y analiza la información sobre los puestos, con la intención de **identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades** de los mismos, así como los **requerimientos** (formación, habilidades, experiencia...) que han de poseer los **integrantes de dichos puestos**, de tal forma que sirvan para establecer el perfil de las personas que los ocuparán de forma óptima.

Mediante el análisis de los puestos se pretende conocer:

- Qué se hace en un puesto de trabajo.
- Por qué se hace.
- Cómo se hace.
- Cómo se relaciona con otros puestos de la organización.
- Cuáles son los requerimientos de los integrantes del puesto.

Del análisis de puestos de trabajo se obtienen datos que se materializan en dos documentos, estrechamente relacionados: **la descripción de puestos de trabajo** y **los perfiles profesionales** de los puestos de trabajo (Fig. 7.2).

Mediante el análisis y la descripción de puestos se consigue una relación de las funciones y las tareas necesarias para desempeñar de modo óptimo el puesto, las responsabilidades que conllevan los puestos, las relaciones jerárquicas que les condicionan, las condiciones de trabajo, la supervisión, etc. (Fig. 7.3).

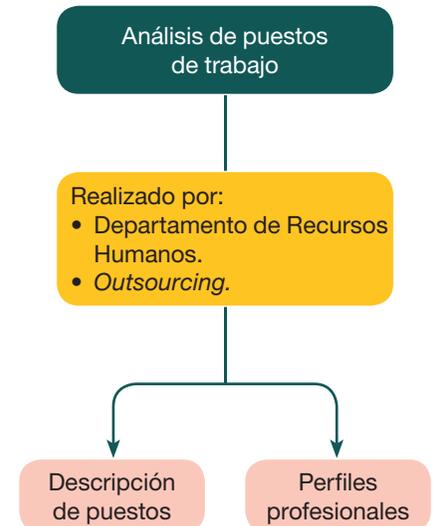


Fig. 7.2. Materialización del análisis de puestos.

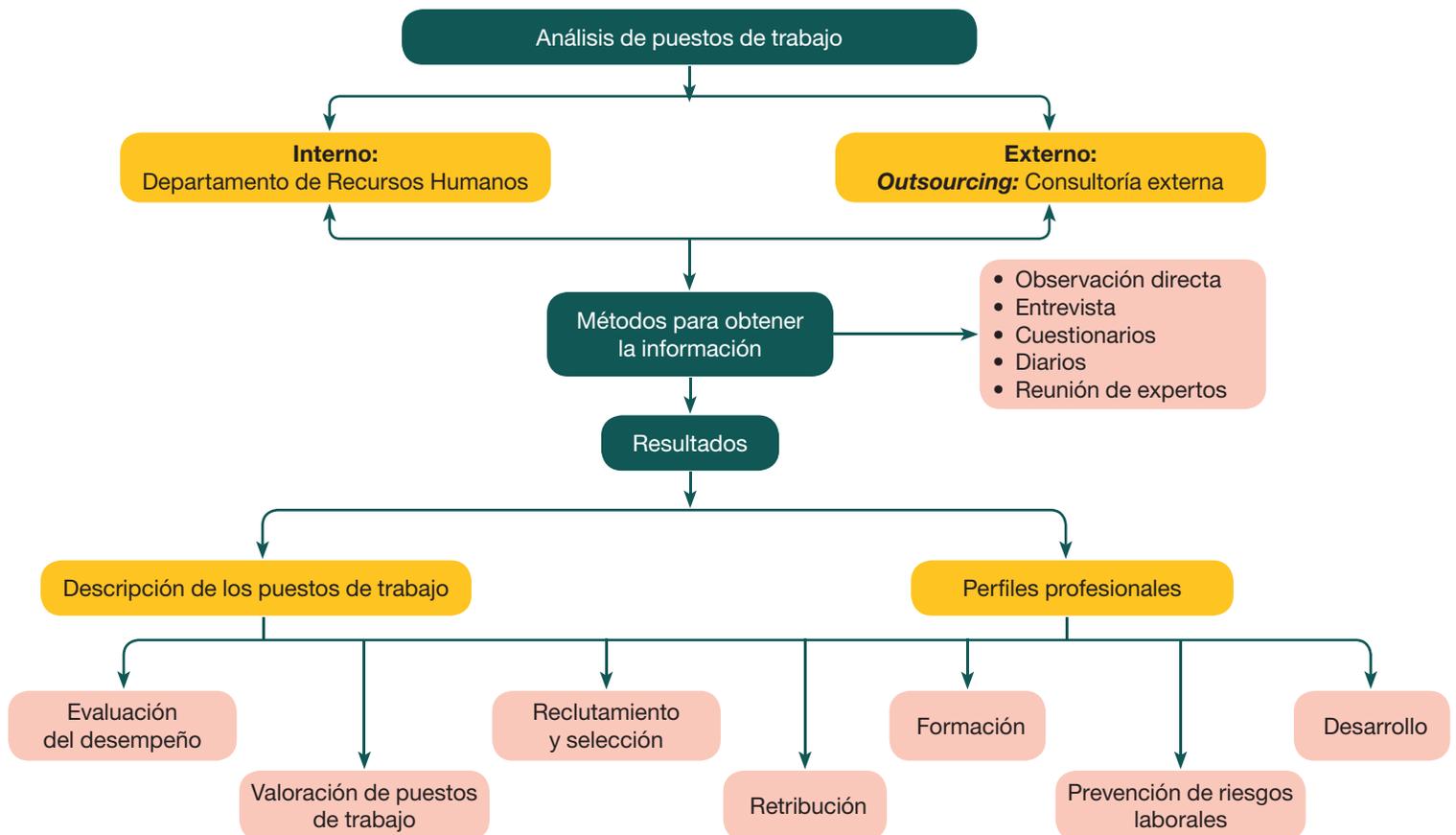


Fig. 7.3. Proceso derivado del análisis de los puestos de trabajo.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

2.1. Objetivos del análisis de puestos de trabajo

Los objetivos que se pretende alcanzar con el análisis del puesto de trabajo se pueden resumir en los siguientes puntos:

- **Analizar y describir la estructura de la empresa**, reflejando la autoridad y las relaciones de cada puesto con el resto de los puestos de la empresa.
- **Mejorar la estructura organizativa de la empresa**, evitando duplicidad de funciones y revisando la coordinación entre los distintos puestos.
- **Ayudar al proceso de reclutamiento y selección**. Por medio de las descripciones y de los perfiles profesionales se sabrán las características de las personas que han de seleccionarse.
- **Valoración** de puestos de trabajo.
- **Servir de base para la política salarial**, teniendo en cuenta los niveles, las condiciones, y las características de todos los puestos de trabajo.
- **Ayudar a trazar los itinerarios profesionales** en los que el puesto estuviese involucrado.
- **Establecer planes de carrera**. Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado. Los planes de carrera sirven para motivar e implicar a los empleados para que construyan su futuro profesional en la empresa.
- **Descubrir las necesidades de formación** de las personas que ocupan los puestos.
- **Establecer medidas de prevención de riesgos laborales** para los diferentes puestos de trabajo.

2.2. Métodos para la obtención de la información

El primer paso para realizar el análisis del puesto de trabajo es la obtención de información sobre las tareas que se realizan en el puesto. Existen diferentes métodos para analizar los puestos de trabajo; los más utilizados aparecen en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1. Métodos para obtener información sobre los puestos de trabajo.

Método	Descripción	Ventajas	Inconvenientes
Observación directa	Se observan, durante un periodo de tiempo suficiente, las tareas que llevan a cabo las personas que están desempeñando un puesto de trabajo. Es más adecuado para tareas manuales y repetitivas que para tareas intelectuales.	El observado trabajará con mayor rapidez y esmero.	Es lento y costoso. Puede suceder que el trabajador exagere los riesgos y la complejidad de las tareas.
Entrevista	Se pregunta directamente a los ocupantes de los puestos por sus funciones, tareas y responsabilidades. Se utiliza para puestos cuyo contenido tiene mayor componente intelectual que manual. Las entrevistas pueden ser individuales, de grupo o con el supervisor.	Facilidad para obtener información detallada.	Es lento y costoso. Los entrevistados pueden distorsionar la información si consideran que puede repercutir negativamente en sus condiciones laborales.
Cuestionarios	Los ocupantes de los puestos cumplimentan cuestionarios que posteriormente serán revisados por el jefe directo. El analista también puede pedir las aclaraciones que crea oportunas.	Son rápidos y económicos pues permiten estudiar varios puestos de trabajo al mismo tiempo.	Los errores en la elaboración del cuestionario pueden invalidar la información obtenida.
Diarios o agendas de trabajo	Consiste en un informe que tiene que realizar el titular del puesto. En este informe se registran de forma sistemática las tareas del puesto y el tiempo que dedica a cada tarea.	Permite obtener información de puestos especializados.	Falta de objetividad, ya que es el propio trabajador el que registra la información, pudiendo exagerar la importancia del puesto y del trabajo que realiza.
Reunión de expertos	Se recoge la información de expertos o de trabajadores muy experimentados. También se utiliza para describir un puesto de trabajo de nueva creación; lo realizan los impulsores del puesto que se ha creado, ya que conocerán las tareas que hay que desarrollar en el puesto.	Permite obtener detalles de las tareas de las personas que más saben de los puestos.	Es costoso y lento.

2.3. Descripción de puestos de trabajo

Partiendo de la información obtenida mediante el análisis del puesto se obtiene una descripción del puesto de trabajo.

La **descripción de puestos** es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

El análisis del puesto se materializa en la **ficha de descripción del puesto de trabajo**, cuyo contenido puede variar en función de cada empresa y de cada puesto de trabajo. Por lo general, los datos que refleja la ficha del puesto son los que aparecen en la Tabla 7.2:

Empresa: _____	
Identificación del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Denominación del puesto. • Formación necesaria: formación inicial requerida y formación complementaria. • Experiencia mínima necesaria.
Finalidad o misión	Son los objetivos del puesto.
Área	Situación en el departamento al que pertenece el puesto, dentro del organigrama de la empresa.
Dependencia jerárquica directa	Denominación de los cargos de la empresa que tienen autoridad sobre el ocupante del puesto.
Relaciones internas y externas	Las relaciones internas que se establecen a nivel funcional entre los diversos puestos y departamentos (compañeros directos, superiores, empleados de otras unidades, subordinados, etc.) y externas (proveedores, suministradores, clientes, entidades financieras, instituciones sociales, etc.).
Responsabilidad	Sobre otros colaboradores, equipos de trabajo, coordinación y distribución de trabajo.
Lugar de trabajo	Ubicación física del puesto de trabajo y posibilidades de movilidad o desplazamiento.
Tareas y responsabilidades	La ocupación se compone de una serie de tareas específicas del puesto de trabajo. Las tareas se pueden subdividir en elementos. Se describen tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos: tiempos, dedicaciones, exigencias físicas, intelectuales y otras.
Supervisión y control	Abarca el seguimiento inicial, la orientación y corrección en caso necesario, así como el apoyo y la motivación.
Equipamiento	Útiles o equipos que son manejados directamente por el ocupante del puesto analizado (máquinas, herramientas, ordenadores, programas, etc.), y cuyo conocimiento y manejo son imprescindibles en el desempeño del puesto de trabajo.
Riesgos	Accidentes y enfermedades profesionales a los que está expuesto el ocupante en el desarrollo de su trabajo.
Condiciones ambientales	Comprende una relación de las principales características del ambiente físico: luz, humedad, ruido, temperatura, ventilación, contaminación, riesgos posturales, etc.
Sistema retributivo	Se indica el nivel económico y cómo se consigue en función del desempeño del puesto: retribuciones fijas, variables, incentivos, pluses, antigüedad, gratificaciones y otros.
Dedicación	Horarios, calendario laboral, vacaciones, disponibilidad para traslados, viajes y similares.
Catalogación profesional	Datos sobre la categoría profesional.
Evolución profesional	Previsiones sobre el desarrollo del puesto, especialización, nuevas exigencias, expectativas de promoción, posibilidades de formación profesional continua en la empresa.
Criterios de evaluación	Para valorar el desempeño del puesto de trabajo, tanto a niveles técnicos como de adaptación e integración en las estructuras, normativas y equipo de la empresa.

Tabla 7.2. Modelo de ficha de descripción del puesto de trabajo.



Apoyándote en el modelo de ficha de descripción de un puesto de trabajo que aparece en la Tabla 7.2., realiza la descripción de un puesto de trabajo en el Servicio de Atención al Cliente, en la sede central de una compañía de seguros.

Solución

Véase la Tabla 7.3.

Seguros Lesc, SA.	
Identificación del puesto de trabajo	Servicio de Atención al Cliente. Formación mínima requerida: Técnico en Gestión Administrativa. Formación complementaria: Cursos sobre comunicación interpersonal, empatía y asertividad. <i>Marketing</i> de empresas de seguros. Inglés comercial.
Finalidad o misión	Proporcionar atención personal y telefónica a los clientes de la empresa, así como tramitar reclamaciones, quejas y sugerencias.
Área	Departamento Comercial, Área de Comunicación.
Dependencia jerárquica directa	Depende del director del Departamento Comercial.
Relaciones funcionales	Mantiene contactos continuos con los clientes. Mantiene contactos con empleados de todos los niveles de la empresa para transmitirles información de los clientes y ponerles en contacto con ellos.
Lugar de trabajo	Oficinas centrales de la empresa. Paseo de Andalucía 15. Oficina de 20 metros cuadrados compartida por seis personas. Cinco personas atienden de forma telefónica y una, de manera rotatoria, de forma personal.
Tareas y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los clientes, informarles y orientarles en sus consultas con amabilidad. • Atender las consultas telefónicas con rapidez y amabilidad. • Comunicar de forma empática y asertiva con los clientes. • Facilitar información y ayudar a su interlocutor. • Explicar a los clientes el proceso de actuación ante un siniestro. • Atender a las personas que han sufrido algún siniestro y ponerles en contacto con los técnicos responsables de la materia. • Transferir las llamadas a la extensión indicada. • Tomar nota de los mensajes y hacerlos llegar al interesado lo antes posible. • Realizar informes, notificaciones, cartas, etc. • Actuar con rapidez bajo presión, aceptando las responsabilidades. • Transmitir dinamismo y dominio de la situación
Supervisión y control	La supervisión y el control del Servicio de Atención al Cliente es realizado por el jefe del área de Comunicación, con el que mantiene reuniones periódicas para realizar el seguimiento de las actividades.
Equipamiento	Centralita telefónica, ordenador, impresora, teléfono, fax, archivos, base de datos de clientes, Internet.
Riesgos	Posturales.
Condiciones ambientales	El servicio está situado en una oficina con buenas condiciones de iluminación, insonorización y climatización.
Sistema retributivo	Salario base de la categoría profesional, que se incrementa por trabajar noches y fines de semana.
Dedicación	El empleado ha de trabajar un total de 1 850 horas al año. De forma rotatoria se realizan turnos de tarde, noche y fines de semana, para que el servicio no quede desatendido. Vacaciones: 30 días en verano.
Catalogación profesional	Administrativo, grupo 7.
Evolución profesional	Posibilidades de promoción dentro del Departamento Comercial, mediante la formación en <i>marketing</i> , gestión comercial e informática.
Criterios de evaluación	La evaluación la realiza la dirección del Departamento Comercial, mediante la observación del cumplimiento de las tareas, el horario y la rapidez y rigor en la resolución de los problemas planteados por los clientes.

Tabla 7.3. Modelo de descripción de un puesto de trabajo. Solución del Caso Práctico 1.

3. Perfiles profesionales

Los **perfiles profesionales** son una consecuencia del análisis y de la descripción de puestos de trabajo. De un modo genérico, puede entenderse el perfil profesional como un conjunto de características que identifican la adecuación de una persona para asumir, en condiciones óptimas, las responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo.

Los perfiles profesionales de los puestos suelen plasmarse en un documento adjunto al de la descripción de puestos, ya que están estrechamente relacionados.

El perfil del puesto se elabora teniendo en cuenta las exigencias del puesto, la cultura y los objetivos de la empresa. Del análisis de estos factores, se obtiene el perfil del puesto al que tendrán que ajustarse los candidatos seleccionados.

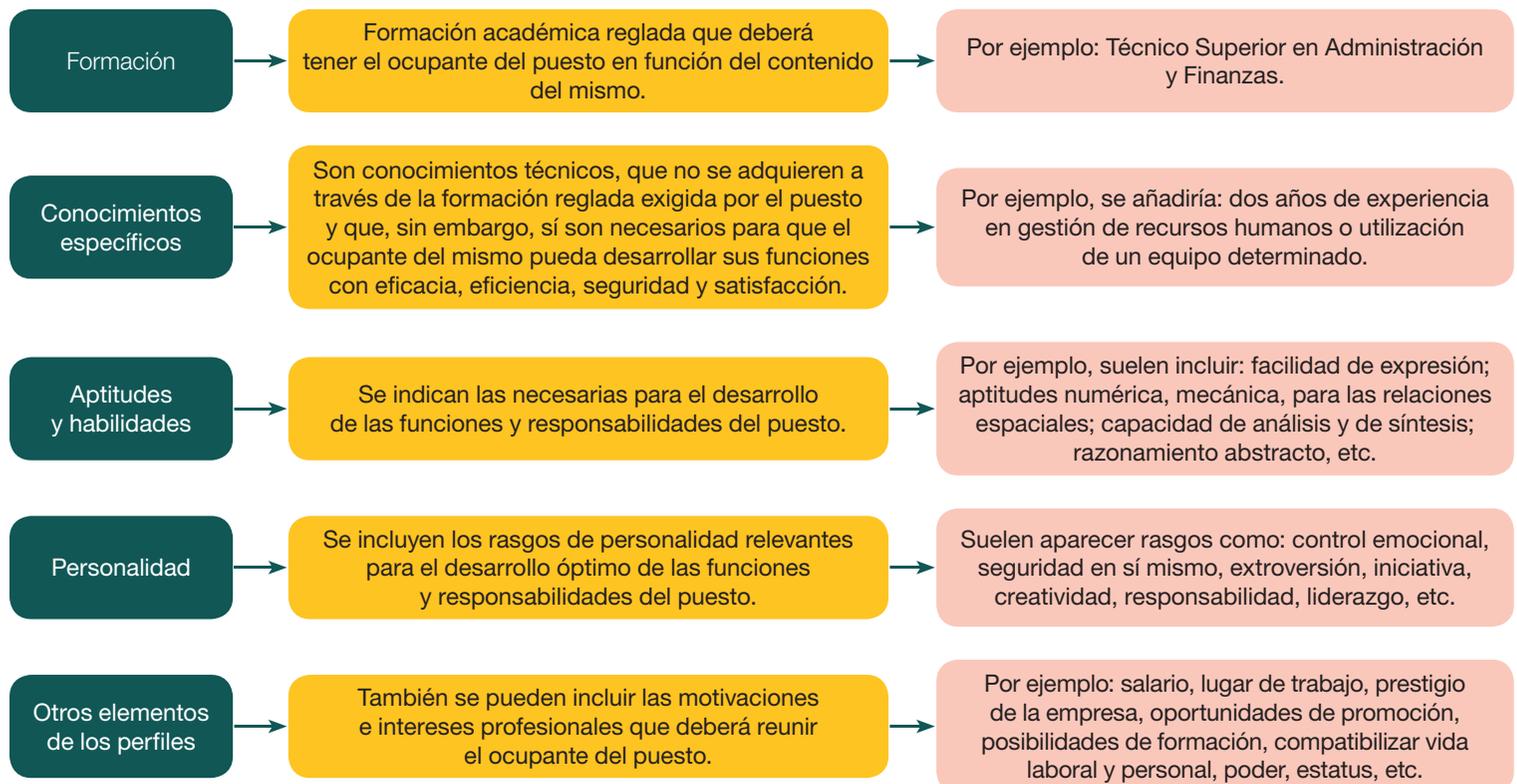
En la web www.educastur.es puedes encontrar una **guía con los perfiles profesionales** de múltiples puestos de trabajo, ordenados por sectores profesionales.

Para acceder a esta información sigue la siguiente ruta:

Estudiantes > Formación Profesional > Recursos educativos > Píldoras ocupacionales

3.1. Contenido de los perfiles profesionales

En los perfiles profesionales, por lo general, se reflejan los aspectos siguientes:



• Profesiogramas

Apoyándonos en la descripción y en el perfil del puesto de trabajo, se realiza el profesiograma.

El **profesiograma** es la representación gráfica del perfil profesional. Su objetivo es definirlo gráficamente, determinar las exigencias del puesto y estudiar, a partir de él, el ajuste a dicho perfil de cada posible candidato para cubrir el puesto de trabajo.

Se ha de tener en cuenta que, en la práctica, los profesiogramas vienen marcados por las características de la empresa y del puesto que se vaya a cubrir. Para cada puesto y en cada empresa ha de realizarse un profesiograma específico y, posteriormente, se compararán en su totalidad al del candidato.



Continuando con el Caso Práctico 1, en el que se describía un puesto de trabajo de atención al cliente; realiza el perfil del profesiograma del puesto de trabajo en el Servicio de Atención al cliente en una compañía de seguros.

Solución

En la Tabla 7.4. Aparece un ejemplo del perfil profesional de un puesto en el Servicio de Atención al cliente.

Características estudiadas		Grado			
		1	2	3	4
Formación	Técnico superior en Administración y Finanzas				X
	Técnico en Gestión Administrativa	X			
Conocimientos específicos	Idioma: inglés		X		
	Marketing de seguros			X	
	Técnicas de comunicación interpersonal				X
	Utilización de centralita telefónica				X
	Redacción comercial		X		
	Utilización procesador de textos			X	
	Manejo de base de datos				X
	Utilización de redes locales				X
Experiencia	En el puesto de trabajo			X	
	En puesto similares		X		
Aptitudes intelectuales	Expresión verbal			X	
	Comprensión verbal				X
	Memoria		X		
	Capacidad de reacción			X	
	Atención				X
	Razonamiento espacial	X			
	Razonamiento abstracto	X			
	Capacidad de análisis		X		
	Capacidad de síntesis			X	
	Aptitud numérica	X			
Personalidad	Iniciativa		X		
	Responsabilidad			X	
	Control emocional				X
	Seguridad en sí mismo			X	
	Tolerancia a la frustración				X
	Extroversión		X		
	Liderazgo	X			
	Flexibilidad			X	
	Capacidad de comunicación				X
	Empatía				X
	Asertividad				X
	Discreción				X
Otros elementos	Oportunidades de formación			X	
	Oportunidades de promoción		X		
	Motivación por el prestigio de la empresa	X			

Tabla 7.4. Perfil del profesiograma del puesto de trabajo en el Servicio de Atención al Cliente en una compañía de seguros. Solución del Caso Práctico 2.

3.2. Perfiles profesionales basados en competencias

En la actualidad, numerosas empresas han implantado un modelo de gestión de los recursos humanos basado en las competencias. Las competencias identificadas en la empresa, en el área y en el puesto de trabajo concreto, forman parte del perfil profesional sustituyendo a dos factores de los perfiles profesionales: **la personalidad y las aptitudes**.

Las **competencias** se definen como el conjunto integrado de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones que posee una persona y que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de un puesto de trabajo en un contexto profesional dado.

Por otra parte, un **perfil competencial** se puede definir como el conjunto de competencias que define los requisitos esenciales para cada puesto de trabajo.

Las competencias integran los aspectos más relevantes del perfil profesional (sustituyendo dos factores hoy día en desuso: la personalidad y las aptitudes).

Así, las competencias relacionadas con el desempeño de un puesto de trabajo servirán fundamentalmente para:

- Seleccionar a los candidatos** más idóneos para desempeñar el puesto de trabajo.
- Evaluar a los trabajadores** que ocupan el puesto.

Las competencias están íntimamente ligadas a cada empresa y a cada puesto de trabajo concreto, y a las funciones y tareas específicas definidas para cada puesto.

Cada empresa identifica y define sus propias competencias, que serán las que se considere que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Se suelen utilizar un **número no superior a diez por cada puesto de trabajo**, para que se puedan utilizar adecuadamente.

Las competencias se pueden clasificar en genéricas, específicas y transversales.

A. Competencias genéricas

Diferentes investigaciones han concluido que existen una serie de competencias que definen el éxito profesional, independientemente de la estructura de la empresa y de la actividad de esta; estas competencias se denominan genéricas.

Cada empresa identifica y define una serie de competencias que son compartidas por diferentes profesiones y diferentes puestos de trabajo. Algunas empresas denominan a estas competencias «Core» (del inglés, centrales).

A continuación, en la Tabla 7.5 aparece una clasificación de las competencias genéricas, así como la definición de cada competencia.

Ejemplos de competencias genéricas más habituales	
Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro: preocupación e interés por trabajar eficazmente, o por competir para superar un estándar de exigencias. • Iniciativa: predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades antes de que se lo indiquen o de ser forzado por los acontecimientos. • Orientación al orden y a la calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre y asegurar la calidad mediante comprobaciones y sistemas de control claros y ordenados.
Competencias de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar, comprender y responder a las preocupaciones, intereses y sentimientos de los demás. • Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás averiguando sus necesidades y después satisfacerlas (los «clientes» pueden encontrarse dentro de la propia empresa).

¿Sabías que...?



Algunas de las **competencias** que más suelen valorar las empresas son:

- Orientación al logro.
- Orientación a la calidad.
- Orientación al cliente.
- Capacidad de aprendizaje.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con la empresa.
- Flexibilidad.
- Buen nivel de comunicación.
- Tenacidad.

Tabla 7.5. Clasificación de las competencias genéricas.

Ejemplos de competencias genéricas más habituales (<i>Continuación</i>)	
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e impacto personal: capacidad para convencer e influir sobre los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción. • Conocimiento organizacional: capacidad de comprender y utilizar la dinámica de poder, relaciones e influencias existentes dentro de las organizaciones. • Construcción de relaciones: capacidad para crear y mantener contactos y relaciones útiles para el mejor cumplimiento de su trabajo.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas: capacidad para identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitar los medios adecuados, como formación, apoyo, oportunidades, para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente. • Dirección de personas: capacidad de definir y comunicar a los demás lo que es necesario hacer, lograr que lo cumplan y evaluar y reconocer los logros. • Trabajo en equipo: disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo, del cual no se tiene que ser necesariamente el jefe; y colaborar eficazmente, incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con los intereses personales. • Liderazgo: utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos hacia la consecución de un objetivo.
Competencias de dominio personal	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo: convencimiento de su propia capacidad y posibilidades, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto. • Autocontrol: capacidad de mantener el control y la calma en situaciones donde existe oposición y hostilidad o en condiciones de trabajo estresantes. • Flexibilidad: capacidad para adaptarse con facilidad a los cambios, entender las posiciones de los demás, y modificar la suya propia cuando aparecen nuevas evidencias o datos. • Tenacidad: capacidad para persistir en una tarea durante un periodo largo de tiempo a pesar de los obstáculos y dificultades. • Compromiso con la organización: voluntad de orientar su actuación de acuerdo con los principios, prioridades y objetivos de la organización.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje: capacidad e interés de utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y habilidades necesarias en relación con su trabajo. • Pensamiento analítico: capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas analizando sus partes constituyentes y reflexionando sobre ellas de forma lógica y sistemática. • Reconocimiento de modelos: capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvia, e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

Tabla 7.5. (Cont.) Clasificación de las competencias genéricas.

Caso Práctico 3



Después de estudiar la Tabla 7.5, trata de identificar al menos seis competencias requeridas para el desempeño de los siguientes puestos de trabajo: Director General, Director de Recursos Humanos y Administrativo de Recursos Humanos.

Solución

Las competencias para cada uno de los niveles pueden ser:

Director General	Director de Recursos Humanos	Administrativo de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento organizacional. • Liderazgo. • Persuasión e impacto personal. • Autocontrol. • Dirección de personas. • Iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de relaciones. • Persuasión. • Desarrollo de personas. • Dirección de personas. • Sensibilidad interpersonal. • Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Aprendizaje. • Orientación al orden y a la calidad. • Trabajo en equipo. • Compromiso con la organización. • Orientación al cliente.

B. Competencias específicas del puesto de trabajo

Las competencias exigibles a quienes van a desempeñar un determinado puesto de trabajo ha de descender a niveles muy concretos, de tal forma que una competencia tenga sentido en función de un puesto de trabajo en una empresa y en un entorno determinados.

Por ejemplo, aunque se pueden identificar las competencias generales de un cocinero, estas se matizan en función de la empresa en la que trabaje; no se requieren las mismas competencias para un cocinero que trabaja en una casa de comidas, que un cocinero de un restaurante de tres estrellas Michelin, o en el comedor de una empresa mediante autoservicio.

Así pues, se habrá de analizar las competencias concretas de cada puesto, teniendo en cuenta, por un lado, el grado de responsabilidad, las funciones y las tareas y, por otro, la cultura y los objetivos de la empresa.

C. Competencias transversales

Hay autores que hablan de un tercer grupo de competencias, las **transversales**, que hacen referencia al conjunto de competencias compartidas por un grupo de personas dentro de la organización: por ejemplo, todos los mandos comparten la competencia «liderazgo»; o todos los trabajadores del Departamento Financiero comparten la competencia «capacidad de análisis».

Actividades

- Mediante el portal **www.educastur.es**, se puede acceder a una herramienta que te permitirá analizar tus competencias laborales (Estudiantes > Formación Profesional > Orientación laboral > Competencias laborales).

Al finalizar el autoanálisis obtendrás un informe que te ayudará a tener un mayor conocimiento de ti mismo desde la perspectiva laboral.

- También, en portal **www.educastur.es**, puedes ver una serie de vídeos que te ayudarán a entender el significado y la importancia de la adquisición de determinadas competencias genéricas para desempeñar con éxito las tareas de diferentes puestos de trabajo. Accede al portal, entra en Orientación laboral: Podrás ver los vídeos relacionados con las competencias de las cuales crees carecer o bien necesites desarrollar.
- Después de estudiar la Tabla 7.5, trata de identificar al menos tres competencias requeridas para el desempeño de varios puestos de trabajo en empresas diferentes:
 - Empresa de fabricación de cerámica: personal de fábrica, agente comercial, director de relaciones laborales.
 - Una empresa de mensajería urgente: repartidor, administrativo, atención al cliente.
 - Una empresa energética puntera en I+D+i, Investigador, técnico de mantenimiento, seleccionador de personal.
- Localiza el decreto que establece el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas e identifica los artículos en los que están regulados:
 - El perfil profesional de título.
 - La competencia general.
 - Las competencias profesionales, personales y sociales de un administrativo de recursos humanos.

Puedes encontrar la información, por ejemplo, en la página web del BOE (**www.boe.es**), en la página web del Ministerio de Educación o en el portal **www.todofp.es**.

- Basándote en la Tabla 7.5 y en la información que has localizado siguiendo las instrucciones de la actividad anterior, realiza el perfil por competencias del puesto de administrativo del Departamento de Recursos Humanos.

En el perfil indicarás de forma independiente: las competencias genéricas, las competencias específicas del puesto y las transversales.

Todo FP

http://todofp.es/, es el portal de la orientación profesional del Ministerio de Educación. En él se puede encontrar información sobre la oferta formativa de la Formación Profesional, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores y las orientadas a la formación continua en las empresas.

También, informa sobre opciones de movilidad y estudios en el extranjero para estudiantes de FP y ofrece asesoramiento para mejorar en el conocimiento de idiomas y ayuda con la búsqueda de empleo.

Así mismo, informa a trabajadores y parados sin titulación sobre qué hacer para la acreditación de la experiencia laboral y la formación ligada a una actividad profesional, para que se reconozcan oficialmente las competencias profesionales.

4. Inventario de recursos humanos

Las empresas, para ser eficientes, necesitan contar con un gran cúmulo de información sobre sus plantillas de personal; esto se consigue a través del inventario de recursos humanos.

El **inventario de recursos humanos** es el registro pormenorizado de la información sobre el personal de la empresa. Este inventario se materializa en una base de datos en la que se recogen múltiples datos sobre los trabajadores, por ejemplo: formación, experiencia laboral, trayectoria en la empresa, perfil profesional, así como el desempeño laboral.

A partir del inventario de los recursos humanos, será posible determinar:

- El potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los empleados más idóneos de los que se podrá disponer para cubrir demandas futuras mediante promociones o transferencias para cubrir vacantes.
- Los puestos de trabajo que habrán de ser cubiertos recurriendo al mercado externo.
- El personal que requiere mayor entrenamiento o formación.

La información facilitada por el inventario de recursos humanos permitirá a las empresas realizar una adecuada planificación de los recursos humanos en la empresa y de las carreras profesionales de sus empleados.

5. Detección de las necesidades de personal

Uno de los objetivos de la planificación de los recursos humanos es informar a la empresa de las necesidades de personal, para atender a la **carga de trabajo** de cada periodo de tiempo.

Planificar las necesidades de personal consiste en analizar las características de la plantilla, tomando como punto de partida el inventario de personal, para prever las necesidades a corto, medio y largo plazo en el caso de jubilaciones, bajas por incapacidad temporal e incrementos o disminuciones de la producción.

Una vez analizada la plantilla de la empresa se pueden presentar las tres situaciones que se muestran en la Figura 7.4.

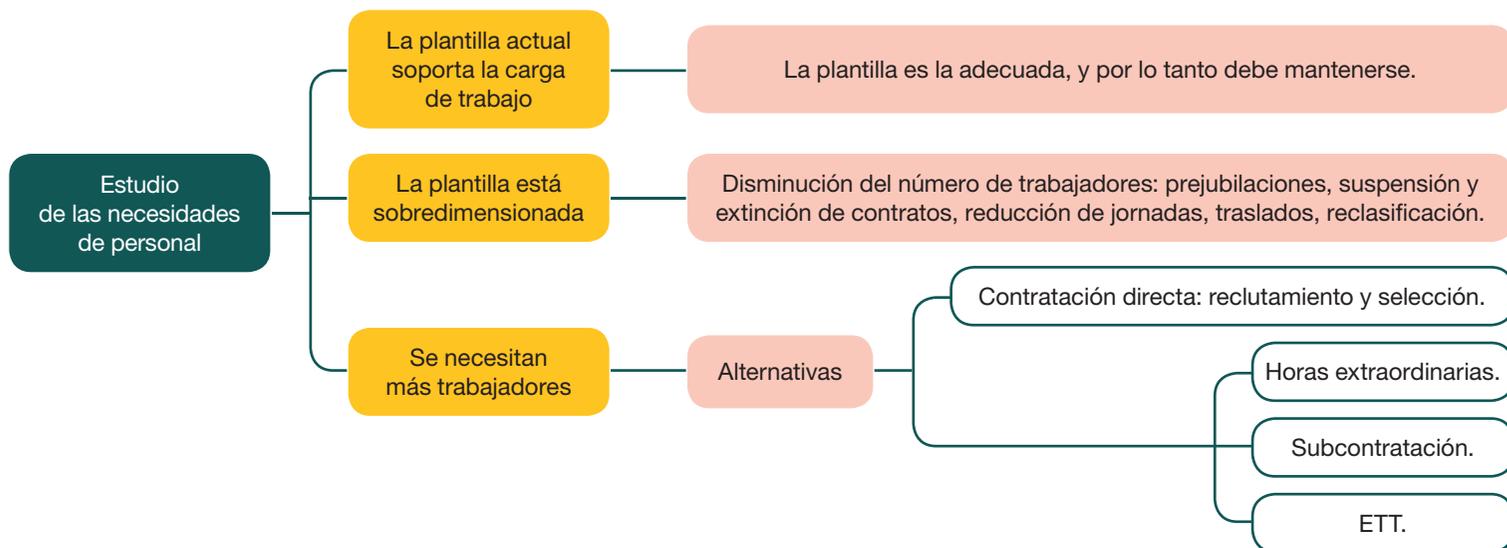


Fig. 7.4. Resultado del análisis de las plantillas.

La incorporación de personas a una empresa, o su disminución, son decisiones que tienen gran trascendencia, puesto que repercuten en la organización, en los costes de personal, en la organización del trabajo, en la motivación individual y colectiva, así como en la imagen de la empresa en el entorno social.

Cuando la plantilla está sobredimensionada están incrementados los costes de mano de obra por el tiempo ocioso del personal.

Cuando las plantillas son de menor tamaño del necesario para cubrir la carga de trabajo, surgen problemas como: incremento de accidentes laborales, desorganización de la empresa, disminución de la motivación, absentismo, necesidad de realizar horas extra, etc.

■ 5.1. Métodos para estimar las necesidades de recursos humanos

Existen varios métodos para calcular las necesidades futuras de personal que tiene la empresa que, independientemente de los métodos utilizados, está al servicio de la estrategia empresarial (Fig. 7.5).

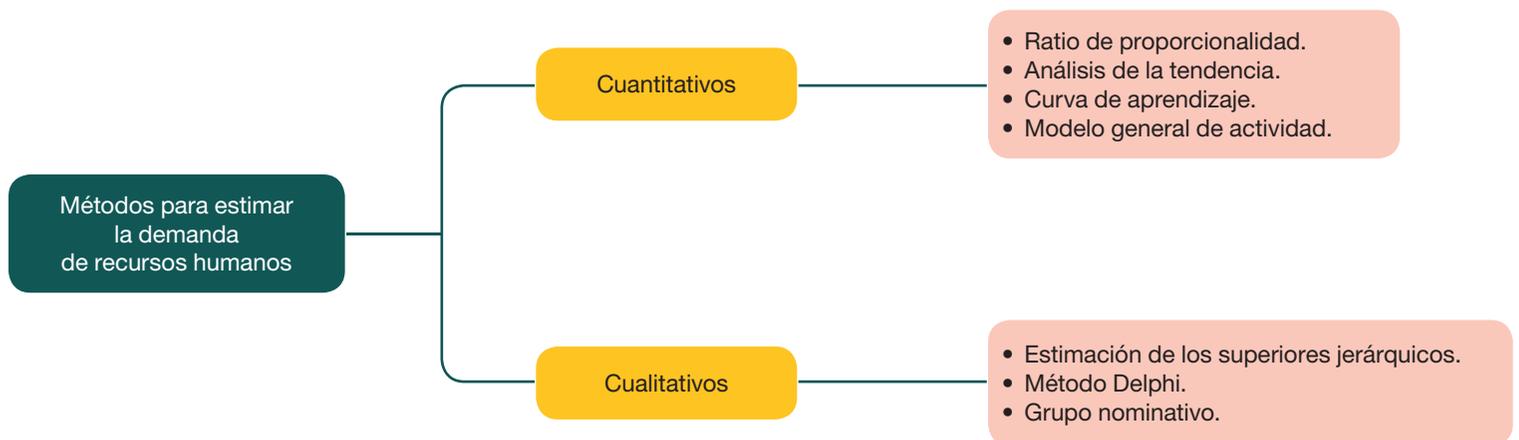


Fig. 7.5. Clasificación de los métodos para estimar la demanda de nuevos empleados.

□ A. Métodos cuantitativos de previsión

Se basan en la previsión de personal de acuerdo con la carga de trabajo prevista en un periodo de tiempo, por cada uno de los departamentos o secciones de la empresa. Algunos de los métodos utilizados son los siguientes:

- **A. Ratio de proporcionalidad**

Consiste en calcular las necesidades futuras de personal relacionando el volumen de ventas o el volumen de producción con el número de empleados.

La utilización del volumen de ventas o el volumen de producción dependerá del tipo de actividad: las ventas podrían ser elegidas en el sector comercial y el volumen de producción en las manufacturas.

- **B. Análisis de tendencia**

Consiste en analizar el pasado para predecir el futuro. Se estudia la serie histórica de la evolución del empleo en los últimos años (cinco se puede considerar aceptable) y proceder a su extrapolación, obteniendo así una estimación de las necesidades de personal para los próximos años.

Este cálculo se puede realizar de forma conjunta para todos los trabajadores de la empresa, por grupos de trabajadores (administrativos, técnicos, comerciales, mandos intermedios, etc.) o por departamentos.

Caso Práctico 4



En una empresa cuyo volumen de producción es de 300 000 unidades, la plantilla se distribuye de la siguiente forma:

- Personal de fabricación: 60.
- Personal administrativo: 18.
- Agentes comerciales: 12.

La dirección ha decidido que en el siguiente ejercicio se debe alcanzar una producción de 350 000 unidades. Calcula el número

de empleados que se necesitan en esta empresa para el próximo ejercicio, por cada uno de los grupos de trabajadores.

Solución

Aplicando reglas de proporcionalidad obtenemos el número de empleados necesarios para el próximo ejercicio:

Producción	Empleados de fábrica	Administrativos	Comerciales
Actual: 300 000	60	18	12
Futura: 350 000	70	21	14

Caso Práctico 5



En un hospital, que en la actualidad cuenta con 250 camas, han decidido ampliar hasta 350 camas en dos años.

Año	Número de camas	Personal enfermería	Personal auxiliar
2011	50	25	35
2012	100	40	55
2013	150	55	75
2014	200	70	95
2015	250	85	115
2016	300		
2017	350		

Calcula la plantilla de personal de enfermería y el personal auxiliar para los próximos años, teniendo en cuenta la evolución histórica que aparece en la siguiente tabla.

Solución

Del estudio se deduce que el personal de enfermería crece a razón de 15 nuevos empleados por cada 50 nuevas camas. Por tanto, en los próximos años la plantilla del personal de enfermería aumentará hasta 100 empleados en 2016 y 115 en 2017.

El número de auxiliares crece a razón de 20 por cada 50 camas; por tanto, serán necesarios 135 auxiliares en 2016 y 155 en 2017.

Actividades



7. En una empresa en la que trabajan 50 vendedores, 90 operarios en la cadena de montaje y 20 administrativos, el volumen de ventas asciende a 20 000 000 de euros. La previsión de la empresa es que en la próxima temporada se llegue a un volumen de ventas de 22 000 000 de euros.

Calcula cuál será la necesidad de empleados de cada grupo para la próxima temporada.

8. En una compañía de seguros la evolución del número de pólizas, y de trabajadores es la que se refleja en la tabla que se muestra a continuación.

Año	Número de pólizas	Personal administrativo	Personal comercial	Atención al cliente
Año 1	40 000	110	90	6
Año 2	60 000	140	110	6
Año 3	80 000	170	130	10
Año 4	100 000	200	150	10
Año 5	120 000	230	170	14

Calcula la plantilla de personal para los tres próximos años, sabiendo que las previsiones de la empresa son que

el volumen de pólizas contratadas seguirá una evolución constante.

• C. La curva de aprendizaje

Esta técnica relaciona el volumen de producción con la necesidad de personal, calculando esta última a partir del tiempo necesario para la ejecución de la producción.

Diferentes estudios han mostrado que **los tiempos medios unitarios de mano de obra disminuyen a medida que se incrementa el volumen de producción**. En un primer momento se estableció que la tasa de aprendizaje era constante del 80%. Esto significaba que para un volumen de producción doble los tiempos medios de trabajo se reducían en un 20%.

Estudios posteriores pusieron de manifiesto que esta tasa de reducción no es constante, sino que varía en función de la actividad y va decreciendo hasta alcanzar un mínimo que permanece invariable.

Por ejemplo, si la producción de una unidad precisaba 10 horas de mano de obra directa, el tiempo medio de mano de obra requerido para la producción de dos unidades sería de un 20% menor, es decir, 8 horas, y así sucesivamente.

La representación gráfica del modelo aparece en la Figura 7.6.

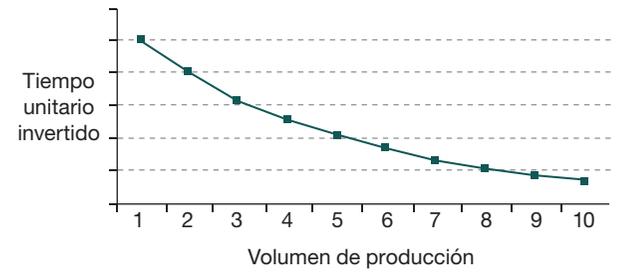


Fig. 7.6. Evolución del tiempo empleado en la producción en función del aprendizaje de las tareas.

Caso Práctico 6

En una empresa han calculado que el tiempo que necesitan los nuevos trabajadores para producir una unidad son 5 horas. También saben que la tasa de aprendizaje es el 80%.

Calcula el número de horas que se tendrán que emplear en producir 2, 4, 8, 16 y 32 unidades.

Solución

Cada vez que la producción se duplica, la mano de obra por unidad disminuye en un factor constante, del 80%, conocido como la tasa de aprendizaje.

Sabiendo que la tasa de aprendizaje es de 80% y que la primera unidad producida se produjo en 5 horas, las horas necesarias para producir 2, 4, 8, 16, 32 unidades serán:

Unidades Producidas	Horas empleadas por unidad
1	5,00
2	$0,80 \times 5,00 = 4,00$
4	$0,80 \times 4,00 = 3,20$
8	$0,80 \times 3,20 = 2,56$
16	$0,80 \times 2,56 = 2,05$
32	$0,80 \times 2,05 = 1,64$

• D. Modelo general de actividad

Este modelo combina variables internas de la empresa y del entorno. El objetivo que persigue prever el número de empleados que se requerirá en un periodo futuro, partiendo de la presunción de que las necesidades de personal están relacionadas con el nivel de actividad económica general y, a su vez, modulado por la evolución de la productividad.

Por ejemplo, se puede calcular el número de empleados necesarios en función del crecimiento de la economía, de la tasa de crecimiento de la población, del nivel de desempleo, del volumen general de las exportaciones, etc.

Actividades

- En una empresa con un plantilla de 550 trabajadores, para calcular el número de trabajadores deben tener en cuenta la evolución del Producto Interior Bruto del país. Calcula cuál será el incremento de la plantilla si las estimaciones económicas prevén para el próximo ejercicio un crecimiento del PIB del 2%.

Recuerda



- **Un puesto de trabajo** se puede definir como el conjunto de funciones que son realizadas por los trabajadores.
- **Las tareas** son las actividades que se realizan en un determinado puesto de trabajo.
- **Las funciones** son un conjunto de tareas homogéneas y próximas.
- **Un proceso** surge cuando las tareas que se realizan en un puesto de trabajo se interrelacionan con las tareas de otros puestos.
- **La carrera profesional** es la secuencia de puestos que un individuo ocupa a lo largo de su vida laboral.

□ B. Métodos cualitativos de previsión

Los métodos cualitativos de previsión están basados fundamentalmente en la información obtenida y tratada al respecto, en la experiencia y en la intuición de las personas que tienen que tomar las decisiones.

Este tipo de estimaciones tiene la desventaja sobre las técnicas cuantitativas de que son más subjetivas, pero la ventaja de que son más flexibles, pues no utilizan únicamente los datos del pasado y permiten incluir en ellas cualquier previsión de futuro.

• A. Método de estimaciones de los superiores jerárquicos

Es la dirección de la empresa quien determina el número y la clase de empleados que necesitará en el futuro, basándose en la estrategia de empresa y en los objetivos planteados por la misma. La decisión debe tomarse después de consultar con los jefes de los departamentos y los mandos intermedios.

Este tipo de estimación ha de realizarse siempre para planificar la plantilla, de forma exclusiva o como complemento de otros métodos de previsión.

• B. Método Delphi

Consiste en reunir un grupo de expertos (directores de los departamentos, jefes de área, mandos intermedios, etc.) para estudiar las necesidades futuras de personal. Posteriormente, se les envían cuestionarios para que sean rellenados con sus estimaciones personales. El Departamento de Recursos Humanos resume las respuestas y expone sus resultados a los expertos para que vuelvan a realizar sus aportaciones a la luz de los resúmenes recibidos. Este proceso es reiterado hasta lograr cierto grado de consenso (tres veces suele ser suficiente).

Esta técnica es muy adecuada para las empresas cuyos niveles de empleo están muy afectados por los cambios tecnológicos.

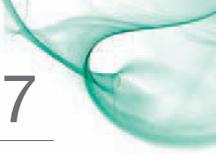
• C. Técnica del grupo nominativo

Consiste en reunir a un pequeño grupo de expertos para que formulen una única estimación sobre la necesidad futura de personal.

El proceso es el siguiente (Fig. 7.7):



Fig. 7.7. Proceso de la técnica del grupo nominativo.



6. Actividades del personal administrativo en la elaboración de los perfiles profesionales y en la planificación de los recursos humanos

Las actividades que realiza el personal administrativo en la elaboración de los perfiles profesionales y en la planificación de los recursos humanos están relacionadas con tres ámbitos: a) el análisis y la descripción de los puestos de trabajo y perfiles profesionales; b) el inventario de los recursos humanos y c) la planificación de los recursos humanos.

Las más importantes de estas funciones se indican en la Tabla 7.6:

Análisis y descripción de los puestos de trabajo y perfiles profesionales
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el proceso de obtención de información sobre los puestos de trabajo. • Colaborar en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo. • Participar en la confección de la ficha con la descripción de cada puesto de trabajo. • Crear y gestionar una base de datos con la descripción de los puestos de trabajo de la empresa. • Colaborar con los técnicos que realizan los perfiles profesionales de cada puesto de trabajo. • Crear y gestionar una base de datos con los perfiles profesionales de los puestos de trabajo de la empresa.
Inventario de los recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Extraer la información de cada trabajador y de los puestos de trabajo que ocupan. • Crear y gestionar una base de datos de los puestos de trabajo y de sus ocupantes. • Incorporar los datos del inventario al expediente personal de cada trabajador.
Planificación de los recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la comparación del diseño organizativo (personas que se necesitan) con las personas que hay en la empresa (inventario). • Colaborar con los técnicos que realicen los cálculos de la plantilla idónea.

Tabla 7.6. Principales actividades que realiza el personal administrativo en la planificación de los recursos humanos, el análisis y descripción de los puestos y en la elaboración de los perfiles profesionales.

7. Fases de un proceso de selección de personal

Una vez que se han realizado los perfiles profesionales de los puestos de trabajo y se han planificado las necesidades de personal, comienza el proceso de reclutamiento y selección.

El **proceso de selección** es una de las consecuencias de la planificación de plantillas, al igual que los planes de carrera, los planes formativos, e incluso los despidos.

El reclutamiento y la selección puede ser llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa o por una consultora especializada. En muchos casos, las empresas externalizan una parte de este proceso y otra parte es llevada a cabo por el propio Departamento de Recursos Humanos.

En la Figura 7.8 aparecen reflejadas las fases del proceso de selección de personal. Cada una de estas fases será desarrollada en unidades posteriores.

¿Sabías que...? ?

Outplacement

En algunas empresas, cuando se producen despidos, utilizan servicios que se encargan de reorientar, reconducir y recolocar a las personas que han sido despedidas. Estos servicios se denominan *outplacement*.

El *outplacement* lo prestan empresas especializadas que atienden psicológicamente, motivan y ayudan a redefinir la carrera de las personas despedidas.

El coste de los servicios de *outplacement* es pagado por las empresas que han efectuado los despidos.

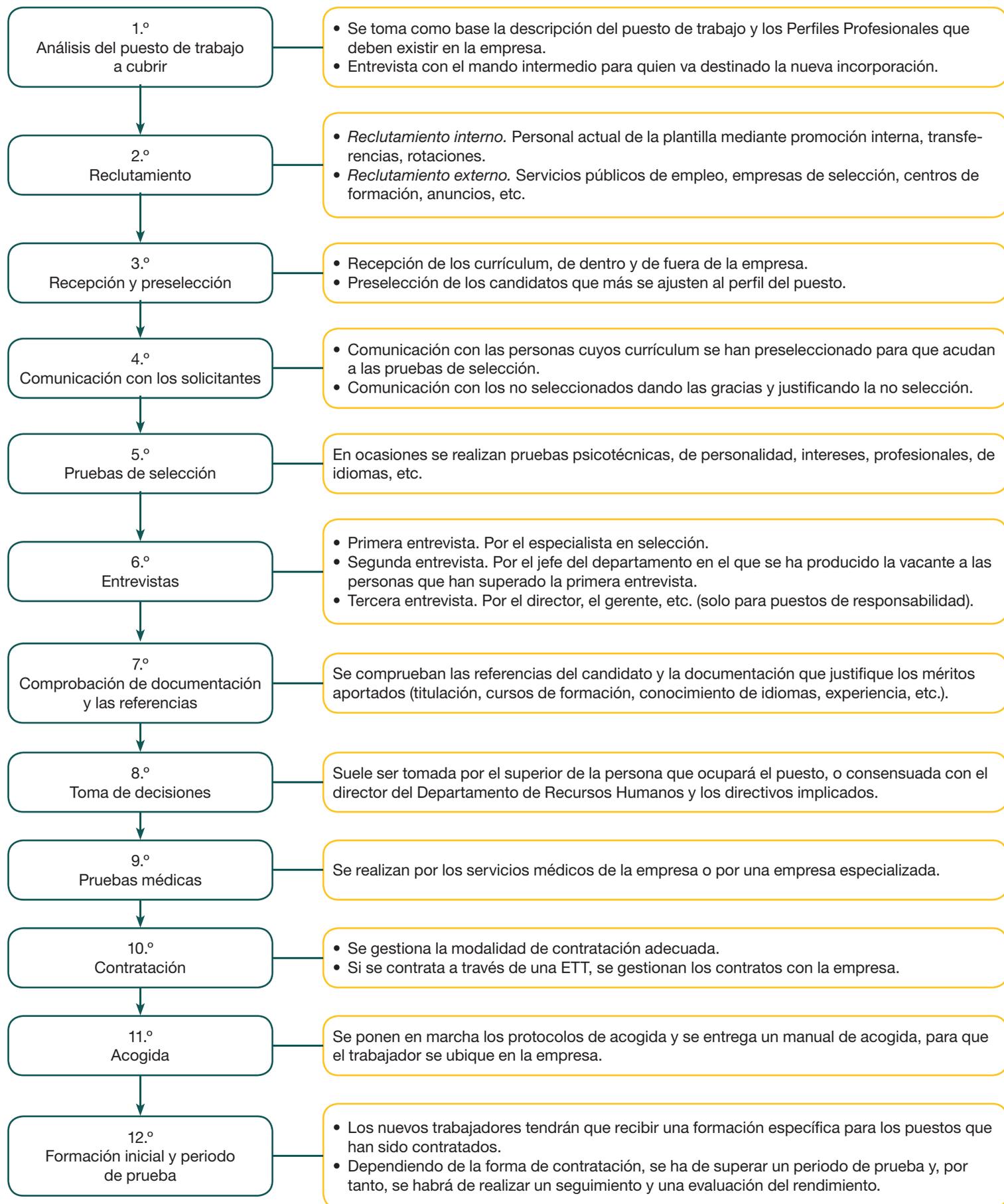
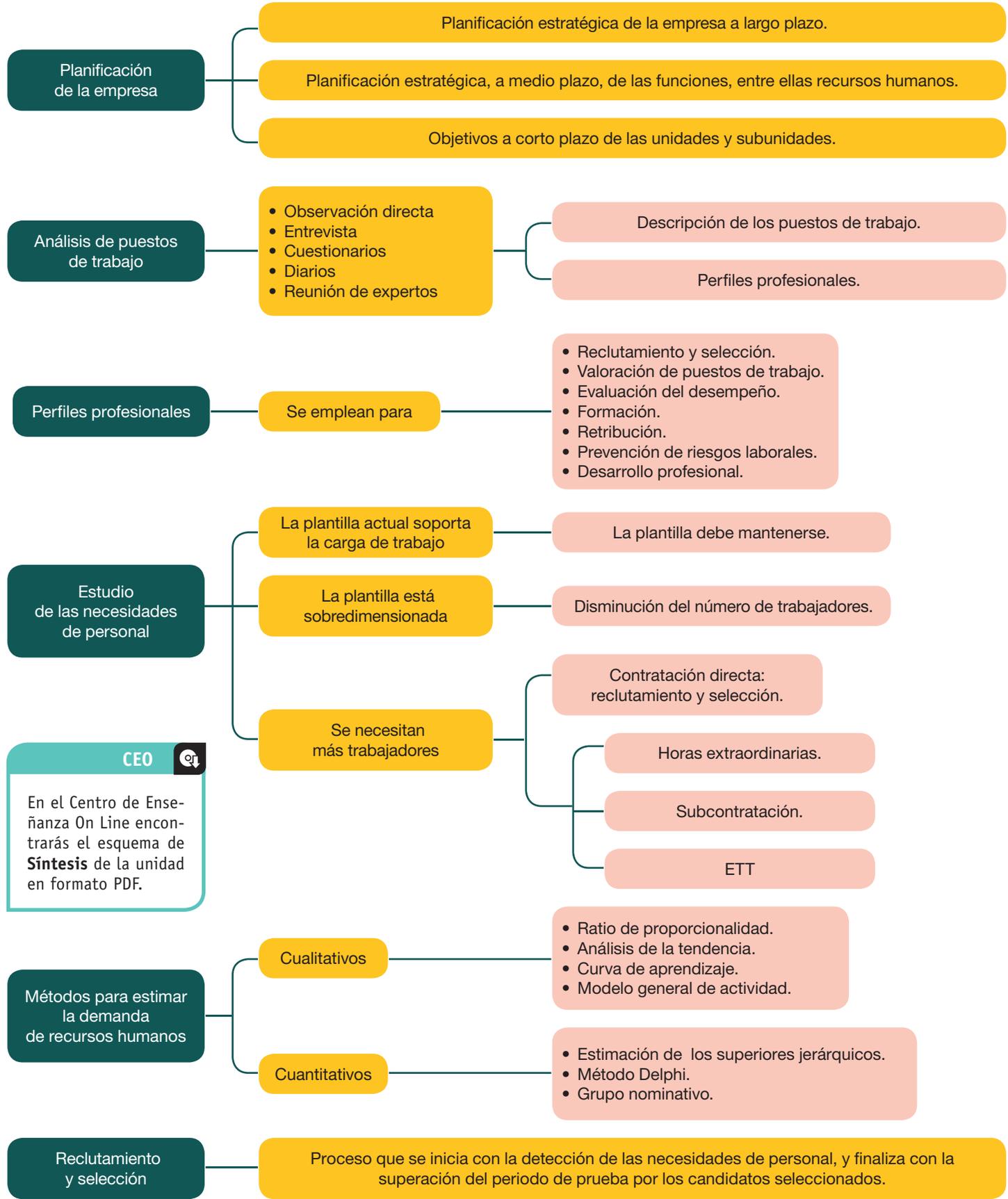


Fig. 7.8. Proceso de reclutamiento y selección de personal.

Síntesis



CEO

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Test de repaso



1. El análisis de un puesto de trabajo:
 - a) Es lo mismo que la descripción del puesto.
 - b) Consiste en identificar las tareas y funciones del puesto.
 - c) Ha de ser realizado por una consultora externa.
 - d) Describe a los ocupantes de cada puesto.
2. No es un método que se utilice para la descripción de los puestos de trabajo:
 - a) Las agendas de trabajo.
 - b) Los cuestionarios.
 - c) Las entrevistas.
 - d) El grupo nominativo.
3. La descripción de puestos de trabajo:
 - a) Recoge la información del análisis del puesto trabajo.
 - b) Es lo mismo que el análisis.
 - c) Es igual que el perfil profesional.
 - d) Se realiza mediante el análisis de tendencia.
4. La ficha de descripción del puesto de trabajo no suele contener información sobre:
 - a) La misión.
 - b) La retribución.
 - c) Las competencias.
 - d) Las tareas.
5. Los perfiles profesionales se realizan tomando como base:
 - a) Las necesidades de personal.
 - b) La descripción del puesto.
 - c) La situación del mercado laboral.
 - d) Los planes de formación.
6. En los perfiles profesionales no se reflejan:
 - a) La formación.
 - b) Las actitudes.
 - c) Las aptitudes.
 - d) La personalidad.
7. Se considera que forma parte de las competencias:
 - a) Las aptitudes.
 - b) Las motivaciones.
 - c) Los conocimientos.
 - d) Todas son ciertas.
8. Las competencias genéricas son:
 - a) Válidas para idénticos puesto de trabajo.
 - b) Válidas solo para una profesión.
 - c) Válidas para diferentes puestos de trabajo.
 - d) Válidas solo para los mismos puestos en diferentes empresas.
9. El ratio de proporcionalidad relaciona el número de empleados con:
 - a) La evolución del empleo.
 - b) La evolución del aprendizaje.
 - c) La actividad económica.
 - d) El volumen de ventas.
10. El análisis de tendencia relaciona las necesidades de personal con:
 - a) El volumen de producción.
 - b) La evolución del empleo en los últimos años.
 - c) El volumen de ventas.
 - d) La actividad económica general.
11. La curva de aprendizaje utiliza un modelo en el cual la tasa de aprendizaje es constante en:
 - a) El 60 %.
 - b) El 70 %.
 - c) El 80 %.
 - d) El 90 %.
12. Mediante el modelo general de actividad se estiman las necesidades futuras de personal en función de:
 - a) El IPC.
 - b) La tasa de empleo.
 - c) La actividad económica general.
 - d) La productividad.
13. El Método Delphi consiste en:
 - a) Una reunión de expertos.
 - b) Ordenar diferentes ideas expuestas por expertos.
 - c) Los jefes de área realizan sus estimaciones en varias fases.
 - d) Todas son falsas.
14. El proceso de reclutamiento y selección:
 - a) Consta necesariamente de 11 fases.
 - b) Se fundamenta en el análisis de puestos.
 - c) Se fundamenta en los perfiles profesionales.
 - d) Todas son ciertas.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Valorar la importancia del reconocimiento del concepto de perfil del puesto de trabajo para seleccionar los currículum

- Mediante el análisis de los puestos de trabajo, la empresa recopila y analiza la información con la intención de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Para la obtención de información se utilizan diferentes técnicas: observación, entrevistas, etc.

Indica qué método utilizarías para obtener la información necesaria para describir los siguientes puestos de trabajo:

- Personal administrativo.
- Cocinero.
- Director del Departamento de Recursos Humanos.
- Operario de una cadena de montaje.
- Informático programador.
- Agente comercial.
- Guardia de seguridad.

- Supongamos que tienes que realizar la ficha de descripción de un puesto de trabajo de administrativo contable en una empresa de ámbito nacional que fabrica materiales cerámicos.

Cumplimenta una ficha como la que aparece en la Tabla 7.2 de esta unidad.

Para cumplimentar la ficha puedes buscar información en www.educastur.es, Estudiantes > Formación Profesional > Orientación laboral > Píldoras ocupacionales.

También, puedes apoyarte en el decreto que regula el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas, prestando especial atención a los contenidos y criterios de evaluación del módulo Contabilidad y Fiscalidad.

Debes tener en cuenta que el contenido de la ficha varía en función de cada empresa y de cada puesto de trabajo. Por ello, deberás imaginarte cómo es y qué condiciones reúne un Departamento de Contabilidad estándar.

- Continuando con la Actividad 2, trata de identificar las competencias genéricas y específicas que crees que debe reunir el puesto de trabajo de administrativo contable en una empresa de ámbito nacional que fabrica materiales cerámicos.
- Realiza el perfil del puesto de trabajo de las actividades anteriores, elaborando el profesiograma. En el perfil se reflejarán los aspectos siguientes:
 - Formación académica.
 - Experiencia.
 - Conocimientos específicos adquiridos mediante la formación no reglada.

d) Aptitudes necesarias para el desarrollo de las funciones y responsabilidades del puesto.

e) Rasgos de la personalidad relevantes para el desarrollo de las funciones y responsabilidades del puesto.

f) Otros elementos que te parezcan relevantes.

- Al igual que en la Actividad 2, tienes que realizar la ficha de descripción del puesto de administrativo que realiza tareas en el Departamento de Recursos Humanos, en este caso una mediana empresa.

Puedes buscar la información, por ejemplo, en la web www.educastur.es

Puedes apoyarte en el decreto que regula el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas, prestando especial atención a los contenidos y criterios de evaluación del módulo Recursos humanos y responsabilidad social corporativa.

- Estudia la descripción del puesto de trabajo de Atención al cliente, que aparece en la Tabla 7.3. de este capítulo, y trata de identificar las competencias genéricas y específicas de este puesto de trabajo.

Puedes apoyarte en la clasificación de las competencias genéricas que aparecen en la Tabla 7.5.

Al igual que en las actividades anteriores, utiliza el decreto que regula el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas, prestando especial atención a los contenidos y criterios de evaluación del módulo Comunicación y atención al cliente.

- Una empresa hotelera, con sede en Madrid, está a punto de inaugurar un nuevo hotel de 100 habitaciones en Cantabria, y deben iniciar un proceso de reclutamiento tanto interno (entre los trabajadores de la empresa en otras localidades) como externo (abierto al mercado laboral) para seleccionar personal de acuerdo con los perfiles profesionales de los puestos de trabajo.

Dos de los puestos de trabajo que debe cubrir son:

- Jefe de recepción.
- Cocinero.

Trata de describir las competencias genéricas y específicas que deben reunir estos dos puestos de trabajo.

Puedes apoyarte en la descripción de las tareas de los puestos que se realiza en el convenio colectivo del sector. También puedes obtener información en los decretos que regulan los títulos de formación profesional de:

- Técnico en cocina y gastronomía.
- Técnico superior en gestión de alojamientos turísticos.

Puedes encontrar estos decretos en la web www.todofp.es.

Comprueba tu aprendizaje

Reconocer la importancia de la planificación de los recursos humanos

8. Explica como incide la planificación estratégica de la empresa en el Departamento de Recursos Humanos y qué actividades se derivan de esta planificación, tanto a medio como a corto plazo.
9. En una empresa que fabrica prendas de vestir, el número de prendas que han vendido en la última temporada ha ascendido a 700 000 unidades.
La plantilla se distribuye de la siguiente forma:
- Personal de fabricación: 275.
 - Personal administrativo: 35.
 - Vendedores: 100.
 - Personal de almacén y mantenimiento: 40.
- La dirección ha decidido que en el siguiente ejercicio se debe incrementar la producción hasta alcanzar las 840 000 unidades.
Utilizando el ratio de proporcionalidad, calcula el número de empleados que se necesitan para el próximo ejercicio, por cada uno de los grupos de trabajadores.
10. Los ingresos por la venta de los productos de una empresa han ascendido, en el ejercicio que acaba de finalizar, a 40 000 000 euros.
Las previsiones de la dirección son que en el próximo ejercicio las ventas se contraerán y, por tanto, ha de ajustarse la producción reduciéndola en un 5 %.
En la empresa trabajan los siguientes empleados:
- Trabajadores de planta: 100.
 - Administrativos: 20.
 - Agentes comerciales: 25.
- Calcula, mediante el ratio de proporcionalidad, la incidencia de la planificación de la producción en la plantilla de la empresa.
Indica qué alternativas, que no consistan en el despido de los empleados, puede tener la dirección.
11. Supongamos el caso de un administrativo de recursos humanos cuyo trabajo consiste en recabar información, realizar nóminas, liquidar los seguros sociales e impuestos, tramitar la documentación, etc.
La primera vez desconocerá los canales para buscar la información, los programas informáticos o los lugares donde deben presentarse los documentos. Posteriormente, con el paso del tiempo, y en la medida en que realice el trabajo de forma consecutiva, su capacidad para realizar las tareas aumentará, haciendo más rápido dichos procesos.
En una empresa han calculado que el tiempo que necesitan los nuevos trabajadores administrativos para realizar las tareas relacionadas con la liquidación de los salarios de un

trabajador es de dos horas. También saben que la tasa de aprendizaje es el 80 %, pero a partir de 6 liquidaciones la tasa de aprendizaje es del 95 %.

Aplicando la técnica de la curva del aprendizaje, calcula el número de horas que se tendrán que emplear en realizar 4, 8, 16, 32 y 64 liquidaciones de haberes.

12. En una empresa dedicada al montaje de equipos electrónicos se ha observado que los trabajadores incrementan sus niveles de productividad a medida que aumentan sus horas de trabajo.
Han calculado que el tiempo que tardan los nuevos trabajadores en producir 100 unidades es de 4 horas. También saben que la tasa de aprendizaje es el 80 %, pero a partir de 800 unidades es del 90 %, y a partir de 1600 unidades es el 95 %.
Calcula el número de horas que se emplearán en producir 200, 400, 800, 1600 y 3200 unidades.
- a) ¿Cuántos trabajadores se necesitarán para realizar 3200 unidades, si el número de horas por trabajador son 1800 al año?
- b) ¿Y si los tiempos medios de ejecución no disminuyen con el aprendizaje?

13. Un complejo hotelero está siendo abierto en varias fases sucesivas. Comenzaron inaugurando 100 habitaciones y, cuando esté completamente finalizado, tendrá las 350 habitaciones.

Calcula, analizando la tendencia, la plantilla de personal de limpieza, camareros y personal de mantenimiento que necesitará el hotel, cuando esté completamente finalizado. La evolución de la plantilla es la que se muestra en el cuadro siguiente:

Año	Número de habitaciones	Personal de limpieza	Camareros	Personal de mantenimiento
1	100	15	8	4
2	150	20	10	5
3	200	25	12	6

14. Explica en qué consisten las siguientes técnicas cualitativas de previsión de plantillas:
- Método Delphi.
 - Técnica del grupo nominativo.

Secuenciar las fases de un proceso de selección de personal y sus características fundamentales

15. Enumera las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, desde que se detecta la necesidad hasta que se supera el periodo de prueba indicando en qué consiste cada una de las fases.

Unidad 8

Reclutamiento de recursos humanos



En esta unidad aprenderemos a:

- Establecer las características de los métodos e instrumentos de selección de personal más utilizados en función del perfil del puesto de trabajo.
- Establecer las vías de comunicación oral y escrita con las personas que intervienen en el proceso de selección.
- Identificar los organismos y empresas, relevantes en el mercado laboral, dedicados a la selección de recursos humanos.

Y estudiaremos:

- Las fuentes de reclutamiento interno.
- Las fuentes de reclutamiento externo.

1. El proceso de reclutamiento

CEO

En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

Importante

El reclutamiento se apoyará en dos pilares fundamentales:

- La descripción de los puestos de trabajo.
- Los perfiles profesionales.

El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de **candidatos**, potencialmente cualificados, para cubrir los puestos de trabajo vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento y la selección forman parte de un proceso integrado por varias fases; este proceso se inicia con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y finaliza con la contratación e integración en la empresa de una persona para cubrirlo.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento, la primera actividad que se realiza es investigar si el perfil del candidato puede encontrarse dentro de la empresa, o bien, si ha de buscarse fuera. Esto da lugar a **dos fuentes de reclutamiento**: las **internas** y las **externas**.

Las fuentes de reclutamiento no son excluyentes; generalmente serán utilizadas de forma complementaria, salvo casos específicos que lo justifiquen (Fig. 8.1).

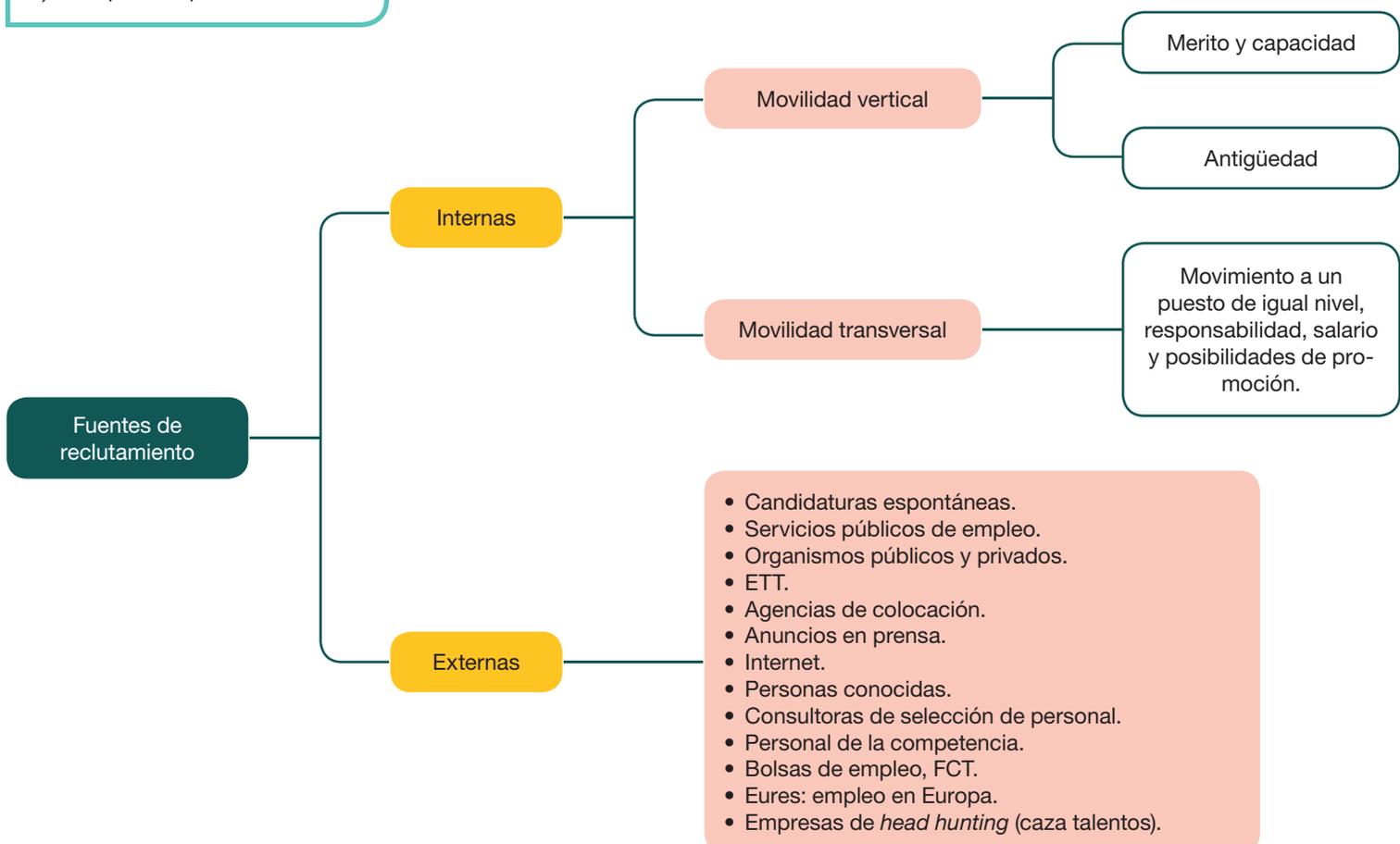


Fig. 8.1. Fuentes de reclutamiento de personal.

En resumen, el reclutamiento se denomina externo cuando los candidatos están disponibles (desempleados) o empleados en otras empresas, y por tanto es una entrada de recursos humanos. El reclutamiento se denomina interno cuando los candidatos están empleados en la propia empresa, y por tanto se trata de un proceso interno de recursos humanos relacionados con la carrera profesional de los trabajadores.

1.1. Coste económico del reclutamiento y la selección

El proceso de reclutamiento y selección supone un **coste** importante para la empresa.

Este coste tiene varios componentes:

- Coste de las horas que emplea el **personal técnico** que realiza la selección: coste del análisis y la descripción de los puestos de trabajo, confección de profesiogramas, perfiles profesionales, realización de pruebas, entrevistas, test, etc.
- Coste del **personal administrativo** para la realización de llamadas telefónicas (para completar información, citar para entrevistas y pruebas de selección, etc.), correos electrónicos, cartas convencionales, cartas de agradecimiento, etc.
- Coste de los **anuncios** insertados en la prensa.
- Coste de la **empresa consultora de selección**, si es que se utilizan sus servicios, que suele ser un porcentaje sobre el salario bruto del puesto de trabajo a cubrir.
- Coste de las **horas que emplean los directivos** para los que se realiza el proceso de selección (concreción del perfil, entrevistas, etc.).
- Coste de las **pruebas y test** que se aplican en el proceso de selección.

Recuerda

La contratación de personal que no ha pasado determinados procesos de selección planificados de manera adecuada a las necesidades laborales de la empresa puede ocasionar, con posterioridad, un elevado coste económico y laboral de «no calidad».

Caso Práctico 1

La contratación rápida y sin llevar a cabo procesos de selección planificados y reflexivos puede ocasionar lo que se denomina «costes de no calidad».

Para que reflexiones sobre la importancia de realizar procesos de reclutamiento y selección adecuados, te proponemos la siguiente situación:

En un hospital han contratado, mediante un contrato indefinido, a un auxiliar de clínica. Esta persona fue recomendada por un mando intermedio, sin poner en marcha ningún proceso de selección.

Pasado un tiempo, se ha observado que la persona contratada carece de algunas de las competencias profesionales y de muchas de las competencias personales requeridas para el puesto de trabajo. En la empresa se están planteando poner fin a esta relación laboral. Identifica los costes económicos, personales y laborales que conlleva esta mala selección.

Solución

Los costes económicos, personales y laborales, que conlleva esta mala selección son los siguientes.

- Económicos
 - Indemnización por el despido.
 - Necesidad de llevar a cabo otro proceso de selección.
 - Nuevos esfuerzos formativos y de adaptación.
 - Baja productividad.
- Personales
 - Deterioro de las relaciones personales con quien recomendó a la persona contratada.
- Laborales
 - Deterioro de las relaciones con los pacientes, lo que puede repercutir negativamente en la imagen del hospital.
 - Probabilidad de finalizar la relación con un conflicto laboral.
 - Deterioro del clima laboral, pues el trabajo lo realizará el personal anterior a la contratación.

Recuerda

Alternativas a los procesos de selección

Antes de recurrir al reclutamiento, las empresas deben valorar diferentes alternativas:

Horas extraordinarias. Se utilizan para incrementar la actividad a corto plazo. Tienen la ventaja de la experiencia y preparación de los trabajadores, pero inconvenientes como la posible fatiga, la menor productividad y la falta de atención.

ETT. Aportan flexibilidad, aunque pueden surgir problemas con la cultura y los resultados.

Subcontratación de la actividad con otra empresa.

Recuerda

**Principio de Peter**

«En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta alcanzar su nivel de incompetencia» (Laurence J. Peter, 1969).

Laurence J. Peter sostiene que, en una empresa, las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad una y otra vez, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia.

Como consecuencia, muchos puestos de dirección son ocupados por profesionales que no tienen la suficiente cualificación para su trabajo; esto conduce a graves errores en las decisiones que toman.

El principio de Peter es una advertencia a tener muy en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección.

2. Reclutamiento interno

Muchas empresas siguen una política de cubrir las vacantes recurriendo al personal existente en su plantilla.

Este aspecto se suele incluir en los «planes de carrera»: en los cuales se determina qué **puestos de trabajo son clave** en la empresa y las personas pertenecientes a la compañía que en un futuro podrán ocuparlo, en función de sus competencias, implicación, resultados alcanzados, etc. Para la personas seleccionadas se diseña un plan de desarrollo concreto (formación, rotación de puestos, enriquecimiento de funciones, etc.) para que en un futuro puedan promocionar al puesto clave.

En selección interna, los puestos de trabajo vacantes se publicitan y las personas pertenecientes a la empresa con los requisitos exigidos para el puesto (antigüedad, formación, resultados en la evaluación del desempeño, etc.) y que estén interesados, presentan su candidatura al proceso de selección interno.

Si hay dudas entre varios candidatos, se aplicarían pruebas, similares a las utilizadas en la selección, pero dirigidas al desarrollo; por ejemplo, entrevistas de desarrollo (similares a las entrevistas de selección pero con variantes).

□ A. Políticas de selección interna del personal

Muchas empresas establecen políticas de promoción con objeto de motivar al personal. Para que las políticas de promoción sean creíbles, eficientes y motivadoras, y repercutan favorablemente en el clima laboral, han de cumplir una serie de requisitos:

- Haber **sido negociadas** con los representantes de los trabajadores.
- Han de ser **conocidas por todo el personal** de la empresa y estar abiertas a todos los trabajadores que reúnan las competencias necesarias para cubrir los puestos vacantes.
- El proceso **será transparente** para evitar agravios, compromisos y enchufismo. Si fuese necesario, se delega la responsabilidad de las decisiones en un grupo de personas seleccionadas.
- En caso de que fuese necesario, **se diseñará un conjunto de pruebas**, concurso de méritos, o similares.
- Se informará a los empleados de los **requisitos necesarios para cubrir las vacantes**.
- **Se publicarán las vacantes**, así como el lugar y los plazos para la presentación de solicitudes.



Fig. 8.2. Para realizar la comunicación de las vacantes al personal, se pueden utilizar los siguientes medios:

- Tablones de anuncios.
- Tablones sindicales.
- Intranet.
- Correos electrónicos.
- Notificación a los supervisores.
- Anuncios en las publicaciones de la empresa.

B. Regulación de la selección interna en los convenios colectivos

En muchos convenios colectivos se establecen las condiciones que debe cumplir la empresa para llevar a cabo los nuevos ingresos de empleados y para la selección interna de los trabajadores actuales de la empresa.

En el apartado sobre las **regulaciones de la movilidad interna** de los convenios no se suelen incluir todas las vacantes, ya que se exceptúan aquellas relativas a los niveles superiores de mando y responsabilidad en el organigrama, que acostumbran a ser de libre designación por las empresas.

Actividades

1. Busca información para conocer como se regulan en el Estatuto de los trabajadores los ascensos.
2. Mediante un buscador de Internet, localiza los siguientes convenios colectivos de ámbito estatal:
 - Banca de ámbito nacional.
 - Entidades de seguros.

A continuación, realiza un extracto de las condiciones que se establecen para los ascensos.

Web @

<http://convenios.juridicas.com>



En la página web <http://convenios.juridicas.com> podrás acceder a un buscador de convenios de carácter estatal, autonómico y provincial sobre todos los sectores productivos de la economía española.

Además, también es posible buscar los convenios de una Administración Pública, de una empresa concreta, por su nombre o por el código con el que fue recogido en el BOE.

El reclutamiento interno tiene ventajas, pero también desventajas, como se muestra en la Tabla 8.1.

Ventajas del reclutamiento interno	Inconvenientes del reclutamiento interno
<ul style="list-style-type: none"> • Se reducen los costes de integración, pues el trabajador conoce la cultura de la empresa. • El candidato aporta una visión más global de la empresa, ya que conoce distintos puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se da acceso a personas que puedan aportar nuevas ideas y nuevas formas de trabajar.
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores están motivados, ya que tienen perspectivas de realizar una carrera profesional dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los criterios para promocionar han de estar perfectamente definidos, puesto que en caso contrario, pueden generar un mal clima laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa el interés por la formación permanente para poder aspirar a un puesto de trabajo de nivel superior o del mismo nivel pero en otro departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Que una persona sea muy competente en un nivel, no garantiza que siga siéndolo en niveles superiores.
<ul style="list-style-type: none"> • Para cubrir el puesto que deja vacante el ascendido, se abrirá un nuevo proceso de selección que motivará a otros trabajadores a cubrir los puestos vacantes mediante el ascenso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar frustración, desmotivación y bajo rendimiento entre los candidatos al no verse cumplidas sus expectativas. • Puede generar «disputas» entre los jefes de los departamentos, porque uno quiere que el trabajador ascendido se incorpore lo más rápidamente posible a su nuevo puesto, mientras que el otro necesita seguir contando con esa persona para conseguir sus objetivos como departamento.

Tabla 8.1. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno.

El reclutamiento interno presenta dos manifestaciones: la **movilidad vertical** y la **movilidad transversal**.

■ 2.1. Movilidad vertical

Una **promoción** se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición de nivel más alto, con mejor sueldo y con mayores responsabilidades.

Las promociones se basan en el **mérito** del empleado y en la **antigüedad**.

□ A. Requisitos basados en el mérito

Se fundamentan en el desempeño destacado que una persona consigue en su puesto de trabajo.

Este sistema tiene el inconveniente de que quienes toman la decisión no puedan distinguir de forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.

Para evitar este inconveniente se pueden utilizar dos medidas:

- Se establecen pruebas, concurso de méritos, o delegando la responsabilidad en un comité cuya composición se pacta con los representantes de los trabajadores.
- Se tiene en cuenta si las personas han conseguido los objetivos pactados o marcados por la dirección.

□ B. Requisitos basados en la antigüedad

La antigüedad es el tiempo que la persona ha estado al servicio de la empresa.

Las políticas basadas en la antigüedad tienen la ventaja de su objetividad, pero presentan varios inconvenientes:

- No tienen en cuenta el esfuerzo individual de cada trabajador, ni las competencias adquiridas mediante la formación continua.
- En muchas ocasiones, el candidato más antiguo no es el más idóneo.
- Se recompensa por haber estado en la empresa, y no por ser un buen trabajador.
- El personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades, reduciendo su deseo de superación personal y de formación permanente.

Actualmente, las empresas optan por un sistema mixto de selección que reconozca tanto los méritos como la antigüedad.

Caso Práctico 2



Una empresa va a crear dos nuevos puestos de Técnico Superior. El director de Recursos Humanos está negociando con los representantes de los trabajadores para que los dos puestos de nueva creación sean cubiertos siguiendo el criterio de antigüedad.

En el Departamento de Recursos Humanos creen que los trabajadores a los que corresponde ascender por antigüedad son muy competentes en su trabajo actual, pero dudan de que tengan las competencias necesarias para el nuevo puesto.

También se está negociando que los puestos que dejen vacantes los ascendidos se cubran con personal externo, pero preferentemente por trabajadores que hayan trabajado anteriormente en la empresa.

¿Qué tipo de cláusulas crees que se debiera incluir en el documento que recoja la política de promociones de la empresa, para evitar tensiones y conflictos?

Solución

Para evitar agravios, compromisos, enchufismo y que se genere un mal ambiente laboral, se suelen incluir cláusulas como las siguientes:

- *«En igualdad de condiciones, para la promoción, se dará preferencia al trabajador más antiguo.»*
- *«En la selección de personal de nuevo ingreso, en condiciones de igualdad con otros candidatos, tendrán preferencia aquellos que con anterioridad hayan trabajado en la empresa con plena satisfacción de la misma.»*

2.2. Movilidad transversal: transferencias

Una **transferencia** consiste en un movimiento horizontal de una persona dentro de la empresa, trasladándola a un puesto de la misma empresa con igual nivel de responsabilidad, salario y posibilidades de promoción.

La movilidad puede realizarse enviando al empleado a otro puesto del propio centro de trabajo, o a otra delegación o sucursal, en la misma o diferente localidad.

Las transferencias pueden tener **diferentes objetivos**:

- **Formación y adaptación** de un trabajador para un puesto de mayor responsabilidad. De esta forma el trabajador irá adquiriendo un conocimiento mejor de la empresa, de los diferentes departamentos y de las actividades que se desarrollan en cada uno de ellos.
- **Reubicación de empleados** que ocupaban puestos que desaparecen en situaciones de reconversión o de reorganización.
- **Potenciación de la polivalencia**, formando equipos de trabajo, de tal manera que cada trabajador conozca el puesto de trabajo que realiza y otros puestos; de esta forma se evita la monotonía y se cubren puestos vacantes en caso de necesidad.
- **Satisfacer la necesidad** que sienten los trabajadores de **cambiar de actividad**, de departamento o de localidad.

Importante !

Dentro de la **movilidad geográfica**, el Estatuto de los Trabajadores distingue entre traslado y desplazamiento.

El **traslado** supone el cambio a un centro de la misma empresa que exige el cambio de residencia de forma definitiva.

El **desplazamiento** es un cambio temporal que obliga a residir eventualmente en una población distinta al domicilio habitual. En todo caso, el desplazamiento superior a doce meses en un periodo de tres años tendrá el tratamiento de traslado.

En ambos casos, deben existir razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen.

Actividades

3. El empresario puede modificar de manera unilateral las funciones que venía desempeñando habitualmente un trabajador, produciéndose lo que se denomina movilidad funcional.

Realiza las siguientes actividades:

- Busca en el Estatuto de los Trabajadores los artículos que regulan la movilidad funcional y extracta las características de las manifestaciones que puede tener esta movilidad funcional.
 - ¿Cómo plantearías tú la movilidad funcional para que fuese motivadora para los empleados?
4. En la empresa Frigolán, SA., se ha producido una vacante por la jubilación de un oficial administrativo de primera. Esta vacante se cubrirá mediante movilidad interna.

Se pedirá la titulación de Técnico Superior en Administración y Finanzas y se realizará una prueba de conocimientos teórico-prácticos relacionados con el puesto a cubrir.

La empresa debe comunicar la convocatoria mediante su publicación en el tablón de anuncios de la empresa.

Se pide:

- Localiza el convenio colectivo estatal para las empresas dedicadas a la fabricación de helados.
- Cumplimenta la convocatoria, tomando como base el modelo de la Figura 8.3.

Para realizar esta última actividad, has de tener en cuenta lo establecido en el convenio colectivo de las empresas dedicadas a la fabricación de helados sobre la movilidad interna, los ascensos y las retribuciones.

¿Sabías que...? ?

Movilidad funcional es la facultad del empresario para adaptar temporalmente las funciones de los trabajadores a la realidad organizativa de la empresa. Es una decisión unilateral del empresario y no requiere del consentimiento del trabajador.

Puede ser ascendente, cuando al trabajador se le encomiendan funciones de un grupo profesional superior al suyo; descendente, cuando se le encomiendan funciones de un grupo profesional inferior al suyo; u horizontal, cuando las funciones pertenecen al mismo grupo profesional.



FRIGOLÁN S. A.

Convocatoria de puesto de trabajo por selección interna

- Departamento demandante:
- Puesto de trabajo que se desea cubrir: (denominación, dependencia jerárquica)
- Perfil del puesto de trabajo:
 - Titulación:
 - Cursos de formación:
 - Experiencia mínima:
 - Idiomas:
 - Antigüedad:
- Funciones del puesto:
- Requisitos de las personas que solicitan el puesto de trabajo:
 - Antigüedad mínima en la empresa:
 - Antigüedad mínima en el puesto desde el que se promociona:
 - Formación:
- Pruebas a realizar:
- Retribución anual:
 - Salario base:
 - Antigüedad:
 - Complementos:
 - Pagas extra:
 - Otros complementos:

El plazo para la presentación de las candidaturas es de días, contados desde la fecha de republicación de este anuncio.
En de de 201_

La directora de Recursos Humanos



Dª Pilar Fajín Luz

Fig. 8.3. Modelo de convocatoria de oferta de empleo interna.

¿Sabías que...? ?

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el puesto de trabajo y del potencial de desarrollo futuro.

Algunas de las finalidades de la evolución del desempeño son:

- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y débiles.
- Detectar las necesidades de formación.
- Obtener información sobre el clima laboral.
- Establecer sistemas de retribución basados en las diferencias de rendimiento y logro de los objetivos, etc.

2.3. Evaluación de los candidatos

Para evaluar a los candidatos y seleccionar a la persona adecuada cuando se va a cubrir un puesto mediante el reclutamiento interno, se deben establecer criterios claros y pruebas que garanticen la transparencia del proceso; como por ejemplo:

- Realizar el proceso tomando como referencia el **resultado del análisis** y la **descripción del puesto de trabajo**, así como las competencias personales y profesionales requeridas para el desempeño del puesto.
- Tomar en cuenta los **resultados de las evaluaciones** del desempeño de los candidatos en su puesto actual.
- Considerar los resultados de la **formación recibida** por los candidatos, dentro o fuera de la empresa.
- Revisar los resultados obtenidos por el candidato interno en las **pruebas de selección** a las que se sometió para incorporarse a la empresa y las **competencias** detectadas en estas pruebas.
- Resultados de las otras **pruebas y test** a las que puedan ser sometidos los candidatos.

3. Reclutamiento externo

Las empresas pueden realizar el reclutamiento externo por diferentes motivos, como no disponer en la plantilla de personal cualificado para cubrir el puesto, enriquecer la empresa con la entrada de nuevos trabajadores, o modificar la pirámide de edad de algunos departamentos con bajos niveles de rotación.

Con frecuencia, las empresas acuden al reclutamiento externo para cubrir:

- Puestos de niveles superiores (gerentes, jefes de área, especialistas, trabajadores con experiencia en trabajos concretos).
- Puestos de los niveles inferiores de la escala laboral.

El reclutamiento externo presenta una serie de ventajas e inconvenientes, algunos de los cuales aparecen en la Tabla 8.2.

Ventajas del reclutamiento externo	Inconvenientes del reclutamiento externo
Al haber más demandantes aumentan las posibilidades de elección	El proceso de reclutamiento y selección es más caro que el reclutamiento interno.
Los trabajadores seleccionados están muy motivados.	Puede desmotivar a los trabajadores de la empresa si ven limitadas sus posibilidades de promoción
Se enriquece la empresa con nuevos trabajadores y nuevas ideas.	Pueden surgir problemas de integración y de adaptación a la empresa y al puesto de trabajo.

Tabla 8.2. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo.

A continuación vamos a presentar las principales **fuentes de reclutamiento externo**.

A. Servicios Públicos de Empleo

En la actualidad, Servicio Público de Empleo Estatal (www.sistemanacionalempleo.es) está integrado por el Servicio Público de Empleo Estatal y los servicios públicos de empleo de las comunidades autónomas (en cada comunidad autónoma adopta un nombre diferente; por ejemplo: Servicio Andaluz de Empleo, Servicio Público de Empleo de Castilla y León, Servicio Regional de Empleo de Madrid).

No es necesario que el proceso de reclutamiento pase por estos servicios, pero es obligatorio que se registren en este servicio los movimientos de trabajadores.

Redtrabaj@ (www.redtrabaja.es) es la web de empleo de España. Es el sitio de encuentro entre las empresas que ofrecen puestos de trabajo y quienes buscan empleo.

En la opción del menú «Empresas» se pueden publicar gratuitamente ofertas de empleo y buscar profesionales:

Publicación gratuita de ofertas de empleo

Las empresas que buscan trabajadores pueden enviar sus ofertas de empleo, enlazando con los servicios de empleo de las diferentes comunidades autónomas, accediendo desde el botón Comunidad Autónoma.

Buscar profesionales a través de redtrabaj@

Bajo el epígrafe «Empresa» y «Buscar profesionales», las empresas pueden encontrar profesionales para seleccionar por dos vías:

- Mediante la autopresentación de candidaturas procedentes de las ofertas.
- Mediante la búsqueda en la base de datos de redtrabaj@.

Recuerda

Entre las **principales fuentes de reclutamiento** externo cabe destacar:

- Los Servicios Públicos de Empleo.
- Los anuncios en prensa.
- Los portales de empleo de Internet.
- Las ETT.
- Las agencias privadas de colocación.
- Las ofertas espontáneas.
- Las bolsas de empleo de los centros educativos.

Importante

Para que las empresas puedan acceder a los servicios de búsqueda de profesionales, y a la publicación de ofertas de empleo por medio de **redtrabaj@**, han de hacerlo a través de:

- DNI electrónico.
- Certificado digital.
- Usuario y contraseña proporcionada por una oficina de un Servicio Público de Empleo.

También, se puede acceder a los servicios generales de redtrabaj@ creando un nuevo usuario directamente en el apartado «Crear un nuevo usuario», o solicitando el acceso provisional como empresa.

Las empresas pueden visualizar los anuncios de los trabajadores, seleccionando los que les parezcan más adecuados y entrar en contacto con ellos para realizar el proceso de selección.

Una vez que la empresa ha concluido el proceso de selección, deberá comunicar el resultado a la oficina de empleo.

Actividades

5. La mayoría de los servicios de empleo de las comunidades autónomas, bajo la opción «Empresas», facilitan la posibilidad de solicitar un trabajador para cubrir una oferta de trabajo. En algunos casos, la empresa solo necesita rellenar un cuestionario *on line* cumplimentando los campos relativos a su empresa y a las características del puesto de trabajo ofertado. Posteriormente, los servicios de empleo se pondrán en contacto con los solicitantes para formalizar la oferta. En otros casos, se despliega un formulario en formato PDF, para cumplimentar y enviar a los servicios de empleo.

Accede al servicio de envío de ofertas de trabajo de la comunidad autónoma en la que residas para:

- Investigar cuál es el contenido de los formularios de ofertas de empleo y cómo se especifican los perfiles profesionales que demandan las empresas.
- Si es un formulario PDF, descárgalo y cumpliméntalo, suponiendo que trabajas en una empresa en la que necesitan un empleado que se ajuste al perfil profesional del ciclo formativo que estás cursando.

También se pueden buscar directamente trabajadores, accediendo a su currículum. Para utilizar esta opción es necesario estar registrado y tener una contraseña.

B. Anuncios en prensa

Son uno de los métodos más habituales para atraer solicitantes de empleo (Fig. 8.4). Los anuncios tienen la ventaja de que pueden llegar a una gran cantidad de personas, pero la desventaja de recibir muchas solicitudes de personas cuyos currículum no se ajustan al perfil demandado, elevando los costes de la selección (de ahí la importancia de la redacción y presentación del anuncio insertado).

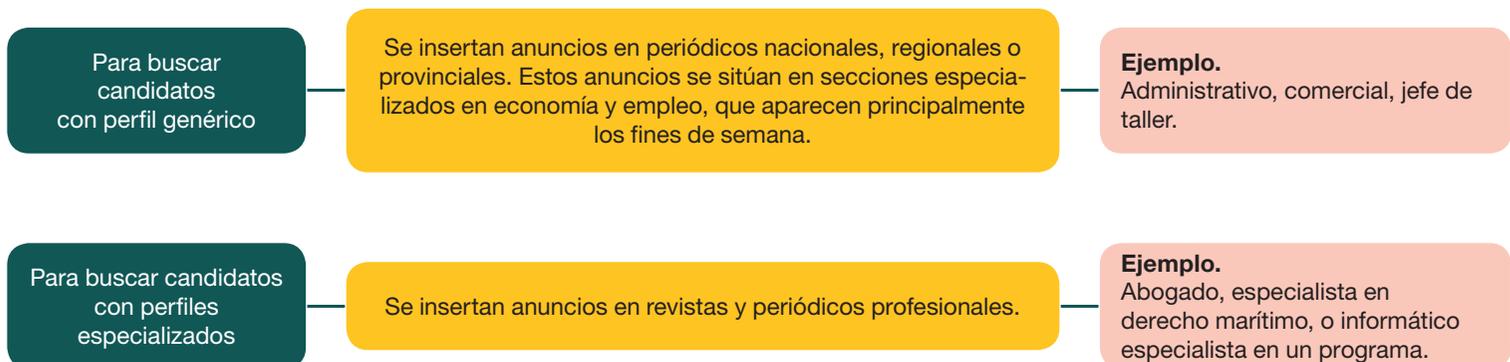


Fig. 8.4. Tipos de anuncios según el perfil de los candidatos.

Los anuncios pueden ser elaborados en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, o encargarse a empresas especializadas. En cualquier caso, debe ponerse un gran esmero en su diseño y redacción, puesto que han de lograr el objetivo de conseguir candidatos idóneos para el puesto de trabajo y, además, son una forma de transmitir la imagen de la empresa.

Los anuncios no deben discriminar; se evitarán alusiones a la edad, sexo, condición sexual, nacionalidad, rasgos físicos, cualquier otro aspecto que pueda interpretarse como discriminatorio; además de ser políticamente incorrecto, puede dar lugar a denuncias por discriminación.

Consejos para realizar un buen anuncio de empleo

Algunos de los consejos que dan los expertos para realizar buenos anuncios de empleo son:

- Llaman la atención los anuncios que crean una **sensación de espacio libre** que facilita la lectura. Para ello se debe disponer de espacio en blanco.
- Si es posible, **la imagen debe prevalecer sobre el texto**. Se utilizarán grafismos para ayudar a plasmar el concepto que la empresa quiere transmitir de sí misma.
- El texto debe ser lo más **descriptivo y conciso** posible.
- Para buscar el impacto, **es más importante el diseño** del anuncio que la posición que ocupe en la página del periódico.

Independientemente de su estilo, los anuncios deben incluir una información básica como la que, a modo de ejemplo, aparece en la Figura 8.5.



Fig. 8.5. Elementos de un anuncio.

Web

**Portales de empleo**

Algunos de los **portales de empleo** más conocidos son:

www.atiempoparcial.com
www.bolsatrabajo.com
www.canaltrabajo.com
www.empleo.com
www.estudiosotrabajas.com
www.infoempleo.com
www.infojobs.net
www.laboris.net
www.oficinaempleo.com
www.primerempleo.com
www.tecnoempleo.com
www.trabajar.com
www.trabajos.com
www.turijobs.com

Web

**Web**

Algunas de las **ETT** más conocidas son:

www.manpower.es
www.randstad.es
www.adecco.es
www.tecnylabor.com
www.professionalstaff.es

 C. Anuncios en Internet y páginas Web

La difusión de los anuncios de empleo por Internet es una fuente de reclutamiento que tiene cada vez mayor importancia.

Internet puede utilizarse de dos formas:

- A través de las **páginas web** de gran número de empresas se pueden rellenar formularios virtuales, o enviar las candidaturas por correo electrónico.
- Con los **portales de empleo** especializados en facilitar el contacto entre empresas y candidatos (*jobsites*).

Estas fuentes se utilizan para reclutar personal en los procesos de selección en vigor y para crear bases de datos de posibles candidatos.

Actividades



6. Consigue algún diario de difusión nacional del fin de semana. Estudia las páginas dedicadas a las ofertas de empleo y selecciona dos anuncios cuyos contenidos y presentación sean diferentes.

Analiza críticamente el diseño de los anuncios que has seleccionado, según el apartado «Consejos para realizar un buen anuncio de empleo» que has estudiado en esta unidad.

Rediseña los anuncios de la forma que creas más adecuada, teniendo en cuenta lo estudiado en la unidad.

7. Si vives en una provincia en la que se edita un periódico local o regional, estudia la sección del fin de semana dedicada a las ofertas de empleo y compara los anuncios de estos diarios con los anuncios que aparecen en los diarios de difusión nacional. Estudia los siguientes aspectos:

- ¿Difieren en cuanto a presentación gráfica?
- ¿Difieren en cuanto a los puestos de trabajo ofrecidos?
- ¿Existen grandes diferencias en cuanto a lo que ofrecen las empresas?

8. Consulta en algún portal de empleo de los que aparecen en el margen las ofertas de empleo relacionadas con tu perfil profesional: Técnico Superior en Administración y Finanzas.

Establece las diferencias fundamentales que encuentras con los anuncios en prensa, desde el punto de vista de la presentación gráfica y de cómo están expresados los contenidos.

 D. Empresas de trabajo temporal (ETT)

Las ETT son empresas de servicios cuya finalidad es la cesión de trabajadores, contratados por la ETT, a otras empresas.

Cuando un trabajador es contratado por una ETT, percibe el salario y los complementos que le corresponden según lo establecido en el convenio colectivo aplicable en la empresa usuaria.

Las empresas suelen contratar los servicios de una ETT para hacer frente a los incrementos puntuales de la actividad y reemplazar a trabajadores fijos en periodos de ausencia; por ejemplo: aumento de la producción, vacaciones o maternidad.

Las modalidades de contratación que pueden realizar los empresarios que recurren a las ETT son el contrato por obra o servicio, el contrato eventual por circunstancias de la producción y el contrato de interinidad.

Los trabajadores y las ETT están vinculados por un contrato laboral, y no existe ninguna relación contractual entre el trabajador y la empresa usuaria.

□ E. Agencias privadas de colocación

Son entidades que colaboran con los servicios públicos de empleo en la intermediación en el mercado de trabajo, con el fin de ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y a los empresarios a encontrar a los trabajadores adecuados.

Tienen las siguientes características:

- No tienen fines lucrativos, aunque pueden cobrar por los gastos que ocasione el servicio prestado.
- Deben respetar el principio de igualdad en el acceso al empleo.
- Deben estar autorizadas por los servicios públicos de empleo (Fig. 8.6).

Las agencias pueden ser entidades públicas o privadas: ayuntamientos, universidades, administraciones autónomas, organizaciones no gubernamentales, centros de formación ocupacional, sindicatos, etc.

□ F. Referencias de los empleados de la empresa

Es probable que los empleados de la empresa recomienden a sus familiares o amigos para cubrir las vacantes que se produzcan en sus empresas.

En algunas empresas, existen políticas de personal que facilitan la incorporación de familiares de los trabajadores actuales, e incluso tienen bases de datos con los currículos de los familiares y conocidos. En cambio, en otras empresas practican políticas que cierran las puertas a esta posibilidad recurriendo a otras fuentes de reclutamiento (Fig. 8.4).

Este tipo de fuente de reclutamiento **tiene ventajas e inconvenientes**, entre los que cabe destacar los que aparecen en la Tabla 8.3.

Ventajas	Inconvenientes
Se puede facilitar la transmisión de la cultura de la empresa desde el empleado al candidato.	Puede fomentar el favoritismo, según quién sea la persona que recomienda al candidato.
Al trabajador de la empresa le motivará que un familiar o amigo sea contratado por su empresa.	Si el candidato presentado no es el elegido, se pueden deteriorar las relaciones personales con la persona que lo recomendó.
Los seleccionados se esforzarán en el trabajo para no defraudar al amigo o familiar que lo recomendó.	Puede ocasionar un detrimento en la autoridad y en la calidad de la supervisión y el control, si los subordinados son familiares o amigos.

Tabla 8.3. Ventajas e inconvenientes de reclutar familiares y amigos de los trabajadores.



Fig. 8.6. Las Agencias privadas de colocación deben respetar el principio de igualdad en el acceso al empleo.

Caso Práctico 3



En una empresa en la que se está negociando el convenio colectivo, los representantes de los trabajadores quieren introducir una cláusula para que se contemple que, en el caso de que surjan vacantes, los hijos y familiares de los trabajadores tengan preferencia ante los candidatos procedentes del exterior.

Desde el Departamento de Recursos Humanos creen que este sistema no es el más adecuado y que a largo plazo puede resultar contraproducente para la empresa.

Según tu opinión, ¿cómo debiera ser redactada esta cláusula para complacer tanto a los trabajadores como a los representantes de la empresa?

Solución

Para evitar los inconvenientes de contratar familiares o amigos de trabajadores se deben establecer criterios claros de selección, y se puede acordar entre las partes redactar la cláusula de la siguiente forma:

«En el caso de que se necesite cubrir vacantes con contratación exterior, solo en condiciones de igualdad con otros candidatos se seleccionará a los hijos y familiares del personal de la empresa.»

Otras fuentes de reclutamiento externo	
Ofertas espontáneas	Se trata de personas que envían espontáneamente su solicitud a la empresa para que figuren en los archivos por si en el futuro pueden necesitar empleados.
Formación en Centros de Trabajo (FCT)	Posibilita practicar los conocimientos adquiridos en los centros educativos, a la vez que permite al empresario pre-seleccionar a sus futuros trabajadores.
Bolsas de empleo	De centros de formación profesional, instituciones, colegios profesionales, centros de orientación para el empleo, etc.
Empleados de la competencia	Consiste en reclutar los trabajadores de la competencia con un perfil profesional adecuado y contrastado. Es un sistema muy utilizado cuando se trata de captar directivos o especialistas del sector. Su utilización debe ser cuidadosamente considerada y valorada, puesto que puede provocar tensiones y conflictos.
Red EURES (http://ec.europa.eu/eures)	EURES es una red integrada por los Servicios Públicos de Empleo Europeos. Mediante EURES, los empresarios pueden encontrar a los trabajadores que necesiten y los trabajadores que desean trabajar en Europa tienen posibilidades de encontrar empresas que precisan personal. Los euroconsejeros, que existen en todos los países de la Unión Europea, ofrecen asesoramiento en aspectos relacionados con la movilidad dentro del Espacio Económico Europeo.
Asociaciones empresariales y sindicatos	Estos organismos suelen tener sus bolsas de trabajo o sus propios servicios de intermediación laboral para sus miembros.

Tabla 8.4. Otras fuentes de reclutamiento externo.

Actividades



9. Supongamos que estás trabajando en una empresa desempeñando el puesto de Jefe de área en la que se ha producido una vacante. Desde el Departamento de Recursos Humanos han propuesto una terna de candidatos para que tú tomes la decisión final. Un amigo tuyo está dentro de la terna final. Tú piensas que, quizás, sería más adecuado uno de los otros dos candidatos y se evitarían los inconvenientes de contratar a un amigo.

Responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué decisión tomarías? ¿Por qué razones?
- ¿Qué elementos valorarías a la hora de tomar la decisión?
- ¿Cómo justificarías tu decisión, cualquiera que fuese, ante tu amigo?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes tendría contratar a tu amigo?

- ¿Se pueden desarrollar en las empresas procedimientos que ayuden a resolver estos conflictos? ¿Cuáles?

10. Para encontrar un peón, quizás sea suficiente un mercado de trabajo local, y el método de reclutamiento más sencillo sea acudir a los servicios públicos de empleo o las recomendaciones de los empleados. En cambio, para cubrir un puesto de ingeniero aeronáutico especializado en el diseño de trenes de aterrizaje y con experiencia, quizás sea necesario recurrir a un mercado nacional o internacional, a una empresa *head hunter* o captarlo de empresas de la competencia.

Cumplimenta el cuadro siguiente con información acerca de los mercados y las fuentes que utilizarías para buscar candidatos con los que cubrir los puestos de trabajo que se indican:

Puesto de trabajo	Mercado	
	Local, regional, nacional, internacional	Fuente de reclutamiento
Peón		Anuncios, candidatos espontáneos, Internet, etc.
Contable		
Jefe de sección de mecanizados		
Comercial farmacéutico		
Mecánico de automóviles		
Director financiero con experiencia		
Mando intermedio		
Vendedor de tienda de ropa		
Animador sociocultural		
Enfermero		
Director Comercial para Europa		

4. Outsourcing del reclutamiento y selección

El **reclutamiento** y la **selección de personal** son las funciones de recursos humanos que con mayor frecuencia se externalizan.

Las empresas recurren a las **consultoras especializadas** en selección, cuando:

- Realizan esporádicamente selecciones de personal y no les compensa tener un departamento especializado en selección.
- Quieren seleccionar personal a partir de un nivel profesional medio.

El trabajo de las consultoras puede ir desde la realización del perfil profesional y personal hasta la presentación de los candidatos que mejor se ajusten al perfil buscado; esto se llama *Short list* (finalistas) (Fig. 8.7).

Existe un tipo de empresas de selección de búsqueda directa (*Executive search* o *Head hunting*) que están especializadas en captación de candidatos de alto nivel, o especialistas, con excelentes currículum vitae y trayectorias profesionales brillantes.



Fig. 8.7. Las consultoras presentan los candidatos que mejor se ajustan al perfil buscado.

La forma de operar se puede resumir de la siguiente forma:

- Las empresas que contratan este tipo de consultoras deben transmitirles toda la información sobre el puesto a cubrir, las relaciones con otras áreas de la empresa, relaciones con proveedores y clientes, criterios para realizar el trabajo, y cualquier otro dato que consideren de interés.
- Con estos datos, las agencias realizan el perfil personal y profesional del candidato y, tomando como base este perfil, comienza el proceso de reclutamiento y selección.
- Las dos partes firman un documento en el que se expresa la conformidad sobre las características del puesto y el enfoque que adoptará la consultora en el proceso de selección.

Empresas de ámbito nacional e internacional	Tea-Cegos Selección, Factor Humano Consultores, Mercuri Urval, Hays, Deloitte, Human Solutions, S.A.
Empresas especializadas en el sector turismo, viajes, hostelería y restauración	Alba Selección, Courtesy Masters España, JCI.
Empresas especializadas en el sector telecomunicaciones, Internet y tecnología	Elan, Mp Consultors, Qdem Selección.

Tabla 8.5. Ejemplos de empresas de selección.

¿Sabías que...?

En España existen un buen número de empresas de *Head hunting*, también llamadas «cazatalentos». Las más importantes son las siguientes:

- **Seelinger y Conde** (www.syc.es).
- **Grupo Blc** (www.grupoblcn.net).
- **Hudson** (<http://es.hudson.com>).
- **Bao & Partners** (www.baopartners.com).

La mayoría aceptan el envío de currículums vitae espontáneos.

Contratar empresas especializadas tiene las **ventajas** siguientes:

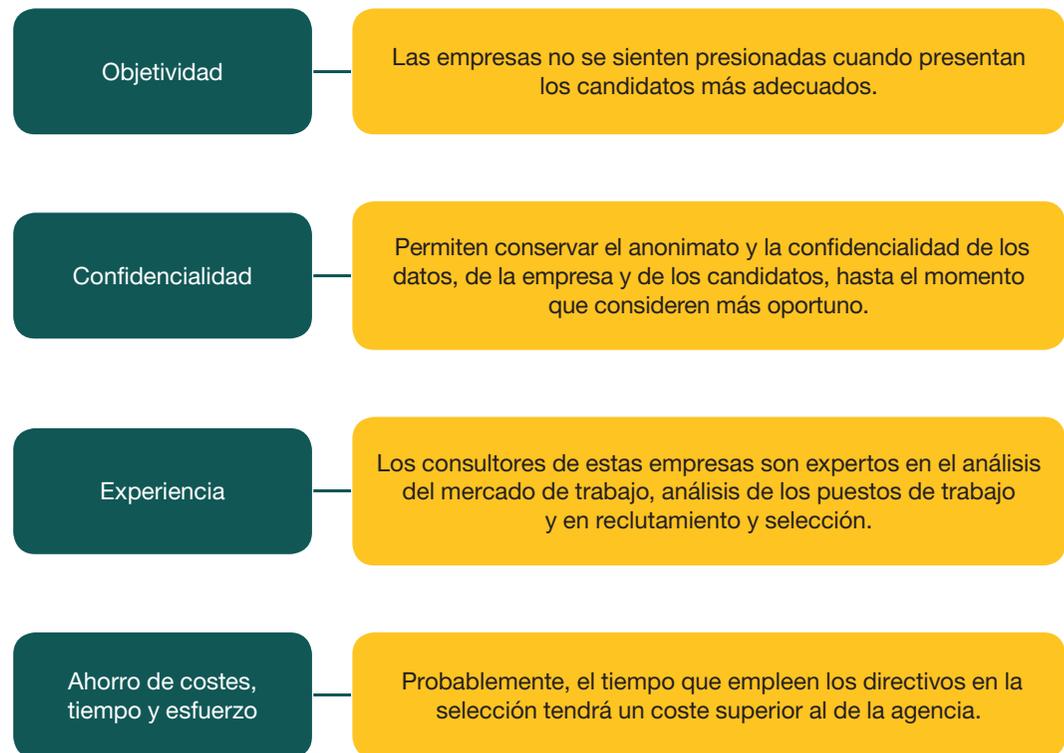


Fig. 8.8. Ventajas de contratar empresas especializadas en selección.

■ 4.1. Tareas administrativas en el proceso de reclutamiento

A continuación, y a modo de resumen, se indican las actividades más importantes que realiza el personal administrativo en el **proceso de reclutamiento**:

Importante



Durante el proceso de reclutamiento **se están tratando datos de carácter personal**, que afectan a la intimidad de las personas. Por tanto, ha de mantenerse una absoluta confidencialidad y aplicarse los niveles de protección establecidos en la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

Reclutamiento interno

- Confeccionar y publicar los anuncios de selección interna.
- Recibir y clasificar las solicitudes.
- Contrastar los datos de las solicitudes de los solicitantes con los que figuran en sus expedientes.
- Contrastar los expedientes de los solicitantes con los requisitos de las convocatorias.
- Comunicar los datos de las personas promocionadas a los nuevos departamentos.

Reclutamiento externo

- Participar en la confección de los anuncios de empleo.
- Gestionar la publicación de los anuncios en la prensa y en Internet.
- Recibir y clasificar los currículum vitae.
- Crear y gestionar una base de datos con los currículum vitae recibidos.
- Gestionar y las ofertas de empleo y los currículum vitae recibidos mediante Redtrabaj@.
- Crear y gestionar bases de datos de ETT y agencias de contratación.
- Establecer y gestionar comunicaciones con las ETT y las agencias de colocación.
- Gestionar las bases de datos de las consultoras.
- Mantener la comunicación con las consultoras.
- Colaborar en el trabajo administrativo de las consultoras de selección.
- Citar telefónicamente, o mediante correo, a los candidatos para un puesto.
- Elaborar calendarios de sesiones de pruebas y entrevistas.

Tabla 8.6. Principales actividades que realiza el personal administrativo en el proceso de selección.

Reclutamiento

CEO 

En el Centro de Enseñanza On Line el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Conjunto de actividades destinadas a atraer a candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos de trabajo vacantes.

Fuentes de reclutamiento interno

- Movilidad vertical
- Movilidad transversal

Mérito y capacidad

Antigüedad

Movimiento a un puesto de igual nivel, responsabilidad, salario y posibilidades de promoción.

Fuentes de reclutamiento externo

- Servicio Público de Empleo Estatal (www.sistemanacionalempleo.es).** Está integrado por el Servicio Público de Empleo Estatal y los servicios públicos de empleo de las comunidades autónomas.
- Anuncios en prensa.** Son uno de los métodos más habituales para atraer a solicitantes de empleo. Llegan a una gran cantidad de personas pero, si se reciben muchas solicitudes, aumentan los costes de selección.
- Anuncios en Internet y páginas web.** Presentan dos manifestaciones:
 - Las páginas web de las empresas.
 - Portales especializados de empleo (*jobsites*).
- Empresas de trabajo temporal (ETT).** Su finalidad es la cesión de trabajadores, contratados por la propia ETT, a otras empresas.
- Agencias privadas de colocación.** Colaboran con los servicios públicos de empleo para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y a los empresarios a encontrar los trabajadores adecuados.
- Referencias de los empleados de la empresa.** Los empleados de la empresa recomiendan a sus familiares y amigos para cubrir las vacantes.
- Otras fuentes
 - Ofertas espontáneas.
 - Formación en Centros de Trabajo (FCT).
 - Bolsas de empleo.
 - Empleados de la competencia.
 - En Europa: Red EURES.

Outsourcing del reclutamiento y la selección

Las empresas recurren a las consultoras especializadas cuando realizan esporádicamente selecciones de personal y para seleccionar personal a partir de un nivel profesional medio.

Test de repaso



1. Cuando en un convenio se regulan las promociones internas:
 - a) Se suelen incluir todas las vacantes.
 - b) No se suelen incluir las vacantes de niveles superiores.
 - c) En los convenios no se regulan las promociones.
 - d) Todas son falsas.
2. El reclutamiento interno:
 - a) Hace que se reduzcan los costes de selección.
 - b) Es motivador para los trabajadores.
 - c) Incrementa el interés por la formación.
 - d) Todas son ciertas.
3. Es un inconveniente que la selección interna esté basada en la antigüedad ya que:
 - a) No tiene en cuenta el esfuerzo individual.
 - b) Bloquea a las personas jóvenes y con talento.
 - c) No se recompensa el trabajo bien hecho.
 - d) Todas son ciertas.
4. Una transferencia de personal consiste en:
 - a) Un ascenso.
 - b) Un traslado a un puesto del mismo nivel.
 - c) Un traslado a un puesto de nivel superior.
 - d) Un traslado a otra localidad.
5. Es cierto que el Servicio Público de Empleo Estatal:
 - a) Es el servicio de empleo de las comunidades autónomas.
 - b) Debe realizar la contratación de trabajadores.
 - c) Debe registrar las contrataciones de los trabajadores.
 - d) Todas son falsas.
6. No es cierto que los empresarios puedan acceder a los servicios de búsqueda de profesionales en redtrabaj@:
 - a) Con certificado digital.
 - b) Con DNI electrónico.
 - c) Libremente.
 - d) Solicitando el acceso provisional como empresa.
7. Para que un anuncio capte la atención es necesario:
 - a) Que prevalezca el texto sobre la imagen.
 - b) Que prevalezca la posición en la página sobre el diseño.
 - c) Que cree la sensación de espacio libre.
 - d) Que el texto prevalezca sobre la imagen.
8. Los anuncios anónimos no tienen como objetivo:
 - a) No informar a la competencia.
 - b) Liberar a los seleccionadores de compromisos.
 - c) Ocultar cuál es la consultora que selecciona.
 - d) Todas son falsas.
9. Las *jobcites* son:
 - a) Las web de las empresas.
 - b) Portales de ETT.
 - c) Portales especializados en empleo.
 - d) Portales de agencias de colocación.
10. Los trabajadores de las ETT están vinculados:
 - a) Con un contrato laboral a la empresa usuaria.
 - b) Con un contrato laboral a la ETT.
 - c) Con un contrato civil a la empresa usuaria.
 - d) Con un contrato mercantil a la ETT.
11. Los trabajadores contratados por las ETT:
 - a) Perciben el salario según el convenio de la ETT.
 - b) Perciben el salario según el convenio de la empresa usuaria.
 - c) Perciben el salario que negocian con la ETT.
 - d) Perciben el salario que negocian con la empresa usuaria.
12. No es cierto que las agencias privadas de colocación:
 - a) Sean intermediadores en el mercado laboral.
 - b) Puedan cobrar los gastos del servicio prestado.
 - c) No tengan que respetar el principio de igualdad del acceso al empleo.
 - d) Tengan que ser autorizadas por los servicios públicos de empleo.
13. Mediante al Red Eures:
 - a) Los trabajadores pueden buscar empleo en Europa.
 - b) Los empresarios pueden buscar trabajadores en Europa.
 - c) Los empresarios pueden recibir asesoramiento sobre las condiciones de empleo en Europa.
 - d) Todas son ciertas.
14. Las *short list* de las consultoras de selección son:
 - a) Las candidaturas finales en el proceso de selección.
 - b) Los candidatos que acceden a la entrevista de selección.
 - c) Los candidatos seleccionados.
 - d) Todas son falsas.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Establecer las características de los métodos e instrumentos de selección de personal más utilizados en función del perfil del puesto de trabajo

1. En España, todos los trabajadores están incluidos en uno de los once grupos de cotización a la Seguridad Social establecidos según las categorías profesionales que aparecen en la Tabla siguiente:

Grupo	Categorías profesionales
1	Ingenieros y Licenciados.
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados.
3	Jefes Administrativos y de Taller.
4	Ayudantes no titulados.
5	Oficiales administrativos.
6	Subalternos.
7	Auxiliares administrativos.
8	Oficiales de primera y segunda.
9	Oficiales de tercera y especialistas.
10	Peones.
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional.

Responde a las preguntas siguientes:

- a) ¿Qué fuentes de reclutamiento serían más adecuados para cada grupo?
- b) ¿A qué mercado acudirías para reclutar personal en cada uno de los grupos: local, provincial, autonómico, nacional, internacional?
2. Una empresa debe cubrir la vacante de Director Financiero. Desde el Departamento de Recursos Humanos han buscado en diferentes portales de Internet, han recurrido a los servicios públicos de empleo, a diferentes ETT y han puesto anuncios en la prensa local, pero no han encontrado a la persona adecuada para el puesto.
- Responde a las siguientes preguntas:
- ¿Se han utilizado los medios adecuados?
 - ¿Qué medios propones como más idóneos para reclutar candidatos para este puesto?
3. En una cooperativa oleícola con sede central en Jaén, tienen el proyecto de abrir dos pequeñas tiendas en importantes centros comerciales de París y Londres.
- En estos establecimientos venderán principalmente aceites, aceitunas, vinagres, quesos, otros productos de su región, e incluso artesanía.
- Se está planteando el problema de cómo seleccionar las personas que atenderán estos establecimientos.

Responde, razonando la respuesta, a las preguntas siguientes:

a) ¿Qué perfil profesional y personal crees que deberán tener estas personas?

- b) ¿Deberán de ser españoles, buenos conocedores de los productos, y promocionados desde la sede central? En este caso, ¿qué competencias generales deben reunir los candidatos?
- c) ¿Es mejor que sean nacionales del país donde se abra el comercio?
- d) ¿Qué medios utilizarías para reclutar personal en esos países?
4. El director del Departamento de Recursos Humanos (titulado superior) de una empresa dedicada a la fabricación de pastas alimenticias, ha llegado a su puesto mediante la selección interna. Anteriormente era el jefe del Área de Servicios Sociales.

En el desempeño de sus funciones se detecta que es una persona muy competente en todos los aspectos de su trabajo, excepto en lo relativo a la aplicación del régimen disciplinario, lo que está afectando a su reputación profesional.

Localiza el convenio colectivo del sector y realiza el siguiente trabajo:

- a) Identifica su categoría profesional.
- b) Estudia el sistema de ascensos, e indica si fue ascendido respetando lo establecido en el convenio.
- c) Después de leer los artículos dedicados a las faltas y sanciones, ¿qué competencias o generales crees que le faltan a esta persona?
- d) ¿Se podría haber detectado la carencia de esa competencia? ¿Cómo?
- e) ¿Qué costes puede tener para la empresa esta selección no acertada?
- Investiga si esta persona podría desarrollar o adquirir las competencias de las que carece.

5. Continuando con la actividad anterior.

Si se hubiese recurrido al reclutamiento externo:

- a) ¿Qué medios de reclutamiento hubieses utilizado? Justifica la utilización de cada uno de los medios que has mencionado.
- b) ¿A qué mercado recurrirías: local, regional, nacional, internacional, etc.?
- c) ¿Sería adecuado reclutar a esta persona «robándola» a una empresa de la competencia, sabiendo que esta persona candidata tiene las competencias que se buscan? Indica las ventajas y los problemas que puede generar este medio de reclutamiento.
- d) ¿Estaría indicado encargar la selección de esta persona a una consultora especializada? Indica las ventajas y los inconvenientes de esta opción.

Comprueba tu aprendizaje

Establecer la vía de comunicación oral y escrita con las personas que intervienen en el proceso de selección

6. Una empresa hotelera con sede en Madrid, está a punto de inaugurar un nuevo hotel de 60 habitaciones en Cantabria. Para reclutar el personal están valorando las siguientes posibilidades:

- a) Promocionar a trabajadores desde Madrid y Málaga, donde tiene dos grandes hoteles.
- b) Acudir al mercado externo.

Algunas de las vacantes a cubrir son:

- Director de hotel.
- Jefe de recepción.
- Recepcionista.
- Administrativo.
- Cocinero.
- Camarero.
- Gobernante/a.
- Personal de limpieza.

Indica:

- ¿Para qué vacantes acudirías a la selección interna y para cuáles al reclutamiento externo?
- Si acudieses al reclutamiento externo, indica al menos tres medios para reclutar a las personas adecuadas para los puestos vacantes.
- ¿Encargarías este proceso de selección a una consultora externa? ¿Para qué puestos? ¿Por qué razones?

7. Continuando con la actividad anterior.

Supongamos que recurre al reclutamiento interno.

Localiza mediante un buscador el convenio de Hostelería de ámbito nacional que esté en vigor en este momento.

Cumplimenta la convocatoria tomando como base el modelo de impreso que aparece en esta unidad, para anunciar que se cubrirán mediante selección interna los puestos de:

- Jefe de recepción.
- Cocinero.

Has de tener en cuenta lo establecido en el convenio colectivo para las categorías profesionales y la tabla salarial para Cantabria.

8. Continuando con la actividad anterior:

Supongamos que recurre al reclutamiento externo. Redacta y diseña los anuncios que se insertarían en la prensa para reclutar:

- El director del hotel.
- Gobernante/a.

Debes tener en cuenta las actividades, trabajos y tareas de las categorías profesionales, tal como se definen en el convenio colectivo.

9. Supongamos que tienes que realizar un anuncio con el fin de reclutar personal administrativo para el Departamento de Recursos Humanos. Diseña este anuncio, que tendrá que ser insertado en un diario de difusión provincial. Las tareas que tiene que realizar la persona seleccionada son las que aparecen en la Tabla 8.6 de esta unidad.
10. Investiga cuál es el coste de inserción de un anuncio de empleo en algún diario de difusión local en tu provincia y, también, en alguno de los diarios de difusión nacional más importantes.
Teniendo en cuenta el coste y las características de los puestos de trabajo, indica para qué puestos estarán más indicados los medios locales y para cuáles los medios nacionales.

Identificar los organismos y empresas, relevantes en el mercado laboral, dedicados a la selección de recursos humanos

11. Señala cuáles son las características más relevantes de las relaciones que se establecen entre las ETT, las empresas que contratan sus servicios y los trabajadores que son cedidos por las ETT.
12. Mediante un buscador de Internet, localiza las ETT que tienen delegaciones en la localidad o en la provincia en la que resides.
Investiga qué servicios prestan las ETT, cuál es la tipología de trabajadores que con mayor frecuencia ponen las ETT a disposición de las empresas que contratan sus servicios.
13. Realiza la misma actividad anterior pero referida a empresas consultoras especializadas en selección.
14. Investiga qué servicios ofrecen, al menos, dos de los portales de empleo que se mencionan en esta unidad.
Accede a alguno de los anuncios que insertan las empresas en estos portales y responde a las siguientes preguntas:
 - ¿Se ajustan a las características de los anuncios que aparecen en prensa y que hemos estudiado en la unidad?
 - ¿Se les puede realizar alguna crítica en cuanto a la presentación y al contenido?
15. En la opción «Trabajo» de Redtrabaj@, busca los puestos de trabajo relacionados con tareas administrativas que se solicitan en tu comunidad autónoma.
16. Supongamos que la empresa oleícola de la actividad 3 ha decidido contratar nacionales de los países en los que va a abrir los establecimientos.
Mediante Eures, investiga cómo ponerte en contacto con los servicios de empleo de los países y cómo acceder a un consejero Eures.

Unidad 9

La entrevista de selección



En esta unidad aprenderemos a:

- Establecer las características de los métodos e instrumentos de selección de personal más utilizados, en función del perfil del puesto de trabajo.
- Establecer las vías de comunicaciones orales y escritas con las personas que intervienen en el proceso de selección.
- Elaborar la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de selección.
- Registrar y archivar la información y documentación relevante del proceso de selección.

Y estudiaremos:

- La preselección de los candidatos.
- La entrevista de selección.

1. La preselección de personal

Cuando el número de candidatos reclutados es elevado, se realiza un proceso de preselección para que únicamente pasen a la entrevista los candidatos con posibilidades de ser seleccionados. En la Figura 9.1. aparece reflejado el proceso de selección.

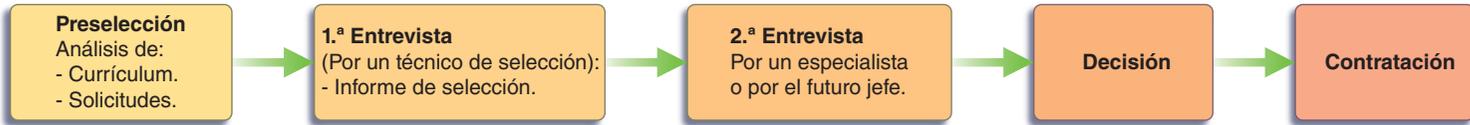


Fig. 9.1. Representación abreviada del proceso de selección.

Importante !

Las personas que han intervenido en la redacción de los anuncios **deberían leer los currículum** y las cartas de presentación, ya que después de haber elaborado un anuncio se produce una retroalimentación que mejorará los futuros anuncios que se publiquen.

Este proceso puede ser más corto o más largo, puesto que pueden existir pruebas psicométricas, profesionales, de idiomas, etc., que pueden realizarse antes o después de la entrevista.

Normalmente, la preselección se realiza mediante el **análisis del currículum vitae** y de la **documentación aportada** por el candidato. En ocasiones, también se realiza, por teléfono, una primera entrevista de toma de contacto.

En las empresas de gran tamaño, en las web corporativas y en las empresas de reclutamiento mediante Internet, existen **cuestionarios de solicitud de empleo** específicos. Estos cuestionarios se realizan para ordenar los datos de la forma que interese más a la empresa para facilitar la preselección.

Importante !

Cuando se realiza una solicitud de empleo por Internet, se han de identificar las **palabras clave de la oferta de trabajo**, ya que estas van a concretar los motores de búsqueda de las bases de datos de currículum recibidos o almacenados.

1.1. Análisis del currículum y de la solicitud

Mediante el análisis del currículum o de la solicitud de empleo se tratará de encontrar candidatos cuyo perfil profesional se ajuste al requerido para el desempeño del puesto de trabajo.

El análisis del currículum es especialmente importante para los puestos que requieren experiencia y titulaciones concretas; la presencia o ausencia de estos requisitos es suficiente para preseleccionar, o no, los currículum.

El análisis de los currículum se realiza en el Departamento de Recursos Humanos, teniendo en cuenta los requerimientos del departamento en el que se ha producido la vacante y, una vez seleccionando un grupo de ellos, se pasan al departamento de la vacante para que realicen una segunda criba.

En la preselección se tendrán en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- **Aspecto general.** Se analizará la presentación de los documentos, su corrección gramatical, la expresión, la pulcritud en la presentación, la calidad del papel y del sobre, etc.
- **Formación y experiencia.** Se verificará que la formación y la experiencia sean las requeridas (la titulación, la experiencia en el puesto, formación específica, formación continua, conocimiento de idiomas, etc.).
- **Lagunas en el tiempo.** Se verificará si hubo repeticiones de cursos y lagunas en el tiempo entre diferentes trabajos o entre diferentes etapas educativas, o si el candidato trabajaba y estudiaba al mismo tiempo.
- **Incoherencias.** Se estudiarán incongruencias como, por ejemplo, estudios y trabajos muy diferentes entre sí o fechas que no concuerdan.
- **Cambios de empleo.** Se analizarán los cambios de empleo, prestando especial atención a sus causas: si fue para mejorar, por contrataciones eventuales, por causas económicas, causas personales, etc.
- **Denominación de los puestos de trabajo.** Puede ocurrir que la denominación de los puestos sea rimbombante, pero que no describa realmente las actividades realizadas.

1.2. Clasificación de candidaturas

Una vez estudiadas todas las candidaturas, se procede a realizar la primera clasificación, formando tres grupos:

- **Estimables.** Está formado por las candidaturas que cumplen los requisitos.
- **Posibles.** Son las candidaturas que ofrecen alguna duda por no ajustarse plenamente al perfil del puesto, o por falta de datos.
- **No estimables.** Son las candidaturas que se desestiman por no poseer los requisitos mínimos.

Las candidaturas estimables y las que se consideran más adecuadas de las posibles, pasarán a formar parte del proceso de selección (Fig. 9.2). El resto, debidamente clasificadas y ordenadas, pasarán a formar parte de la base de datos de la empresa para futuras ocasiones.

Una vez realizada la preselección y si el número de solicitudes lo permite, se contestará a todas las solicitudes recibidas, tanto si se les convoca para continuar con el proceso como si se rechazan, mediante una carta informativa o un correo electrónico, agradeciendo el interés.

A los candidatos rechazados, en general se les dice que su candidatura no se ajusta al perfil del puesto de trabajo o que no reúnen las competencias requeridas. Además de ser un acto de cortesía para con los candidatos, contribuirá a mejorar la imagen de la empresa.

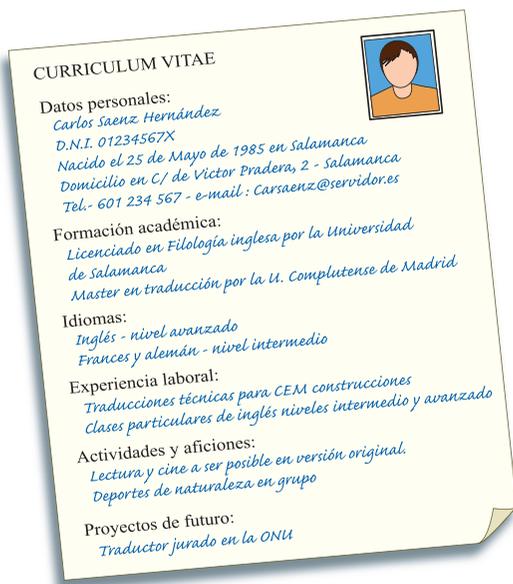


Fig. 9.2. Solo las candidaturas estimables y las que se consideran más adecuadas de las clasificadas como posibles pasarán a formar parte del proceso de selección.

1.3. Las entrevistas

En algunas ocasiones, se realiza una entrevista preliminar; esta entrevista generalmente suele ser telefónica (aprovechando el contacto telefónico previo para citar al candidato). Se suele indagar sobre aspectos motivacionales y, en el caso de candidaturas dudosas, sobre los aspectos que sea necesario recoger más información (generalmente sobre experiencia y formación).

Es habitual llevar a cabo una entrevista en profundidad, antes o después de haber realizado las pruebas de selección, si las hubiese.

En la última fase del proceso de selección se suele realizar una entrevista final en la que participará el futuro jefe directo del aspirante al puesto que, normalmente, será quien decida.

Algunas de las entrevistas pueden ser grupales (un entrevistador y varios entrevistados), o de panel (varios entrevistadores y un entrevistado). Para la selección de directivos, se suele utilizar una técnica denominada *assessment center*, que incorpora diferentes tipos de pruebas, una de las cuales es la dinámica de grupos.

¿Sabías que...?

En algunas ocasiones se piden **currículum escritos a mano**, para seleccionar candidatos que posean rasgos grafológicos que indiquen una personalidad adecuada al puesto. Muchos rasgos de la personalidad, como la energía, la voluntad, el nivel de actividad se perciben, entre otros parámetros, por la presión de la pluma sobre el papel.

CEO

En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.



1. Supongamos que trabajas como administrativo en el departamento de selección de una empresa y te encargan redactar un modelo de carta que sirva para convocar a las personas que han respondido al anuncio de empleo a una entrevista de selección:

En la carta explicarás:

- Que el perfil se ajusta al requerido para el desempeño del puesto de trabajo.

- Que la documentación aportada pasa a formar parte de una base de datos de la empresa.
- Que se aplicarán medidas para la protección de los datos personales.

Solución

N/Ref.: 187/RRHH

Referencia: Preselección



Localidad, a de de 201_

Señor/a:

Hemos recibido su atenta carta del día, solicitando participar en el proceso de selección para cubrir una vacante de Técnico Superior en Administración y Finanzas.

Después de haber estudiado detalladamente su currículum vitae, consideramos que su perfil profesional se ajusta al puesto de trabajo cuya vacante necesitamos cubrir.

Por ello, esperamos recibirle el día de en la sede de nuestra empresa, calle, número, a las, para realizar una entrevista de selección.

Le rogamos que se ponga en contacto con el Sr., del Departamento de Recursos Humanos, para confirmar su asistencia a la entrevista llamando al número de teléfono

Aprovechamos la ocasión, para saludarle atentamente,

La Directora de Recursos Humanos

Fdo. María López Pérez

Sus datos están incluidos en el fichero Vd. puede ejercer los derechos de acceso, cancelación, rectificación y oposición, escribiendo a Asimismo, Vd. consiente que se utilicen sus datos y que comuniquemos tales datos a otras empresas del grupo. Si no desea recibir información de nuestra empresa o de otra del grupo, háganoslo saber (Ley Orgánica 15/1999).

Fig. 9.3. Modelo de carta para convocar una entrevista de selección.

Actividades



1. Realiza tu currículum vitae de forma cronológica o agrupando el contenido por categorías básicas como las siguientes:

- Datos personales.
- Formación académica.
- Idiomas.
- Experiencia laboral.
- Otras actividades.
- Proyectos de futuro.

Supongamos que respondes a un anuncio de trabajo en el que una empresa solicita un Técnico Superior en Administración y Finanzas, con o sin experiencia, dependiendo de tus circunstancias personales.

Analiza tu currículum basándote en las pautas facilitadas en el Apartado 1.1 (*Análisis del currículum y de la solicitud*).

Ten en cuenta que esta actividad te servirá para que analices tu currículum con ojos críticos y para mejorar su presentación y contenido, de cara a una eventual preselección laboral.

2. Supongamos que estás trabajando en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa y colaboras de manera habitual en la preselección de candidatos.

Durante una serie de entrevistas, destinadas a seleccionar personal para cubrir determinadas vacantes, se presentan una serie de casos en los que detectas las siguientes situaciones:

- Un candidato posee una gran experiencia, pero no tiene formación académica ni titulación que la avale. Oculta este hecho, pues teme que lo valoren negativamente.

¿Crees que debiera anotar en el currículum que no tiene titulación?

- Un candidato ganaba 1200 € mensuales en su anterior trabajo. Sin embargo, en la solicitud anotó que ganaba 1500 €.

¿Lo consideras un error?

- Una persona estuvo trabajando de administrativo en el Departamento de Compras y se encargaba de la gestión de cobros a los clientes. En el currículum escribió que era analista de riesgos, por creer que este nombre da al trabajo mayor importancia.

¿Es un error cambiar la denominación del puesto de trabajo?

- Una persona estuvo dos años de excedencia. Durante ese periodo se dedicó al cuidado de sus hijos. En el currículum vitae indicó que durante la excedencia se dedicó a realizar actividades como trabajador autónomo. La razón es que teme que le consideren una persona inestable o carente de motivación en su carrera profesional.

¿Procedió inadecuadamente?

Después de contestar a las preguntas que te planteamos, reflexiona acerca de qué situaciones o circunstancias de las expuestas crees que son aceptables y cuáles son inaceptables.

Razona tu respuesta.

Claves y consejos

**Consejos para el entrevistado.****La indumentaria.**

La norma básica, en cuanto a la indumentaria para la entrevista, es vestir como lo hacen las personas de la empresa que trabajan en puestos similares al que se aspira conseguir.

Cuando no se conozcan las costumbres de la empresa donde se acude, la norma es vestir de forma neutra, es decir, ni demasiado formal ni demasiado informal. No conviene olvidar que, por lo general, las empresas son organizaciones conservadoras.

En cuanto a las mujeres, es aconsejable el estilo discreto: no usar faldas muy cortas, blusas transparentes o escotes muy pronunciados.

Si no vistes habitualmente traje, no te lo pongas para la entrevista, te sentirás incómodo.

Importante !**Cualidades de un buen entrevistador:**

- **Equilibrio emocional** para juzgar con imparcialidad.
- **Empático.** Se manifiesta sabiendo escuchar y siendo cordial y acogedor.
- **Respetuoso.** Para tratar a los candidatos con consideración y, si cabe, con mayor respeto a los desempleados, a los tímidos, a los mayores.
- **Conocedor del puesto de trabajo** para el que entrevista, de la empresa y del sector económico.
- **Poseedor de conocimientos psicológicos.** Es fundamental para conocer al candidato.

2. La entrevista de selección

La **entrevista** es una herramienta imprescindible en cualquier proceso de selección. Consiste en una conversación formal y en profundidad, cuyo objetivo principal es comprobar y valorar si el candidato tiene las competencias fundamentales para el desempeño del puesto de trabajo.

La entrevista permite ampliar y contrastar la información recogida en el currículum vitae, de modo que el seleccionador dispondrá de mayor información para valorar las competencias del candidato en relación con el puesto de trabajo a desempeñar.

Una entrevista se puede desarrollar en diversos escenarios (lo habitual es que tengan lugar en el despacho del entrevistador), puede haber uno o más entrevistadores, puede ser un interrogatorio o, por el contrario, puede ser una conversación informal.

Las entrevistas suelen tener una duración de entre media hora y una hora y quince minutos, aunque el entrevistador no debe obligarse a una duración determinada.

Por lo general, los **entrevistadores pretenden averiguar:**

- Quién es el candidato.
- Qué competencias reúne.
- Si será capaz de realizar el trabajo.
- Si está motivado para desarrollar las funciones del puesto de trabajo.
- Si se integrará en el grupo de trabajo y en la empresa.
- Las motivaciones laborales para el futuro.

La información se recoge fundamentalmente de dos maneras: mediante preguntas y mediante la interpretación del lenguaje no verbal.

2.1. El entrevistador

La validez de una entrevista depende principalmente de la profesionalidad de quien la realiza. La entrevista exige un tratamiento objetivo y científico. Normalmente, el entrevistador será un técnico especialista en selección, generalmente un psicólogo que, salvo excepciones, no será experto en el puesto de trabajo para el que entrevista.

La entrevista girará básicamente sobre los datos de personalidad, las motivaciones y las competencias, para valorar si el candidato coincide con el perfil deseado.

Si se supera esta primera entrevista, lo habitual es que se realice una segunda entrevista con un técnico de la empresa, quizás el futuro jefe. Esta entrevista versará especialmente sobre conocimientos técnicos y experiencias profesionales.

Es importante que la entrevista se planifique de antemano (Tabla 9.1), teniendo siempre como referencia el perfil del puesto de trabajo, lo que aumentará su flexibilidad.

1. Preparar la entrevista y comenzar puntualmente.	6. Hacer preguntas claras y no impertinentes.
2. Crear un clima de confianza.	7. No sugerir las respuestas, ni con la comunicación no verbal.
3. No dejarse llevar por las primeras impresiones.	8. Hacer que se implique, usar el «¿Por qué...?» y el «¿Cómo...?».
4. Advertir que se tomarán notas.	9. No dejar que surjan los prejuicios.
5. Dejar hablar al entrevistado (no hablar más que él).	10. No discutir con el entrevistado ni criticarlo.

Tabla 9.1. El decálogo del entrevistador.

2.2. Clasificación de las entrevistas

Existen diferentes tipos de entrevistas (Tabla 9.2) que no son excluyentes entre sí, ya que los elementos que componen unas y otras se pueden combinar según los fines que en cada caso se persigan:

Según el momento en el que se realizan	
Entrevista preliminar	Es una entrevista breve para repasar el currículum y preseleccionar los candidatos con el perfil solicitado. Se llevan a cabo cuando se dispone de un elevado número de candidatos cuyo currículum encaja con el perfil solicitado.
Entrevista de selección habitual	Son entrevistas largas para profundizar en el currículum, la personalidad y las competencias de los aspirantes.
Entrevista final	La realizan los candidatos que cumplen los requisitos del perfil del puesto. Suele realizarse con la terna de candidatos que más se ajustan al perfil. El objetivo es tomar la decisión sobre el candidato a incorporar.
Según la forma en que se realicen	
Entrevista estructurada	Se confecciona previamente un cuestionario con preguntas iguales para todos los candidatos. Presenta el inconveniente de no permitir al entrevistador la exploración de las respuestas interesantes o poco comunes.
Entrevista no estructurada	El seleccionador plantea al candidato las cuestiones de modo general, facilitando que el entrevistado se exprese libremente. También permite que el entrevistador formule preguntas no previstas.
Entrevista mixta o semiestructurada	Es una mezcla de las dos anteriores, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa sobre las competencias de los candidatos. La parte no estructurada permite el conocimiento de las características específicas del solicitante.
Según el grado de tensión	
Entrevista normal	Se desarrolla en un ambiente relajado donde entrevistador y entrevistado intercambian información.
Entrevista de tensión	El seleccionador tratará de crear un ambiente tenso por medio de determinado tipo de preguntas y por el modo de formularlas. Por ejemplo, tratará de infravalorar el currículum del candidato, preguntar de manera impertinente o realizar comentarios con ironía. Se suelen utilizar para seleccionar a candidatos que manejen adecuadamente situaciones conflictivas por requerimientos del puesto de trabajo.
Según el número de personas que intervienen	
Entrevista individual	Es la más frecuente, la realiza un solo seleccionador a un solo candidato.
Entrevista grupal	Un entrevistador y varios entrevistados. Suelen empezar con una presentación del seleccionador y del puesto a cubrir. Tras esta explicación, se presentarán los participantes, exponiendo cuáles son sus estudios y la experiencia relacionada con el puesto.
Entrevista de panel	Intervienen varios entrevistadores. Un entrevistador conducirá la entrevista y todos evaluarán con los mismos criterios al entrevistado, por lo que el entrevistado hablará dirigiendo la mirada a todos los presentes sin excluir a nadie.

Tabla 9.2. Diferentes tipos de entrevistas.

Caso Práctico 2



Supongamos que eres sometido a una entrevista de selección para ser el responsable del Servicio de Atención al Cliente de una empresa. Durante la entrevista se provoca una gran tensión. El estrés hace que te pongas a la defensiva, y la información que facilitas es más limitada y menos espontánea que la que se obtendría en una entrevista típica.

¿Crees que esta forma de entrevista es válida para que demuestres tus competencias?

¿Podrías predecir cómo reaccionarás cuando te enfrentes a situaciones de gran presión?

¿Puede suceder que el entrevistador se comporte de esta forma tan agresiva porque no participe de tus opiniones y sienta antipatía hacia ti?

Solución

La validez de esta técnica es de difícil demostración, ya que la presión real que se experimentará con el puesto de trabajo puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

Si te encuentras en esta situación, no debes olvidar que se trata de un proceso de selección y que el entrevistador no tiene nada personal contra ti, sino que está utilizando esta técnica para ponerte a prueba y comprobar tu paciencia, seguridad, autocontrol emocional y las reacciones ante situaciones de presión. Por ello, sin perder la compostura ni ponerte a la defensiva, debes responder de forma calmada y argumentando positivamente todos aquellos aspectos que hayan sido puestos en duda por el entrevistador.

Recuerda



Algunos aspectos que observará el entrevistador

- Si el entrevistado lleva *piercings*, tatuajes, pelo rapado o con colores extraños (es desaconsejable; no obstante existen trabajos en los que pueden estar bien visto).
- Si el entrevistado lleva camisas «simpáticas», aro en la oreja, melena desaliñada, barba de profeta, carpeta con pegatinas, etc.

Algunas maneras de vestir o determinados aspectos estéticos no son recomendables para ir a una entrevista de trabajo.

■ 2.3. Errores que puede cometer el entrevistador

Existe una serie de trampas vinculadas a la personalidad del entrevistador, que puede hacer que una observación o evaluación no sea acertada:

- **Efecto halo.** Cuando un candidato destaca por una característica, nos inclinamos a evaluar el resto de cualidades en el mismo sentido.
- **Efecto generosidad.** Cuando un entrevistador se siente inseguro, por inexperiencia, o por no conocer las exigencias del puesto, tiende a ser demasiado generoso con los candidatos.
- **Efecto contraste.** Se produce cuando, después de dos o tres malos candidatos, se entrevista a uno regular, que por contraste puede ser considerado excelente. Este efecto se evita no comparando a los candidatos entre sí, sino a todos los candidatos con el perfil del puesto a cubrir.
- **Efecto caballo de batalla.** Un entrevistador que tiene preferencia por tratar un tema determinado (su caballo de batalla) en las entrevistas, tenderá a convertirlo en el motivo central de la conversación. Si uno de los candidatos conoce bien ese tema existe el riesgo de que sea evaluado muy positivamente. Esto se puede evitar estructurando y planificando adecuadamente la entrevista.
- **Efecto espejo.** Se produce cuando el entrevistador busca en el candidato las cualidades o las conductas que él valora positivamente; si las encuentra, valorará positivamente al candidato que las posea. El efecto espejo también puede resultar negativo: cuando un entrevistador destaca en algo, no apreciará de la misma forma esta cualidad en un entrevistado; pensará «nadie sabe más que yo de esa materia».
- **Efecto extremismo.** Si el entrevistador es benevolente y le cuesta señalar defectos, todos los candidatos le parecerán excelentes; por el contrario, si es muy rígido y tiende a infravalorar a los candidatos, todos le parecerán pésimos.

■ 2.4. Preparación del ambiente de la entrevista

Se procurará crear un clima agradable para que el candidato se comporte con la mayor naturalidad. Algunos de los criterios que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- El lugar de la entrevista será un despacho independiente, bien iluminado, con la temperatura adecuada.
- **No se debe hacer esperar al entrevistado.**
- En la sala de espera se pueden colocar algunas **publicaciones relacionadas con la empresa** y su sector de producción, de manera que el entrevistado vaya recogiendo información para formarse una imagen positiva del entorno laboral.
- El entrevistador debe asegurarse (por cortesía, para aprovechar el tiempo y para conseguir que el diálogo sea fluido) **de no ser interrumpido** durante la entrevista mediante visitas, llamadas, papeles para la firma, etc.
- Normalmente, se dedicará **más tiempo a los candidatos con experiencia profesional y académica extensa.**
- Los entrevistadores **prepararán el despacho**, la mesa, la silla y la colocación de cada uno de los participantes. Se evitará cualquier obstáculo físico que interfiera en la comunicación, para que el entrevistador pueda centrarse en todos los aspectos de la comunicación verbal y no verbal.
- Se preparará un **ambiente cómodo y agradable**, para que el candidato se sienta relajado. La mayoría de los entrevistadores no son partidarios de crear estrés durante la entrevista, ya que motiva que el entrevistado se ponga a la defensiva, facilitando una menor cantidad de información y menos espontánea que si se crea un ambiente relajado.

El entrevistado y el entrevistador se situarán en un plano de igualdad, pero el entrevistador debe poder tomar notas con facilidad. Para ello, se pueden situar la mesa y las sillas como se muestra en la Figura 9.4.

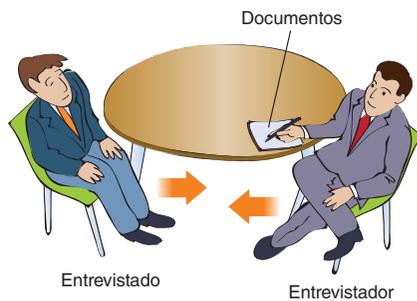


Fig. 9.4. Posiciones durante la entrevista.

Otra forma de situarse es utilizar dos butacas en la forma denominada «**posición triangular abierta**» lo que facilita una actitud relajada. En esta posición, el entrevistador puede tomar notas sobre una superficie dura como una carpeta (Fig. 9.5):

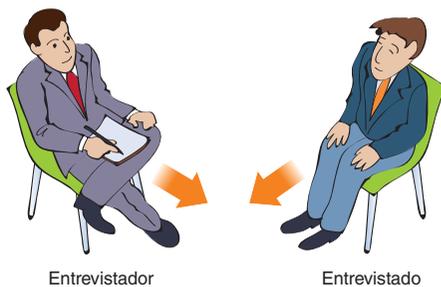


Fig. 9.5. Posición triangular abierta.

En cualquiera de estas dos posiciones, **el entrevistador observará los comportamientos siguientes:**

- Puntualidad del entrevistado.
- Si el candidato se ha informado sobre la empresa y el sector (revistas, Internet, algún trabajador de la empresa, etc.).
- Si se sienta antes de que se lo pidan.
- Si tutea al entrevistador, sin que este se lo pida.
- Si la indumentaria es la adecuada.

Web @

En gran cantidad de páginas web puedes encontrar **información sobre las entrevistas de trabajo.**

Por ejemplo, en la web **www.redtrabaja.es**, encontrarás información y vídeos explicativos sobre la preparación y el desarrollo de la entrevista.

En la web **www.unex.es**, también aparecen consejos, y cien preguntas que pueden surgir en las entrevistas de selección.

Actividades

3. Explica qué efectos de los estudiados pueden estar condicionando la selección en las siguientes situaciones:

- Un entrevistador inexperto ha recomendado como excelentes a una terna de candidatos. El jefe del departamento, que ha de tomar la decisión final, es una persona extremadamente exigente, les ha calificado como «pésimos».
- Un candidato, con una forma de vestir correcta y seria y con unas opiniones mesuradas, no ha llegado puntual a la segunda entrevista; esto ha extrañado a la persona que le entrevistó por primera vez.
- Un entrevistador ha descubierto que no comparte las opiniones de un candidato, lo que le molesta enormemente; a partir de este momento se inclina a valorar el resto de los aspectos del candidato en sentido negativo.
- Un entrevistado ha realizado cuatro entrevistas en una mañana, los tres primeros candidatos eran claramente inadecuados, pero el cuarto fue valorado como posible pues reunía casi todas las competencias exigidas para el puesto.



Fig. 9.6. Fases en una entrevista de selección.

■ 2.5. Fases de la entrevista

Las entrevistas suelen estructurarse en las fases que se muestran en la Figura 9.6.

El entrevistador debe mantenerse seguro de sí mismo: si realiza preguntas claras y simples su influencia será favorable, pero si se muestra tímido y dubitativo influirá negativamente en el desarrollo de la entrevista.

□ A. Fase de acogida

Esta fase sirve principalmente para que el entrevistado se relaje.

Para lograr un clima de confianza y que el entrevistado se sienta relajado, se debe acoger al entrevistado con cordialidad y educación. Debe ir a buscarlo a recepción y, si no fuese posible, levantarse de la mesa al recibirlo, dando la mano e invitándole a sentarse (Fig. 9.3).

Se suele romper el hielo con temas sencillos: domicilio, lugar de origen, facilidad para llegar a la empresa, etc.

Se explicará cómo se va a desarrollar la entrevista. A mediada que el diálogo vaya fluyendo, se van introduciendo asuntos más relacionados con el objeto de la entrevista.

En la entrevista se analiza qué dice el entrevistado, cómo lo dice y cómo es su lenguaje no verbal. Se deben cuidar las respuestas verbales, pero también el lenguaje no verbal, pues gran parte de los gestos y las posturas del cuerpo cambian de significado según el contexto en que se produzcan y, además, los gestos no se deben interpretar aisladamente sino conjuntamente con otros.

El lenguaje no verbal en la fase de acogida

También el entrevistado con su lenguaje corporal emite mensajes que pueden ser interpretadas por el entrevistador

Apretón de manos	Forma de sentarse
<ul style="list-style-type: none"> • Dar la mano con la palma hacia abajo, significa que la persona es dominante y quiere ponerse en un plano de superioridad. • Dar la mano con la palma hacia arriba puede significar sumisión y entrega. Lo correcto es no inclinar la mano ni hacia arriba ni hacia abajo. • Si el apretón de manos no es firme se interpretará como una debilidad de carácter. • Si se da la mano de manera escurridiza se interpretará que la persona no es fiable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las piernas cruzadas pueden indicar una actitud defensiva, que se ve reforzada cuando se combina con los brazos cruzados (el entrevistador o el entrevistado están cerrándose a la conversación o pensando algo negativo). • Moverse constantemente, jugar con el bolígrafo, etc., indica nerviosismo, dejadez y mala educación.

Tabla 9.3. Comunicación no verbal en la fase de acogida.

Descripción de la empresa y del puesto

El entrevistador puede facilitar información sobre la propiedad, los principales productos o servicios, el número de trabajadores, las ventas, el ámbito territorial, etc.

Sobre el puesto de trabajo solo se proporcionan los datos básicos para evitar que el entrevistado «moldee» sus respuestas a lo que se busca. Al finalizar la entrevista, si el candidato no se desestima, se aportará información acerca del puesto de trabajo.

En algunos casos, en la primera entrevista debe mantenerse oculta la empresa; no obstante también se facilitarán los datos básicos.

El lenguaje no verbal en la fase de descripción de la empresa y del puesto

Este es un momento de máximo interés para el entrevistado

Posición y movimientos de la cabeza

<ul style="list-style-type: none"> • La cabeza inclinada hacia un lado, es una posición que indica interés. • El mensaje de interés se ve reforzado con otros gestos, como inclinar el cuerpo hacia delante y llevarse la mano a la barbilla (se está entendiendo y compartiendo lo que se dice). 	<ul style="list-style-type: none"> • Si la cabeza se mantiene hacia arriba en una posición neutral, se interpreta como una posición de reserva o no compromiso. • La cabeza hacia abajo y la mirada hacia el interlocutor indican desaprobarción.
---	---

Tabla 9.4. Comunicación no verbal en la fase de información

□ B. Fase de exploración del currículum vitae

La información que se desea recoger en esta fase se centra en la formación y en la experiencia.

Se puede analizar el desarrollo de toda la vida laboral del candidato de forma cronológica, pero para los candidatos con un largo currículum suele ser más práctico comenzar por el último empleo, pues se considera que el comportamiento en los últimos empleos es más predictivo sobre el comportamiento futuro que el de los empleos anteriores.

Seguidamente, se pregunta por los trabajos anteriores, prestando especial interés en las promociones y en las razones de los cambios.

Todas las preguntas que se realicen están orientadas a obtener información sobre si el candidato cumple o no el perfil. Por ejemplo, si seleccionamos a un jefe indagaremos sobre su habilidad de liderazgo, pero este requisito no será necesario para otros puestos.

La Tabla 9.5 muestra una relación de preguntas sobre formación y experiencia.

Formación	Experiencia profesional
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde has estudiado? • ¿Por qué elegiste estos estudios? • ¿Dónde has realizado prácticas? • ¿Qué asignaturas te han gustado más? • ¿Qué asignaturas te han gustado menos? • ¿Qué es lo que te ha producido mayor satisfacción en tus estudios? • ¿Cómo crees que te valoraban tus profesores? • ¿En qué aspectos viste mayores diferencias entre el bachillerato y el ciclo formativo? • ¿Cómo piensas seguir formándote? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tareas realizabas en tu anterior trabajo? • ¿Qué sueldo tenías? • ¿Por qué te fuiste de tu anterior empresa? • ¿En qué facetas de tu último empleo destacas y en cuál no? • ¿Qué aspectos te convierten en la persona idónea para el puesto? • ¿En qué se diferenciaba tu trabajo en la empresa X del de la empresa Y? • ¿Qué destacarías como positivo y como negativo de cada uno de tus trabajos anteriores?

Tabla 9.5. Ejemplos de preguntas sobre formación y experiencia.

□ C. Fase de exploración de las competencias

En los procesos de selección, además de preguntar al candidato por su formación y experiencia, se utilizan, cada vez más, las entrevistas por competencias (entrevistas de incidentes críticos).

La mayoría de las preguntas de las **entrevistas por competencias** están relacionadas con situaciones que el candidato vivió en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro. Lo que el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato y cómo actuaría en el futuro en relación con las competencias del puesto de trabajo.

Las preguntas se realizan de forma que obliguen al candidato a dar una explicación y no una contestación de «sí» o «no». Se realizan preguntas concretas y específicas que permitan al candidato recordar situaciones en las que haya tenido que poner en práctica las competencias que se buscan.

La entrevista por competencia se fundamenta en la realización de preguntas situacionales (**STAR**). El entrevistado relatará:

S: Situaciones en que empleó una competencia requerida por el puesto de trabajo a cubrir.

T: Trabajos que se vieron implicados en la situación relatada por el entrevistado.

A: Actuaciones del entrevistado para solucionar la situación relatada.

R: Resultados obtenidos después de las actuaciones.

¿Sabías que...? ?

La entrevista por competencias es fundamental para las empresas que gestionan los recursos humanos por competencias.

Las empresas que no gestionan el personal por competencias también pueden realizar procesos de selección tomando como referencia las competencias que entiendan fundamentales para la empresa y los puestos de trabajo que se desea cubrir. De esta forma, se optimiza la selección, ya que se centra en hechos concretos.

Aunque las competencias requeridas varían de una empresa a otra y son diferentes para cada puesto de trabajo, en la Tabla 9.6 aparece una relación de preguntas agrupadas por competencias.

<p style="text-align: center;">Iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuéntame cómo te desarrollaste en las prácticas. • ¿Con qué proyectos has comenzado este año? • ¿Qué iniciativa planteaste para mejorar la realización de tu trabajo? • ¿Cómo te desarrollaste en tu anterior trabajo? • ¿Qué consultabas a tu jefe/profesor antes de emprender una tarea? • ¿Qué idea tuya aprobó tu jefe/profesor? • ¿Por qué buscas trabajo en este tipo de empresa? 	<p style="text-align: center;">Logro/decisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué decisión te costó más tomar en tus estudios/trabajo? • ¿Qué factores te influyeron para realizar tus estudios? • ¿Qué factores te influyeron para cambiar de empresa? • ¿En qué ocasiones te precipitaste al tomar decisiones? • Cuéntame alguna decisión importante que tomaste en tu anterior empleo. • Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que asumir una gran responsabilidad. • Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que esforzarte para conseguir lo que te habías propuesto.
<p style="text-align: center;">Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuéntame alguna ocasión en que hayas tenido que dar la cara por un compañero. • Cuéntame alguna ocasión en la que alguien consiguió hacer cambiar tu punto de vista. • Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que convencer a alguien para que hiciera algo. • Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que conseguir la colaboración de otras personas. • Cuéntame alguna ocasión en la que algún compañero solicitó tu colaboración. 	<p style="text-align: center;">Capacidad para la negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tuviste que convencer alguna vez a tus compañeros para que modificaran la forma de hacer el trabajo? • ¿Cómo actuaste cuando tuviste que vender algo a un cliente exigente? • Cuéntame alguna ocasión en la que convenciste a un grupo de personas para resolver algún problema. • ¿Cómo aceptas recibir órdenes? • ¿Cómo actúas ante una crítica que crees injusta? • ¿Cómo actúas ante una crítica justa?
<p style="text-align: center;">Planificación y organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planificas tu trabajo/estudio diaria, semanal o mensualmente? • ¿Qué prioridades estableces en un día normal de trabajo/estudio? • Descríbeme un día de trabajo/estudio. • ¿Cómo compatibilizas la vida profesional y familiar? • ¿Cuáles son tus proyectos de formación? 	<p style="text-align: center;">Integridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuéntame alguna ocasión en que tuviste que ocultar la verdad para vender algún producto o servicio. • ¿En qué ocasiones tuviste que ausentarte del trabajo y simulaste una enfermedad? • Cuéntame alguna situación en que te saltaras las normas de la empresa.
<p style="text-align: center;">Adaptabilidad a la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué momento comenzaste a sentirte a gusto en tu actual puesto de trabajo? • ¿Cómo afrontaste los cambios de trabajo? • ¿Con qué clase de compañeros te gustaría trabajar? • ¿Cómo crees que evolucionará tu carrera profesional? 	<p style="text-align: center;">Resistencia al estrés</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles han sido los momentos de mayor tensión que has tenido en tus estudios/trabajo? • ¿Cómo afrontas los momentos de presión en los estudios/trabajo? • ¿Cómo te sientes cuando tienes que prolongar tu jornada habitual? • ¿Cómo afrontas los periodos de exámenes?

Tabla 9.6. Ejemplos de preguntas agrupadas por competencias, que pueden surgir en una entrevista.

Actividades

4. Busca el Real Decreto por el que se establece el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas. Localiza el artículo en el que se enumeran las competencias profesionales personales y sociales del título.

Supongamos que vas a ser sometido a una entrevista de selección:

- Selecciona cinco competencias, de las descritas en el mencionado Real Decreto, sobre las que te gustaría que

te preguntasen en una entrevista. Redacta una pregunta para cada competencia.

- Selecciona cinco competencias sobre las que no te gustaría que te preguntasen en una entrevista. Redacta esas preguntas.

Este ejercicio te servirá para conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de tu currículum personal y profesional.

La Tabla 9.7 recoge una serie de gestos y actitudes que te pueden servir para **analizar el comportamiento no verbal**:

El lenguaje no verbal en la fase de preguntas	
Gestos que indican mentira, dudas e inseguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Tocarse la boca. Cuando decimos una mentira intentamos taparnos la boca, los ojos o los oídos. También se puede interpretar como dudas, inseguridad o exageración. • Tocarse la nariz. Este gesto se usa para disimular una mentira o cuando se duda de lo que dice el que habla. • Frotarse los ojos. Representa el intento del cerebro de bloquear la visión de la mentira o de evitar mirar a la cara a la persona a la que se está mintiendo. • Frotarse las orejas. Es el intento del que escucha de bloquear las palabras del que miente, de «no oír nada malo». Indica desconfianza o duda. • Rascarse el cuello. Indica duda, es típico de las personas que dicen «no sé si estoy de acuerdo». • Los dedos en la boca. Este gesto se produce cuando la persona se siente presionada y necesita seguridad. • Tirar del cuello de la camisa. Se hace este gesto cuando una persona ha dicho una mentira y sospecha que ha sido descubierta. También se hace cuando se siente enfado o frustración alejando la tela para que circule el aire fresco. • Esconder las manos inconscientemente. Se hace cuando se quiere ocultar algo. • Mostrar las palmas de las manos abiertas hacia arriba. Indica sinceridad y honestidad. En cambio, las palmas hacia abajo y abiertas indican que se está tratando de mentir.
Candidatos que hablan poco	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza la comunicación no verbal para motivarles a hablar, mostrando la aceptación con inclinaciones de cabeza, demostrando al candidato que se quiere oír más, pero sin que se sienta incómodo por el silencio.
Las manos	<ul style="list-style-type: none"> • Las manos entrelazadas a la altura del vientre pueden indicar frustración, actitud hostil o negativa. • Unir los pulgares significa confianza en uno mismo.
La mirada	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando una persona trata de ocultar alguna cosa, la mirada se mantiene en la del otro menos de la tercera parte del tiempo. • Cuando una persona mantiene la mirada en la del otro durante, al menos, las dos terceras partes del tiempo, puede significar: <ul style="list-style-type: none"> – Que encuentra al interlocutor atractivo (las pupilas se dilatan). – Que siente hostilidad y desafía (las pupilas se contraen). • Cuando la mirada se dirige al triángulo formado por los ojos y la frente, la otra persona percibe que se está hablando en serio. • Cuando durante una conversación se produce un bloqueo visual (cerrar los ojos prolongadamente) significa que el tema está produciendo una reacción negativa.
La imitación	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando una persona copia el gesto de su interlocutor, quiere decir que comparte sus pensamientos. • Se logra crear una buena relación en una entrevista copiando la postura del interlocutor, pues se le pone en una actitud tranquila y receptiva.
Las pistas	<ul style="list-style-type: none"> • El entrevistador no debe dar pistas sobre la respuesta; por ejemplo, moviendo la cabeza afirmativamente o sonriendo cuando se obtiene una respuesta adecuada.

Tabla 9.7. Comunicación no verbal en la fase de preguntas.

D. Fase de cierre de la entrevista

En esta fase se pueden realizar preguntas para apoyar la información que el entrevistador va a facilitar sobre la empresa y el puesto de trabajo, pero no para evaluar, excepto si nos dice que ha buscado información sobre la empresa antes de venir a la entrevista, que se considerará un buen indicador.

También en esta fase se pedirá al entrevistado que realice las preguntas que estime necesarias (Tabla 9.8):

La empresa y el puesto	Motivación para el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sabes de nuestra empresa? • ¿Cómo conociste esos datos? • ¿Qué productos/servicios de nuestra empresa conoces? ¿Qué piensas de ellos? • ¿Qué sabes de nuestra competencia? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que más te preocupa en caso de ser aceptado para este puesto? • ¿Cuáles crees que son tus mejores cualidades para el puesto? • ¿A qué actividades dedicas el tiempo de ocio? • ¿Cómo te ves dentro de cinco años?

Tabla 9.8. Ejemplos de preguntas que pueden surgir en la fase de cierre de la entrevista.



Fig. 9.7. Es muy útil llevar preparadas algunas preguntas para los momentos de silencio que pueden surgir en una entrevista.

Preguntas del entrevistado

Probablemente, cuando esté finalizando la entrevista, el entrevistador solicitará del candidato que realice preguntas sobre el trabajo y la empresa.

Estas preguntas son indicativas de la motivación, los aspectos que preocupan, la capacidad de desempeño del puesto, etc. Si el entrevistado realiza preguntas inteligentes ganará puntos frente a su entrevistador.

En la Tabla 9.9 aparecen algunos ejemplos de preguntas que puede hacer el entrevistado:

Preguntas que puede hacer el entrevistado
¿Cuál sería la situación durante el periodo inicial en el trabajo? ¿Y después?
¿Qué posibilidades de promoción existen en la empresa?
¿Existe algún plan de formación para los empleados?
¿Se trata de un puesto nuevo o existía ya?
¿Por qué dejó la empresa el predecesor?
¿Cuál es el lugar del departamento en el organigrama de la empresa?
¿Cuántos empleados tiene el departamento?
¿Dónde estará ubicado mi puesto de trabajo?
¿Quién será mi jefe? ¿A su vez, de quién depende?
¿Cuánto tiempo hace que el puesto está vacante?
¿Qué expectativas tienen respecto del nuevo empleado?
Preguntas sobre los compañeros: número, edad, formación, etc.

Tabla 9.9. Ejemplos de preguntas que se pueden realizar al entrevistador.

Despedida

El entrevistador despide al candidato con frases como: «Le agradezco el tiempo que nos ha dedicado y toda la información facilitada, que nos ayudarán a tomar una decisión. Próximamente podrá tener una respuesta; mientras tanto estamos a su disposición para atender cualquier consulta que desee realizarnos».

Al hacer el comentario final, no se debe revelar al candidato el resultado de la entrevista, pero es conveniente indicarle cuándo podrá tener una respuesta, en uno u otro sentido.

El lenguaje no verbal en la fase de cierre El apretón de manos final también puede ser significativo	
<ul style="list-style-type: none"> No se debe revelar al candidato el resultado de la entrevista, ni siquiera mediante el lenguaje no verbal. <p>Por ejemplo, pueden ser indicativos gestos como: las manos completamente entrelazadas, cerrar los ojos, taparse la boca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Si la mano izquierda acompaña a la derecha en el apretón indica sinceridad y confianza. Tomar del brazo transmite un extra de confianza; y tomar del hombro transmite más confianza que tomar la parte superior del brazo.

Tabla 9.10. Comunicación no verbal en la fase de despedida.

Actividades



5. Se puede mejorar y aumentar las posibilidades de éxito en una entrevista realizando entrevistas simuladas.

Entra en el simulador de entrevistas de selección en la web www.educastur.es/hola/ y practica con el personaje que más se ajuste a tu perfil.

2.6. Recogida de información en la entrevista

Durante la entrevista se toman datos que servirán para tomar las decisiones (confiar en la memoria puede ser arriesgado). Los criterios que deben tenerse en cuenta al tomar las notas son:

- Deberán ser notas breves, sin que se distraiga la atención del entrevistado y del entrevistador.
- Tomar notas con naturalidad, en borrador y con abreviaturas, en un impreso preparado específicamente para ello. Al finalizar la entrevista se realizarán las anotaciones más detalladamente.
- En las anotaciones se evitarán los comentarios irónicos, despectivos y discriminatorios.

Estos escritos deben ser tratados con confidencialidad, de acuerdo con lo que se estudió en al Unidad 6 sobre protección de datos de carácter personal.

Los documentos, currículum, expedientes, que no sean necesarios deberán destruirse por medios fehacientes, de acuerdo con lo establecido por la Ley Orgánica de protección de Datos de carácter Personal.

Informe de la entrevista

Inmediatamente después de realizar la entrevista, el entrevistador realizará un informe; para ello, se utiliza un impreso que recoja los aspectos más importantes del candidato y la valoración del entrevistador.

El contenido del impreso se corresponderá con la descripción del puesto de trabajo, para poder comparar con facilidad el perfil del puesto con el de cada candidato. Este informe, firmado por el entrevistador, pasa a formar parte del expediente del candidato.

La Figura 9.8 (página siguiente) muestra un modelo de impreso que sirve para realizar el informe de la entrevista.

Normalmente, las empresas de selección por cada puesto a cubrir, presentan a la empresa una terna de candidatos finales para, conjuntamente con la empresa, llevar a cabo las entrevistas finales y adoptar una resolución conjunta.

Consejos para el entrevistado	
Actitudes y comportamientos que no deben manifestarse durante una entrevista	
• Llegar tarde o demasiado pronto.	• Sentarse en el borde de la silla.
• Tutear al entrevistador, a menos que él lo pida.	• Hablar mal de otras personas: antiguos jefes, compañeros, profesores, etc.
• Tomar bebidas alcohólicas.	• Mostrar dudas sobre la propia capacidad.
• Comer chicle, caramelos o cualquier otra cosa.	• Comentar que se aceptaría cualquier puesto de trabajo o cualquier salario.
• Mirar el reloj.	• Extenderse en temas personales.
• Mirar indiscretamente alrededor.	• Pretender inspirar lástima.
• No mirar a los ojos al entrevistador, esquivar la mirada.	• Preguntar cuestiones personales al entrevistador.
• Hablar de política, religión o hacer valoraciones morales.	• Contestar con monosílabos o hacer monólogos.
• Discutir con el entrevistador.	• Hablar sin parar.
• Hacer demasiados gestos con la cara o con las manos.	• Mentir.
• Dar imagen de indiferencia o superioridad.	• Tomarse confianzas con el entrevistador o pensar que es un amigo.

Recuerda

Una vez finalizada la entrevista, el entrevistador:

1. **Repasará la información** que ha recogido y la completará.
2. **Analizará e interpretará** la información y la comparará con el resto de información de la que dispone como resultado de las pruebas aplicadas.
3. **Reflexionará** sobre su papel en la entrevista, sobre si ha conseguido los objetivos propuestos y sobre cómo se puede mejorar.

Tabla 9.11. Actitudes y comportamientos que los entrevistados no deben manifestar durante una entrevista.

Informe de entrevista

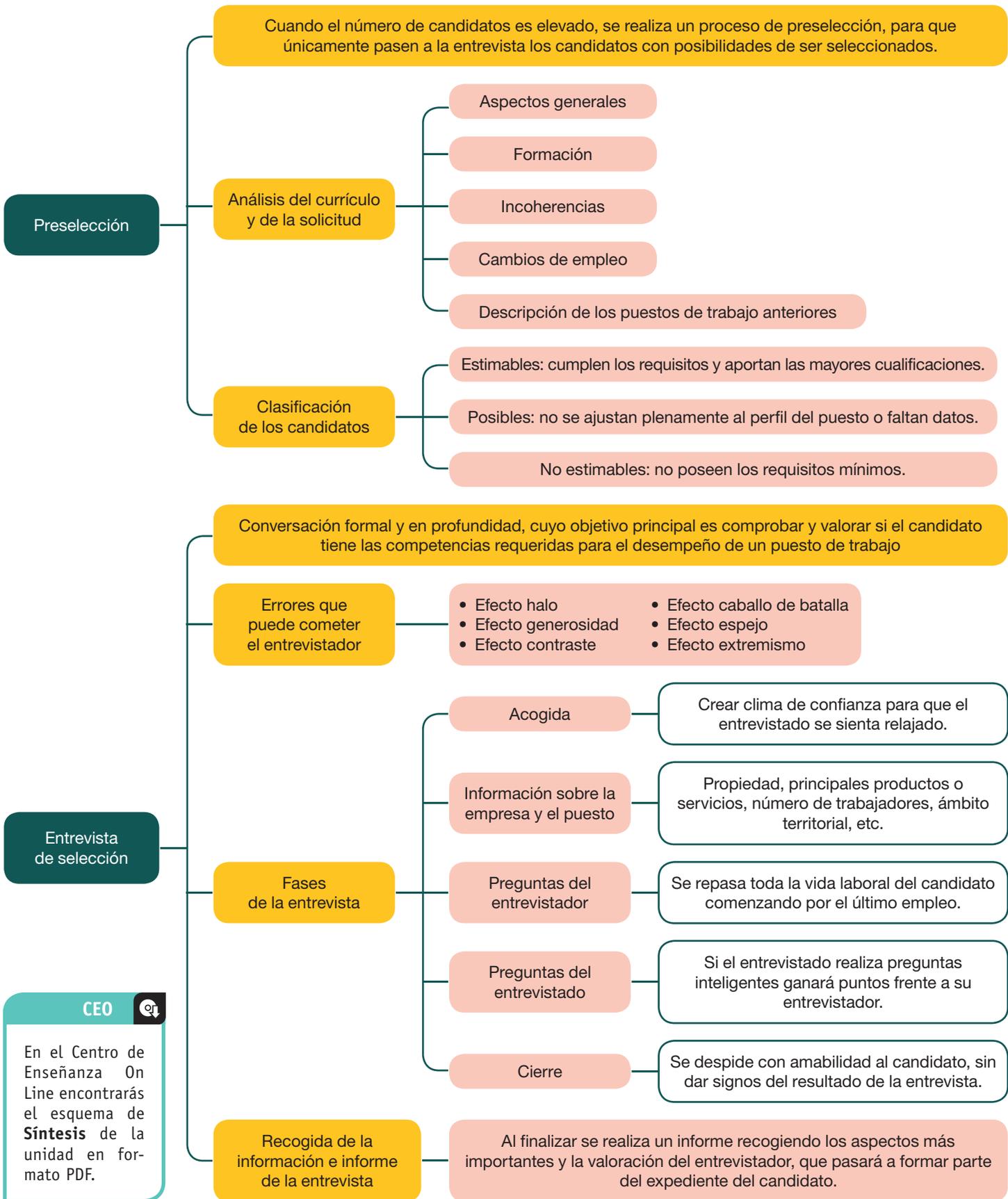
Apellidos y nombre del candidato: _____

Candidato al puesto: _____ Área/Departamento: _____ Fecha: _____

Características	1	2	3	4	5
Formación					
• Nivel de estudios.					
• Resultados académicos.					
• Formación complementaria.					
• Idiomas.					
Experiencia					
• En el puesto.					
• En trabajos similares.					
• En otros puestos de trabajo.					
Competencias requeridas					
• Determinadas por el puesto a cubrir. (Descripción de cada competencia del perfil del puesto de trabajo)					
• Iniciativa.					
• Adaptabilidad al puesto.					
• Adaptabilidad a la empresa.					
• Capacidad para la negociación.					
• Capacidad de decisión.					
• Resistencia al estrés.					
• Integridad.					
• Capacidad de planificación y organización.					
• Capacidad de liderazgo.					
Motivación por el puesto					
• Trabajar.					
• Motivación económica.					
• Mejorar la carrera profesional.					
Evaluación global para el puesto					
Baja <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/>					
Recomendación de la contratación					
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Observaciones <input type="checkbox"/>					
Observaciones generales					
(Impresión general, puntos fuertes y débiles, reservas sobre el candidato, etc.)					

Fig. 9.8. Ejemplo de un modelo de impreso para realizar el informe de la entrevista.

Síntesis



CEO

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Test de repaso



1. Cuando un entrevistador busca en un entrevistado las cualidades que él valora positivamente, estamos ante:
 - a) Efecto halo.
 - b) Efecto espejo.
 - c) Efecto caballo de batalla.
 - d) Efecto extremismo.
2. Cuando un candidato es valorado positivamente al ser entrevistado después de varios candidatos inadecuados, podemos estar ante el:
 - a) Efecto generosidad.
 - b) Efecto halo.
 - c) Efecto caballo de batalla.
 - d) Efecto contraste.
3. La posición en la que están el entrevistado y el entrevistador sentados en dos butacas enfrentadas, se denomina:
 - a) Posición de interés.
 - b) Posición de neutralidad abierta.
 - c) Posición triangular abierta.
 - d) Posición de igualdad triangular.
4. Una entrevista de panel es aquella en la que:
 - a) Intervienen varios entrevistadores.
 - b) Intervienen varios entrevistados.
 - c) Intervienen varios entrevistados y varios entrevistadores.
 - d) Se crea tensión.
5. Una entrevista de incidentes críticos es aquella en la que principalmente se indaga sobre:
 - a) La vida personal del candidato.
 - b) La vida profesional del candidato.
 - c) Las situaciones comprometidas del futuro puesto de trabajo.
 - d) Las competencias del candidato.
6. Dar la mano con la palma hacia abajo se puede interpretar como:
 - a) Que la persona es dominante.
 - b) Que la persona es sumisa.
 - c) Una actitud defensiva.
 - d) Una actitud ofensiva.
7. La cabeza inclinada hacia un lado, se puede interpretar como una manifestación de:
 - a) Neutralidad.
 - b) Desaprobación.
 - c) Interés.
 - d) Mala educación.
8. Cuando una persona tiene una larga carrera profesional es conveniente comenzar preguntando sobre:
 - a) La formación.
 - b) Los primeros trabajos.
 - c) Los últimos trabajos.
 - d) Los cambios de empleo.
9. En la comunicación no verbal, es un signo interpretado positivamente:
 - a) Mantener ocultas las manos.
 - b) Mantener la mirada ante preguntas difíciles.
 - c) Tocarse la nariz.
 - d) Dar la mano floja.
10. Al finalizar la entrevista sería adecuado preguntar al entrevistador sobre:
 - a) Las posibilidades de promoción.
 - b) Las posibilidades de formación.
 - c) La estructura del departamento.
 - d) Todas son ciertas.
11. En la entrevista es acertado:
 - a) Cruzar las piernas y los brazos.
 - b) Mirar a los ojos del entrevistador.
 - c) Ser sincero, aunque te perjudique.
 - d) Contestar de forma muy breve.
12. No es una actitud acertada durante la entrevista:
 - a) Rebatir la opiniones del entrevistador si no se está de acuerdo.
 - b) Mentir para defender el currículum.
 - c) Hablar mal de los antiguos jefes; ante todo se ha de ser sincero.
 - d) Todas son actitudes erróneas.
13. Finaliza la entrevista, el entrevistador deberá dar pistas sobre el resultado de la entrevista:
 - a) En el comentario final.
 - b) Mediante el lenguaje no verbal.
 - c) Solo si el resultado es favorable.
 - d) No se deben dar pistas.
14. La documentación de las personas que no han sido seleccionadas:
 - a) Se destruirá de forma fehaciente.
 - b) Se archivará en el expediente personal.
 - c) Se tirará al cubo de reciclado.
 - d) Todas pueden ser ciertas.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Establecer las características de los métodos e instrumentos de selección de personal más utilizados en función del perfil del puesto de trabajo

1. Esta actividad está relacionada con las Actividades 6, 7 y 8 de la unidad anterior.

a) En una cadena hotelera necesitan cubrir, para un hotel que van a inaugurar, un puesto de jefe de recepción, por lo cual van a iniciar un proceso de selección.

Supongamos que en el Departamento de Recursos Humanos de esta cadena hotelera existe un área especializada en reclutamiento y selección.

Identifica las fases de que constará el proceso de selección, las actividades que se realizarán en cada fase y las personas que intervendrán en cada una de ellas.

b) Supongamos que la empresa hotelera encarga la selección a una consultora especializada.

Identifica las fases de que constará este proceso de selección, las actividades que se realizarán, las personas que intervendrán en cada fase y la persona, o personas, que tomarán la decisión final.

2. Te han encargado que participes en el análisis de los currículum que se han recibido en una cadena hotelera para cubrir el puesto de jefe de mantenimiento y servicios auxiliares. Utilizando Internet, localiza el Convenio laboral de ámbito estatal del sector de hostelería.

Tomando como referencia la información del convenio laboral, sobre grupos profesionales y funciones básicas de su prestación laboral, indica qué valorarías de los currículum y de las solicitudes de empleo en los siguientes aspectos:

- Presentación.
- Formación y experiencia.
- Desfases en el tiempo.
- Incoherencias.
- Cambios de empleo.
- Denominación de los puestos de trabajo.

3. Supongamos que vas a participar en una entrevista de selección:

¿Qué formato de entrevista crees que es la ideal para poder descubrir tus competencias personales y profesionales?

¿Por qué razones?

Elige el formato de entrevista a la que prefieras ser sometido, indicando las ventajas y los inconvenientes, pero desde el punto de vista de tus competencias personales y profesionales.

4. Durante una entrevista de selección, se observarán las actitudes y gestos siguientes:

- El entrevistado le dio la mano con la palma hacia abajo.
- El entrevistado, en un determinado momento, cruzó los brazos.
- Cuando el entrevistado contaba los buenos resultados académicos en el ciclo formativo, el entrevistador inclinó la cabeza a un lado y el cuerpo hacia delante.
- Cuando el entrevistado criticó a unos de sus anteriores jefes, el entrevistador inclino la cabeza hacia abajo mientras le seguía mirando.
- En otro momento, el entrevistado se frotó los ojos.
- Al despedirse, el entrevistador le estrechó la mano con sus dos manos.

Explica el posible significado de estos gestos y actitudes.

Establecer las vías de comunicaciones orales y escritas con las personas que intervienen en el proceso de selección

5. Supón que eres citado para una hipotética entrevista; realiza el siguiente trabajo:

a) Escribe las cinco preguntas que quisieras que te realizaran, por estar relacionadas con los puntos fuertes de tu currículum.

b) Escribe las cinco preguntas que no quisieras que te realizaran, por estar relacionadas con las debilidades de tu currículum

6. Continuando con la Actividad 2, sobre la selección de una persona para cubrir el puesto de jefe de mantenimiento y servicios auxiliares.

Realiza el siguiente trabajo:

a) Busca en el convenio laboral de hostelería las funciones básicas de la prestación laboral.

b) Redacta cinco preguntas que sirvan para detectar si la persona entrevistada tiene las competencias profesionales necesarias para el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.

7. Se puede simular en el aula una entrevista de selección colectiva, siendo un alumno el entrevistado y varios compañeros los entrevistadores.

Se trata de seleccionar una persona para cubrir el puesto de administrativo en el Departamento de Administración del hotel que venimos mencionando en las actividades anteriores.

Previamente, el alumno entrevistado realizará su currículum y lo entregará a los entrevistadores.

El paso previo a la realización de la entrevista será planificarla. La planificación versará sobre los puntos siguientes:

a) Identificar las actividades que se realizan en el puesto de trabajo (leed el Convenio laboral de hostelería).

Comprueba tu aprendizaje

b) Los entrevistadores deberán redactar preguntas para indagar en los siguientes aspectos:

- Formación.
- Personalidad.
- Motivación para el trabajo.
- Adaptación a la empresa y al grupo de trabajo.
- Iniciativa.
- Capacidad de decisión.
- Temas diversos.

Se pueden preparar preguntas estructuradas sobre las competencias del candidato y semi estructuradas sobre sus características específicas.

8. Se realizará la entrevista en el aula. Al finalizar, los entrevistadores realizarán un resumen utilizando un impreso como el de la Figura 9.5 de esta Unidad, pero adaptándolo a este caso.

Posteriormente se compararán las valoraciones y, si estas son muy diferentes, los entrevistadores explicarán las razones de sus valoraciones.

9. Si resultase posible, se grabarán las entrevistas para que el propio entrevistado valore:

- Cómo fue su expresión verbal: tono de voz, claridad en las expresiones, muletillas, etc.
- Cómo ha defendido los puntos fuertes de su currículum.
- Cómo ha justificado los puntos débiles de su currículum.
- Cómo fue la comunicación no verbal: cómo pueden interpretarse actitudes y gestos, y si su interpretación puede favorecer o perjudicar al candidato.

El entrevistado también cumplimentará la hoja del resumen de la entrevista para autovalorarse.

El resultado de la autovaloración se comparará con las valoraciones de sus compañeros.

10. Probablemente conozcas a alguna persona que recientemente haya realizado una entrevista de trabajo. Aprovecha para preguntarle por los siguientes aspectos: cómo se vistió; sobre qué le preguntaron; qué preguntas le sorprendieron más; qué reacciones tuvo el entrevistador; cómo utilizó la comunicación no verbal; cómo fue la comunicación no verbal del entrevistador; si hubo preguntas conflictivas, cómo las abordó; si logró controlar los nervios, etc.

Elaborar la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de selección

11. Supongamos que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa en la que están inmersos en un proceso de selección. Después de la fase de reclutamiento,

el jefe del área de Selección te encarga que redactes un modelo de carta para comunicar, a determinadas personas que enviaron su currículum vitae, que no han sido seleccionadas porque su perfil no se ajusta al requerido para el puesto de trabajo.

Además, indicarás que la documentación aportada pasa a formar parte de una base de datos de la empresa, por si en el futuro surgen vacantes con el perfil del candidato y, también, para sustituciones en periodos de vacaciones o en periodos de acumulación de trabajo.

12. Al igual que en la actividad anterior, te encargan que redactes un modelo de carta, pero esta vez para comunicar a diferentes personas que, después de estudiar detalladamente la documentación que habían aportado, se considera que su perfil puede ser el idóneo para cubrir el puesto de trabajo cuya vacante desean cubrir.

En la carta se les convoca para mantener una entrevista, indicando el día, el lugar, la persona de contacto y los demás datos que consideres oportuno.

13. Te encargan que redactes un nuevo modelo de carta. En esta ocasión se trata de comunicar a algunas de las personas que fueron entrevistadas que, después de mantener la primera entrevista, se las sigue considerando personas idóneas, por lo cual se les convoca a una segunda entrevista. Se indicará la fecha, dirección, etc.

14. Redacta un modelo de carta que sirva para comunicar a una persona, que participó en una primera entrevista de selección, que no ha sido seleccionada para pasar a la siguiente fase del proceso. La razón que aportarás es que la formación, la trayectoria profesional y las competencias de otros candidatos se ajustan de forma más idónea a las peculiaridades del puesto a cubrir. Indicarás que, salvo indicación en contra, desean guardar la documentación para futuros procesos selectivos.

Añadirás que se aplicarán las medidas establecidas en la ley para proteger los datos de carácter personal.

Registrar y archivar la información y documentación relevante del proceso de selección

15. Supongamos que estás trabajando en el Departamento de Selección de una empresa y te han encargado que trates la documentación referida a los candidatos (cartas representación, currículum, informe de entrevista, otra documentación aportada, etc.).

Indica cómo procederías con:

- La documentación de los candidatos rechazados.
- La documentación de los candidatos seleccionados.

Unidad 10

Pruebas de selección. Etapas finales del proceso



En esta unidad aprenderemos a:

- Establecer las características de los métodos e instrumentos de selección de personal más utilizados en función del perfil del puesto de trabajo.
- Elaborar la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de selección.
- Establecer las vías de comunicaciones orales y escritas con las personas que intervienen en el proceso de selección.

Y estudiaremos:

- Las características de las diferentes pruebas de selección.
- La investigación de la identidad digital.
- La solicitud de referencias.
- Las etapas finales del proceso de selección.

1. Pruebas de selección

¿Sabías que...?

Las pruebas son especialmente recomendables para seleccionar:

- Personas sin experiencia laboral.
- Personas para trabajos especializados, en los que es posible objetivar y medir las competencias; por ejemplo: actividades administrativas, informáticas, especialistas en electrónica, expertos en sanidad, etc.

Mediante la realización de **pruebas de selección** se pretende evaluar la inteligencia, las aptitudes, la personalidad y los conocimientos de los candidatos.

Estas pruebas no son imprescindibles en los procesos de selección y, si se realizan, no se debe tomar la decisión basándose únicamente en el resultado de las pruebas, sino que se deben considerar un **complemento** del resto del proceso.

Cuando las pruebas se realizan con las debidas garantías, ayudan a tomar las decisiones con mayor seguridad, debiéndose contrastar los resultados obtenidos en estas pruebas con los obtenidos en las entrevistas.

En muchos procesos de selección, sobre todo en los que el número de candidatos es grande, las pruebas, más que como instrumento de selección, sirven para reducir el número de aspirantes que acceden a las siguientes fases y, por tanto, para reducir el coste de la selección.

Recuerda

Dependiendo del puesto de trabajo a cubrir, se utiliza un instrumento u otro. Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico del puesto de trabajo y cuanta más experiencia tengan los candidatos, menos adecuadas son las pruebas psicométricas y de conocimientos.

1.1. Tipos de pruebas

Entre las principales pruebas aplicadas en los procesos de selección destacan las siguientes:

- Test de inteligencia y aptitudes.
- Cuestionarios de personalidad e intereses.
- Pruebas profesionales y de conocimientos.
- Pruebas de idiomas.
- Dinámica de grupos y centros de evaluación (*assessment centers*).

En todos los procesos de selección no se utilizan los mismos instrumentos.

Los instrumentos necesarios y recomendables para los diferentes puestos de trabajo aparecen resumidos en la Tabla 10.1.

Puesto de trabajo	Instrumento de selección necesario	Instrumento de selección recomendable	
Directivos	• Entrevista	• Cuestionarios de personalidad.	• <i>Assessment center</i> .
Mandos intermedios y técnicos, con experiencia	• Entrevista	• Cuestionarios de personalidad.	• Test de inteligencia y aptitudes.
Técnicos titulados sin experiencia	• Entrevista	• Cuestionarios de personalidad. • Test inteligencia y aptitudes.	• Pruebas profesionales. • Dinámica de grupos.
Auxiliares	• Entrevista	• Cuestionarios de personalidad. • Test inteligencia y aptitudes.	• Pruebas profesionales.

Tabla 10.1. Instrumentos de selección aplicables para diferentes puestos de trabajo.

Actividades

- Indica qué instrumentos utilizarías para seleccionar a la persona adecuada para cubrir los puestos siguientes:
 - Director de Marketing para una empresa multinacional.
 - Técnico Superior en Administración y Finanzas, sin experiencia.

- Técnico Superior en Administración y Finanzas, con experiencia.
- Licenciado en Empresariales, sin experiencia.
- Cocinero, sin experiencia.
- Personal de limpieza.

■ 1.2. Test de inteligencia y aptitudes

La **Psicometría** es la rama de la Psicología que se ocupa de cuestiones relacionadas con la medición de aspectos psicológicos del individuo.

Los test carecen de valor si se realizan aisladamente. Sin embargo, la suma de los resultados obtenidos por diferentes tipos de test con la información de otras fuentes puede ser un instrumento relevante en la selección de personal.

Normalmente, se realiza un conjunto de pruebas diferentes, llamadas baterías, que relacionadas entre sí permiten analizar los resultados y obtener observaciones fidedignas. Los test son objetivos, es decir, la interpretación de los resultados son independientes del juicio y la opinión de los examinadores. Es importante que los test sean **aplicados** e **interpretados** por expertos en Psicología.

□ A. Test de inteligencia

Con este tipo de pruebas se pretende evaluar la capacidad intelectual de una persona. Estos test aportan una puntuación numérica, el **cociente intelectual**, que es el mejor indicador que poseemos de la inteligencia general. Sin embargo, los investigadores son conscientes de que no explican la riqueza y variedad de la inteligencia de una persona. En la actualidad se maneja el concepto de «**cociente emocional**», que valora la capacidad para utilizar las emociones de forma inteligente de manera que sean útiles para la vida personal y para las relaciones interpersonales.

Algunas de las pruebas que se suelen incluir para evaluar la «inteligencia» son:

- **Series lógicas numéricas.** Presentan series de números organizados con una secuencia determinada a la que falta el último eslabón, que debe ser deducido por el candidato.
- **Series lógicas espaciales.** Responden al mismo esquema que las anteriores, pero con la disposición en el espacio de figuras y dibujos.
- **Series alfabéticas.** Presentan una serie de letras que guardan una secuencia concreta y hay que colocar la letra que continúa la secuencia. También pueden combinar letras y números.
- **Test de razonamiento verbal.** Tratan de valorar la capacidad de resolución de problemas mediante la palabra. Utilizan significados de palabras, silogismos, sinónimos, antónimos o relaciones en series de palabras.
- **Series de visualización espacial.** Sirven para visualizar y manipular objetos en el espacio.

□ B. Test de aptitudes

Los test de aptitudes se pueden elaborar con diferentes finalidades; una de ellas es seleccionar la persona más adecuada en función de los puestos de trabajo que se necesitan cubrir en las empresas.

A la hora de elegir los test que se aplicarán, se han de conocer cuáles son las aptitudes necesarias para desarrollar el puesto de trabajo y, en función de estas aptitudes, elegir las pruebas. Hay test específicos para medir aptitudes administrativas, clasificación-archivado, aptitud numérica, aptitud espacial, aptitud mecánica, etc.

¿Sabías que...?



Inteligencia emocional

El término **inteligencia emocional** fue popularizado por Daniel Goleman, con su libro: *Emotional Intelligence*, publicado en 1995.

Según Goleman, la inteligencia emocional es «la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, para motivarnos y manejar adecuadamente las emociones, tanto en beneficio propio como en nuestras relaciones».

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

Vocabulario



Aptitud. Es la capacidad o habilidad potencial para realizar una tarea todavía no aprendida, pero que se puede llegar a aprender; es el **potencial** que tiene una persona. Se dice que una persona tiene una determinada aptitud cuando tiene capacidad o potencial.

La aptitud está muy relacionada con el rendimiento: para lograr algo hay que tener la aptitud necesaria.

Actividades



2. En Internet puedes encontrar numerosas páginas donde realizar pruebas psicotécnicas *online*. Practica en alguna de estas:

- **www.psycoactiva.com/tests/testci.htm.** Mediante este test se pretende medir el Cociente Intelectual (CI) personal.

- **www.psicologia-online.com/test/inteligencia.** Esta es una adaptación del IQ (siglas en inglés de Cociente intelectual, Intelligence Quotient). El test debe realizarse en 20 minutos.

No debes entender estas pruebas como valoraciones científicas sino como un entrenamiento.

□ C. Consejos para afrontar los test

Es recomendable que las personas que van a someterse a un proceso de selección en el que tengan que realizar uno o varios test practiquen este tipo de pruebas para familiarizarse con sus mecanismos. La lógica del método se domina tanto mejor cuanto más test de un determinado tipo se practiquen.

La Tabla 10.2 ofrece un conjunto de consejos que pueden ser tenidos en cuenta en el momento de enfrentarse a un test:

Estar tranquilos y relajados	Si estás descansado y relajado, rendirás al máximo de tus posibilidades.
Seguir atentamente todas las instrucciones	En el momento de la realización de los test, el examinador dará unas indicaciones muy precisas y después preguntará si todo está claro. Este es el momento de expresar las dudas y se pueden formular preguntas para no perder tiempo posteriormente.
Concentración	Es necesario concentrarse al máximo sin preocuparse de lo que hacen los demás.
No engañar	Los test de personalidad incluyen escalas de sinceridad , dirigidas a conocer lo sincera que es la persona que contesta. En algunos casos la escala es eliminatoria; es decir, que si una persona puntúa muy bajo en la escala de sinceridad, se puede proceder a anular su cuestionario. Por regla general, se trata de preguntas que se repiten a lo largo del test para detectar contradicciones. Algunas de esas preguntas son de doble negación; por ejemplo: ¿Te enfadas con facilidad? y ¿No te enfadas fácilmente? En la primera se suele responder «falso» y mucha personas responden que la segunda también es falsa, pero si se responde a la segunda que es falso es porque si te enfadas con facilidad, lo cual contradice la primera respuesta. Lo correcto sería que es «verdadero» que no te enfadas con facilidad.
Tiempo	El tiempo necesario para realizar los test psicométricos siempre es menor que el que se necesita para finalizar las pruebas. Responde primero a las preguntas con respuesta segura; si dudas, pasa a la pregunta siguiente. Si al final sobra tiempo, se vuelve sobre las preguntas que han quedado sin contestar.

Tabla 10.2. Pautas para la realización de los test.

Actividades

3. Internet ofrece múltiples test de personalidad. Práctica en alguna de estas páginas:

- www.psicologia-online.com/test/test_personalidad_16_factores/index.php
- www.psycoactiva.com/tests/test9.htm
- www.mipersonalidad.es/page/registration/userreg.xml

Recuerda que es importante que las respuestas sean lo más sinceras posible y que estos test solo ofrecen orientación, pero carecen de valor diagnóstico.

■ 1.3. Cuestionarios de personalidad e intereses

Mediante los **cuestionarios de personalidad** se pretende evaluar los rasgos de la personalidad (conjunto de características, biológicas y socioculturales, permanentes y casi invariables, que modulan el comportamiento de los individuos).

Según los rasgos de la personalidad que se deseen conocer y medir, se utilizan diferentes instrumentos, o se combinan diferentes tipos de cuestionarios, con el fin de obtener un perfil más preciso del candidato. Los cuestionarios constan de preguntas sencillas y no hay respuestas «buenas» ni «malas». Es importante que los candidatos respondan con sinceridad.

Mediante los **cuestionarios de intereses** se pretende medir las preferencias de una persona y, como consecuencia, la satisfacción que obtendrá en el desarrollo de su trabajo.

Estos cuestionarios parten del principio de que una persona con una inteligencia media y un gran interés hacia una tarea obtendrá mayor éxito que otra cuya inteligencia sea superior y su motivación baja.

■ 1.4. Pruebas profesionales

Mediante este tipo de pruebas se pretende medir el nivel profesional del candidato para la realización de las tareas concretas de los puestos de trabajo.

Las pruebas suelen consistir en la resolución de casos prácticos, realización de prácticas con máquinas e instrumentos de trabajo, en los que el candidato tiene que aplicar sus conocimientos y destrezas relacionadas con las tareas del puesto de trabajo, observándose cómo se desenvuelve y los resultados que obtiene.



■ 1.5. Pruebas de idiomas

Para algunos puestos, el **conocimiento de idiomas** es un requerimiento indispensable, que estará reflejado en la descripción del puesto de trabajo.

Los procedimientos más habituales para evaluar el conocimiento de un idioma son:

- **Pruebas orales.** Se suelen realizar durante la entrevista. Si el entrevistado y el entrevistador se desenvuelven con fluidez, parte de la entrevista se desarrolla en el idioma cuyo conocimiento se está evaluando.
- **Pruebas escritas.** Se pueden realizar pruebas de diferentes niveles. La prueba más concluyente es la traducción inversa: es decir, si se está evaluando el conocimiento del inglés, se traduce un texto del castellano al inglés.

En muchos casos, en los anuncios de reclutamiento se ha indicado que los candidatos deben acreditar el conocimiento de una lengua mediante un título; por ejemplo, de las escuelas de idiomas, de Oxford, de Cambridge, Toefel, etc. Esta acreditación es importante para la preselección, pero si la competencia lingüística es importante para el desarrollo de las tareas del puesto de trabajo, es conveniente realizar una prueba.

■ 1.6. Dinámica de grupos

Es una reunión con un grupo de candidatos que oscila entre 10 y 14. En la reunión se discute sobre un tema de carácter general donde todos los participantes pueden hacer sus aportaciones. Suele haber dos evaluadores que observan a los candidatos y hacen que todos participen en la medida de lo posible.

Esta técnica es muy útil para detectar el potencial de las personas recién tituladas y sin experiencia laboral. La reunión se desarrolla de la siguiente forma:

- **1.º Presentación.** Los candidatos se presentan diciendo su nombre y apellidos, hablan de los estudios que han realizado, de su experiencia laboral, de la empresa en la que están en la actualidad y por qué se encuentran en el proceso de selección.
- **2.º Discusión sobre un tema de actualidad.** Se entrega a los candidatos un artículo de prensa de carácter general sin que estos tengan conocimiento previo del tema (ha de ser lo más aséptico posible: temas europeos, científicos y tecnológicos, etc.).

Al finalizar la dinámica se suele realizar un turno libre de intervenciones. Los observadores, evalúan la expresión verbal y corporal, la capacidad para trabajar en equipo, el nivel de liderazgo, la creatividad, el impacto que un candidato causa en los demás, etc.

■ 1.7. Centros de evaluación o *assessment centers*

Los **centros de evaluación** o *assessment centers*, son un instrumento de selección que incluye diferentes técnicas, varios evaluadores (técnicos de la empresa cliente y consultores externos) con el objetivo de recoger la máxima información posible sobre las competencias observables en los candidatos.

Estas técnicas se utilizan en la **selección de puestos directivos**, para la detección de necesidades de formación y en la elaboración de planes de carrera y promoción.

Las pruebas que se suelen utilizar pueden ser individuales y grupales.

Las pruebas individuales más utilizadas son:

- Análisis de casos.
- Pruebas de bandeja.

Las pruebas grupales más utilizadas son:

- Dinámica de grupos.
- *Role-playing*.
- Ejercicios de análisis y presentación.

Actividades

4. Supongamos que estás participando en el proceso de selección de personal administrativo para el Departamento Comercial de una empresa.

La principal función del puesto de trabajo es gestionar las operaciones de compraventa.

Diseña una prueba profesional para evaluar a los candidatos, indicando, qué tipos de casos prácticos incluirías y por qué razones.

Te puedes apoyar en el decreto que regula el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas.

2. Indagación de la identidad en las redes sociales y profesionales

Vocabulario **A**

Redes profesionales. Las redes sociales profesionales **permiten conocer candidatos con perfiles específicos** de todo el mundo, establecer un vínculo estable con profesionales del sector y disponer de información actualizada de los usuarios.

Internet es una herramienta muy útil para **reclutar futuros trabajadores**, pero también puede ser usado para descubrir las intimidades y los posibles puntos débiles que los usuarios dejan al descubierto.

De cara a la selección, las empresas tienen a su disposición información en las redes generalistas, como Facebook, Twitter y profesionales, como LinkedIn (una de las más extendidas), en páginas personales, en blogs o en foros de opinión. Está práctica, éticamente cuestionable, ya está siendo regulada en algunos países de nuestro entorno.

Lo usuarios vierten opiniones, información personal, gustos o preferencias en las redes sociales generales, sin ser conscientes de hasta qué punto esto les puede perjudicar.

Las redes profesionales son muy útiles para las empresas, puesto que las utilizan para seleccionar profesionales. Las personas que tengan un perfil en las redes profesionales deben ser especialmente cautas, ya que su futuro profesional está en juego.

Si las empresas investigan en las redes sociales, podrán observar, por ejemplo: si los usuarios actúan con sentido común mostrando un perfil sobrio, los datos que muestran, qué es lo que escriben, si incluyen fotografías demasiado comprometidas, qué tipo de imágenes han etiquetado y cómo son los perfiles de las personas que han agregado como amigos, etc.

Actividades

5. Probablemente estés dado de alta en una red social como Facebook, Twenty, Myspace...

Revisa con ojos críticos toda la información que se puede obtener de tu cuenta: perfil personal, amigos, comentarios, preferencias, grupos, fotografías, vídeos, etc.

¿Crees que un seleccionador podría extraer algún tipo de información que te pudiera perjudicar en un proceso de selección?

Reflexiona sobre cuál es la información que te puede perjudicar y actúa en consecuencia.

También, revisa los contactos. ¿Tienes la seguridad de que has aceptado y agregado con coherencia las amistades que te lo han solicitado?

¿Crees que el perfil de alguno de tus contactos te puede perjudicar?



6. Supongamos que estás participando en un proceso de selección y te han mandado investigar en Facebook el perfil de un candidato que opta a un puesto de administrativo en el Departamento de Recursos Humanos.

Solicita permiso a un compañero para acceder a su perfil y recoger información para analizarla desde el punto de vista de un seleccionador. Después de analizar e interpretar la información describe qué aspectos pueden perjudicar a tu compañero y cuáles le pueden beneficiar.

3. Solicitud de referencias

Las referencias son una forma de comprobar la veracidad de la información que el candidato ha facilitado durante el proceso de selección (Fig. 10.1).

Cuando los candidatos no tengan experiencia laboral, las únicas referencias que pueden aportar son las de los centros educativos en los que hayan cursado sus estudios. Es suficiente con pedir al candidato una copia del título o un certificado con las calificaciones obtenidas.

Las referencias son útiles en el caso en que los candidatos tengan experiencia laboral. La forma más adecuada de actuar es pedir permiso al candidato durante la entrevista para solicitar referencias, de manera confidencial, a sus jefes inmediatos en anteriores empresas.

Salvo que el candidato indique lo contrario, no se pedirán las referencias a la empresa en la que el candidato esté trabajando en la actualidad, sino en las que ha trabajado anteriormente.

En las solicitudes de referencias se indagará sobre los aspectos siguientes:

- Funciones que realizó el candidato.
- Fechas de ingreso y de baja en la empresa.
- Retribución.
- Aspectos destacables de la personalidad y de la profesionalidad.

3.1. Problemas que surgen en las peticiones de referencias

Las referencias son un tema muy delicado y es difícil de conseguir información con objetividad, por las siguientes razones:

- El antiguo jefe no desea comprometerse y emite un informe aséptico que sirve de muy poco.
- El antiguo jefe, para ayudar al candidato, puede dar un informe exagerando las cualidades de este.
- Si el candidato tuvo algún problema en la empresa, probablemente el informe sea negativo; pero, quizás, la verdadera causa del problema no estaba en el trabajador, sino en la empresa.
- El bajo rendimiento en una empresa no predice necesariamente el rendimiento en otra. Este bajo rendimiento pudo deberse a factores ajenos al trabajador, como mala organización, baja retribución, deficiente supervisión, etc. En otra empresa, y con otras condiciones, puede mejorar el rendimiento.



Fig. 10.1. La información obtenida del candidato, podrá ser contrastada mediante otras referencias. En caso de duda, la decisión debe ser a favor del candidato. También se le puede citar para una nueva entrevista, en la que se indagará sobre los asuntos que haya que aclarar.

Actividades

7. La solicitud de referencias es un tema que se debe tratar con mucha delicadeza, pues presenta aspectos éticos que hay que considerar: emitir un informe negativo sobre el comportamiento de un trabajador en el pasado puede destrozar la imagen y la reputación del antiguo trabajador.

Teniendo en cuenta los aspectos éticos y lo estudiado en unidades anteriores sobre la protección de datos y el respeto a la intimidad, responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué aspectos de la Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter Personal pudieran ser violados cuando se facilitan informes y referencias laborales?
- ¿Cómo se ha de actuar para respetar el derecho a la intimidad y a la protección de los datos de carácter personal cuando se faciliten referencias?

Recuerda

Solicitud de referencias

Se pueden conseguir referencias de varias formas:

- **Porteléfono.** Es la forma más habitual. Es rápido, poco costoso y permite la indagación directa.
- **Por escrito.** No suele dar resultado puesto que genera desconfianza en el informante; o bien, suelen ser respuestas generales y asépticas.
- **Mediante una visita personal.** Aporta mayor precisión y claridad en la recogida de información, pero exige más tiempo y dedicación que cualquier otro medio.

4. Integración, análisis de los datos y decisión

Cuando en los procesos de selección ha habido preselección, entrevista, se han realizado pruebas y se han solicitado referencias, habrá que integrar la información sobre cada candidato.

- **Cuando en la selección ha intervenido una empresa consultora** se procede de la forma siguiente:
 - Se elabora el informe con la valoración final, en el que se refleja la actuación y rendimiento de los candidatos, sus puntos fuertes y débiles, así como un resumen de datos personales, académicos y profesionales.
 - Se realizan recomendaciones para que la empresa cliente tome la decisión final.
 - Normalmente, por cada puesto a cubrir, presentan a la empresa cliente una terna de candidatos para, conjuntamente con la empresa, adoptar una solución conjunta.
- **Cuando la selección la ha llevado a cabo el Departamento de Recursos Humanos de la empresa**, se procederá de una forma muy similar:
 - Se elabora un informe con los candidatos que se consideran válidos. Por cada puesto a cubrir se presentará una terna de candidatos a su «cliente interno», que es quien tendrá que decidir en última instancia, asesorado por el Departamento de Recursos Humanos.
 - En algunas ocasiones es necesario realizar una entrevista final, que se preparará de forma conjunta, para identificar todos los puntos en los que se debe profundizar y se buscarán posibles contradicciones.

5. Etapas finales del proceso de selección

Para que un proceso de selección finalice con éxito, se deben cumplir las siguientes etapas: petición de referencias, reconocimiento médico, comprobación de la documentación, ofrecimiento del puesto y contratación e incorporación (Fig. 10.2).

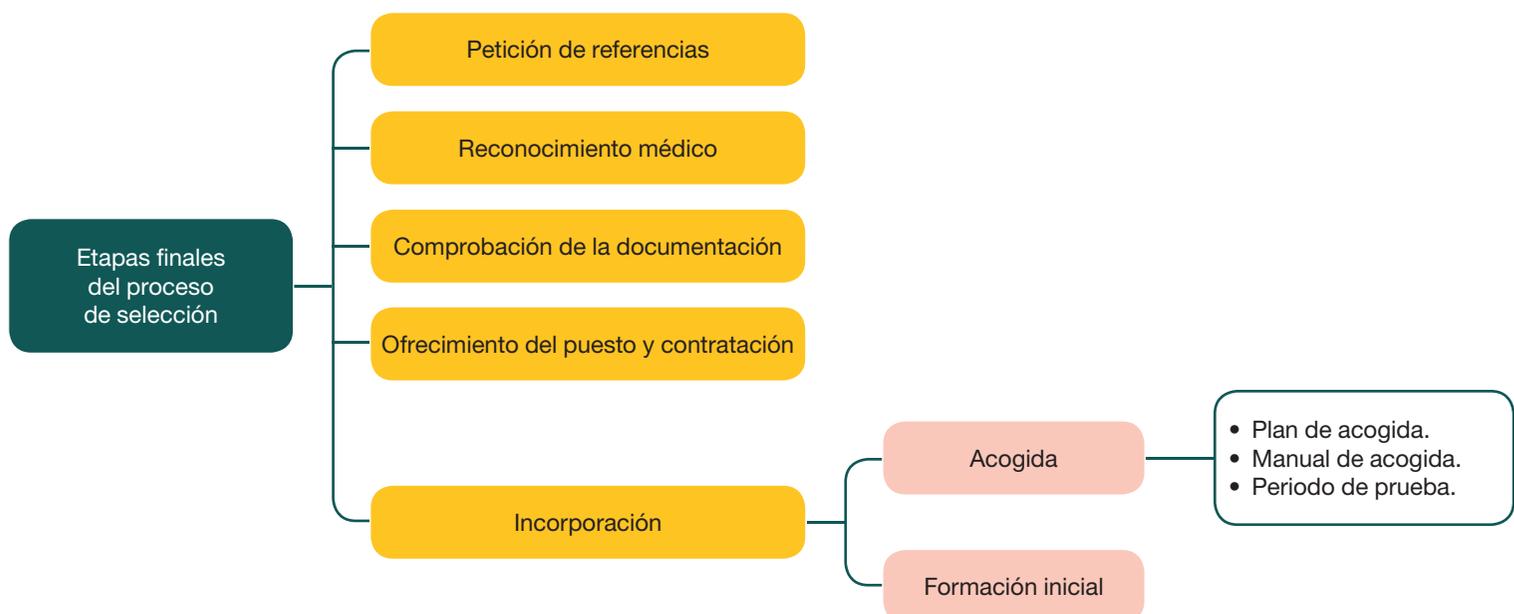


Fig. 10.2. Etapas finales del proceso de selección.

■ 5.1. El reconocimiento médico

Antes de comenzar la relación laboral se efectuará un reconocimiento médico, para comprobar si el candidato elegido reúne las condiciones físicas y psíquicas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.

Para realizar el reconocimiento médico es necesario el consentimiento previo del candidato (es aconsejable que la aceptación del reconocimiento se realice por escrito). El reconocimiento médico se llevará a cabo respetando siempre el derecho a la intimidad, la dignidad de la persona y la confidencialidad de toda la información relacionada con el estado de salud del trabajador.

El examen médico será diferente para los distintos puestos de trabajo; puede suceder que el médico descubra problemas de salud que no tienen por qué afectar al desempeño del puesto de trabajo; por tanto, ha de quedar dentro del secreto profesional del médico.

El resultado del examen médico, que se entregará a la empresa, **será «apto» o «no apto».**

El empresario será informado de las conclusiones que se deriven de los reconocimientos efectuados en relación con la aptitud del trabajador para el desempeño del puesto de trabajo. Pero, el acceso a la información médica de carácter personal se limitará al personal médico, sin que pueda facilitarse al empresario o a otras personas sin consentimiento expreso del trabajador.

■ 5.2. Comprobación de la documentación

Es necesario revisar y cotejar toda la documentación mencionada en el currículum: personal, académica, conocimiento de idiomas, referencias, cursos complementarios, etc.

La documentación que justifica la experiencia laboral también debe ser comprobada; por ejemplo, mediante la vida laboral.

Recuerda

Legislación

La vigilancia y control de la salud de los trabajadores está regulada en:

- La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales
- El Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se regula el Reglamento de Servicios de Prevención.

Importante

Protección de datos

Los resultados del reconocimiento médico, al igual que los resultados de la entrevista y los test, deben considerarse estrictamente confidenciales y, por tanto, han de ser protegidos de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

Actividades

8. Durante la realización de las pruebas de selección y reconocimiento médico, se están recogiendo y tratando datos de carácter personal.

Supongamos que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa y tienes la misión de recabar y tratar datos de las personas que han sido sometidas a un reconocimiento médico y a pruebas psicométricas y de personalidad.

A tenor de los contenidos desarrollados en esta unidad y de lo estudiado en la Unidad 6 sobre protección de datos, responde a las preguntas siguientes relacionadas con la selección de candidatos:

- ¿Cuáles son tus obligaciones a la hora de recoger los datos personales de los candidatos?
- ¿Qué nivel de seguridad debes aplicar a la documentación que contenga datos sobre la personalidad de los candidatos?
- ¿Qué medidas de seguridad deberás aplicar a los documentos que contienen datos sobre la personalidad de los candidatos?
- ¿Cómo debes actuar cuando alguien te solicite el acceso a esta documentación?
- ¿Qué nivel de seguridad debes aplicar a la documentación que contenga el resultado del reconocimiento médico?
- ¿Qué medidas de seguridad deberás aplicar a la documentación del reconocimiento médico?
- ¿Cómo debes actuar cuando un superior te solicite el resultado del reconocimiento médico de un trabajador?

■ 5.3. Oferta del puesto y contratación

Importante



Si una empresa incumple el precontrato podría dar derecho al afectado a solicitar una indemnización por daños y perjuicios (no por despido, puesto que aún no han comenzado la relación laboral).

En ocasiones se incluye en el precontrato la indemnización a pagar por la empresa en caso de incumplimiento empresarial.

Esta fase es muy delicada, puesto que se debe «vender al candidato el puesto y la empresa», ya que estamos captando a un futuro trabajador que, en la mayoría de las ocasiones, participa en otros procesos de selección o, simplemente, puede suceder que en la empresa en la que está trabajando en la actualidad le hagan una contraoferta.

Normalmente, el ofrecimiento se realiza en una entrevista en la que se informará al candidato sobre las **características del puesto**: funciones y tareas, duración del contrato y periodo de prueba, horario, vacaciones, retribución, beneficios sociales e incentivos.

El contrato debe ser firmado por ambas partes y registrado en los Servicios de Empleo de la comunidad autónoma.

Con la firma del contrato queda formalizada la relación laboral.

A. Precontratación

En algunas ocasiones, de forma previa a la contratación, se realiza el ofrecimiento del puesto de trabajo mediante un precontrato o una carta de oferta de empleo (Fig. 10.3) en el que se indican las condiciones de incorporación. Este tipo de documentos son adecuados cuando se ofrece el empleo a una persona que está trabajando en otra empresa, para que tenga la seguridad de que será contratada.

PRECONTRATO DE TRABAJO

En..... a dede 201_

REUNIDOS

De una parte, Don, en nombre y representación de la empresa, con domicilio en, calle, n.º

De otra, Don en su propia representación

MANIFIESTAN

1. Que la empresa está interesada en contratar los servicios de Don
2. Que Don está dispuesto a aceptar la oferta que se le propone. No obstante y para evitar los perjuicios que puede ocasionar el abandono precipitado de su actual puesto de trabajo, es su intención cumplir con el preceptivo periodo de preaviso.
3. Que al efecto de concretar y garantizar las futuras condiciones laborales pretenden formalizar un precontrato y, en consecuencia.

ACUERDAN

Primero. Don notificará, a su actual empresario el preaviso de extinción de su contrato de trabajo con efectos del próximo día de

Segundo. La empresa formalizará el prometido contrato de trabajo con Don el mismo día en que quede resuelto su actual contrato.

Tercero. Don será contratado para desarrollar las funciones de, con una retribución bruta anual de euros y respetando el horario establecido en el convenio colectivo de aplicación en la empresa que le contrata.

Cuarto. En el supuesto de que la empresa no cumpla el compromiso de contratación asumido en el presente documento, indemnizará a Don con la cantidad de euros en concepto de daños y perjuicios.

Del mismo modo, la no presentación de Don el día de de 201 en su nuevo puesto de trabajo liberaría a la empresa del compromiso que, en este documento, asume.

Y en prueba de conformidad de cuanto antecede, firman el presente documento por duplicado, en fecha y lugar mencionados en el encabezamiento de este escrito.

Firma

Firma

Fig. 10.3. Modelo de precontrato de trabajo.

■ 5.4. Incorporación

El proceso de selección no finaliza cuando se ha encontrado a la persona adecuada, ya que ha de continuar con una correcta incorporación e integración en la empresa. La incorporación tiene dos aspectos a considerar: la **acogida** y el **período de prueba**.

□ A. Plan de acogida

La persona contratada accede a un lugar desconocido y, en un gran número de ocasiones, tiene que ir descubriendo por sí misma los diferentes aspectos de su trabajo: compañeros, jefes, instalaciones, departamentos, formas de realizar el trabajo, costumbres, etc.

Esta situación genera ansiedad e incertidumbre y puede retrasar la adaptación al puesto de trabajo, la correcta realización de las tareas y la asimilación de la cultura de la empresa.

Para prevenir estas situaciones es aconsejable llevar a cabo **planes de acogida**. Los planes de acogida son una práctica cada vez más difundida, que se suele realizar principalmente en empresas con grandes plantillas, para facilitar la integración laboral, emocional y social en la empresa.

No existen unas pautas uniformes para la realización del plan de acogida (Tabla 10.3), que puede ser tan completo como se desee y cuya duración dependerá del tipo de empresa y del puesto de trabajo (desde un día hasta varias semanas).

Elementos del plan de acogida	
1. Acogida formal por el responsable del Departamento de Recursos Humanos, o del departamento al que se integra el incorporado.	7. Presentación a los compañeros.
2. Información oral sobre la empresa.	8. Comunicación al resto de la plantilla de la incorporación mediante un <i>e-mail</i> , una reseña en la Intranet o en alguna publicación de la empresa.
3. Entrega del manual de acogida.	9. Seminario de acogida.
4. Presentación a la Dirección de la empresa.	10. Información sobre riesgos laborales y normas de seguridad.
5. Visita al centro de trabajo.	11. Designación de un responsable o tutor de integración.
6. Presentación al jefe del departamento al que se incorpora.	12. Formación inicial.

Tabla 10.3. Relación de los elementos que puede tener un plan de acogida.

• Manual de acogida o de bienvenida

Muchas empresas disponen de un documento denominado **Manual de acogida**, que entregan a cada nuevo trabajador que se incorpora.

Este manual se elabora en el Departamento de Recursos Humanos, en colaboración con el resto de departamentos de la empresa.

El contenido del manual de acogida puede ser similar al que se refleja en la Tabla 10.4.

Información que se facilita en un manual de acogida	
<p>1. Bienvenida del Presidente/Director General/Consejero delegado.</p> <p>2. La empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia, misión, visión, organigrama general y por departamentos, sucursales, tamaño de la plantilla, clientes y proveedores. • Legislación aplicable. Convenio colectivo, prevención de riesgos laborales. • Prevención de riesgos laborales. Actuación en caso de accidentes, prevención de incendios, etc. • Jornada y periodos de descanso. Calendario laboral, horario, vacaciones, permisos, descanso durante la jornada, horas de comidas. 	<p>3. Políticas de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones sociales. Seguros de vida, planes de pensiones, anticipos, préstamos, residencias de vacaciones, guarderías. • Carrera profesional. Oportunidades para realizar una carrera profesional, formación, política de promoción interna, tratamiento de las sugerencias. • Medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar. • Actividades sociales. Boletines de información internos, actividades deportivas, club de empresa.

Tabla 10.4. Ejemplos de la información que puede contener un manual de acogida.

□ B. Formación inicial

En muchos casos, los nuevos trabajadores tendrán que recibir una formación específica para el puesto que han sido contratados.

El objetivo es capacitar al recién incorporado para la tarea que va a realizar, y adaptar sus conocimientos a las exigencias técnicas y concretas del trabajo.

Caso Práctico 1



En el Departamento de Recursos Humanos de una empresa en la que trabajan 70 personas están elaborando un plan de acogida para los trabajadores que se incorporan a la empresa.

Tomando como base la información del apartado anterior sobre el contenido de un plan de acogida, realiza un esquema en el que se reflejen los pasos que se han de seguir para realizar una acogida adecuada de los nuevos trabajadores.

Solución

Un ejemplo de un plan de acogida para una mediana empresa puede ser similar al expuesto en la Figura 10.4:

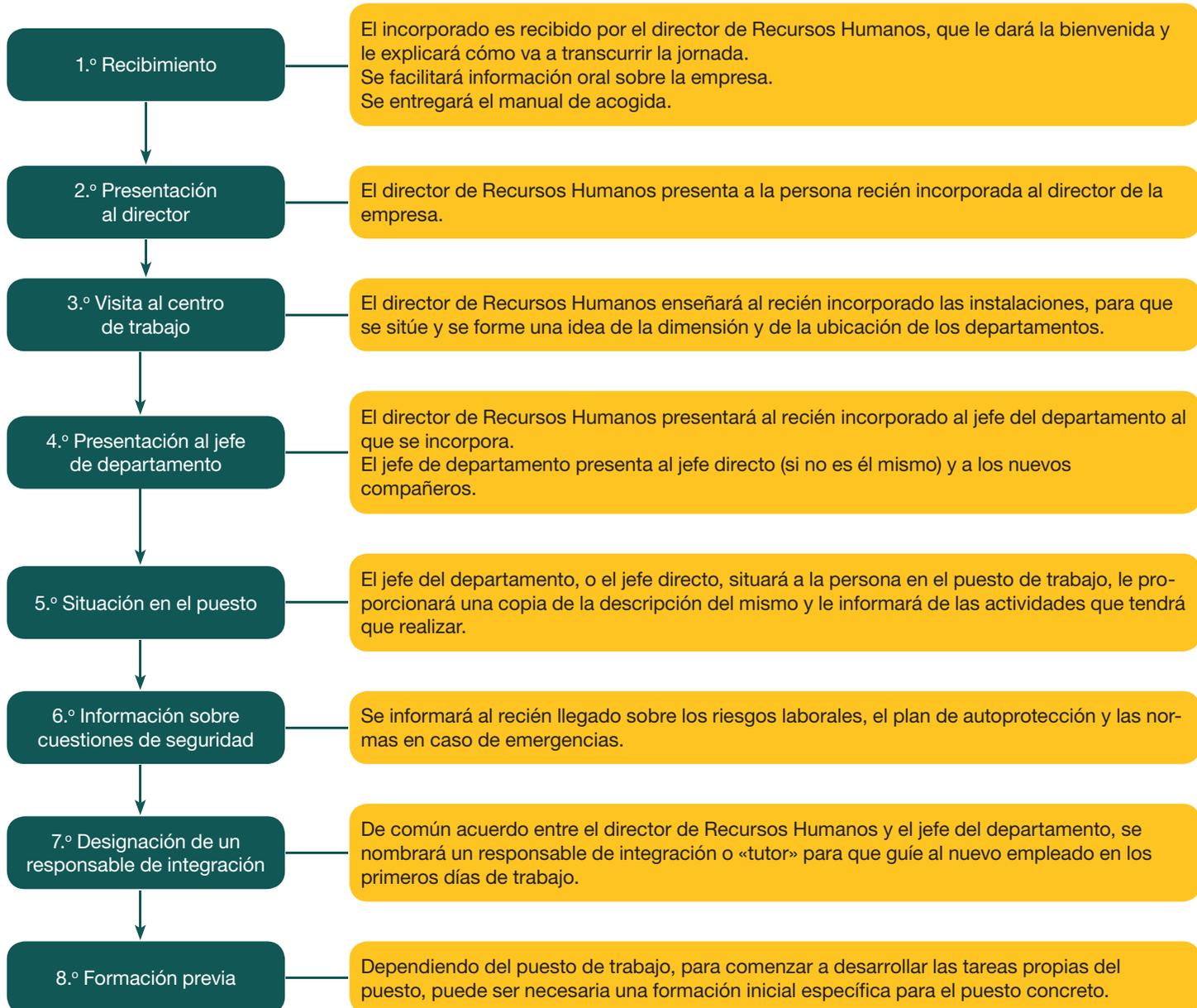


Fig. 10.4. Ejemplo de un plan de acogida en una mediana empresa. Solución del Caso Práctico 1.

5.5. Periodo de prueba

Podrá concertarse por escrito un periodo de prueba, con los límites de duración que se establezcan en los convenios colectivos.

En defecto de pacto en el convenio, **la duración del periodo de prueba** no podrá exceder de:

- **Seis meses** para los técnicos titulados.
- **Dos meses** para los demás trabajadores.
- **Tres meses**, en las empresas de menos de veinticinco trabajadores, para los trabajadores que no sean técnicos titulados.

Durante el periodo de prueba, el trabajador tendrá los derechos y obligaciones correspondientes al puesto de trabajo que desempeñe como si fuera de plantilla, excepto los derivados de la resolución de la relación laboral, que podrá producirse a instancia de cualquiera de las partes durante su transcurso sin que el trabajador tenga que alegar ninguna causa para la rescisión del contrato, ni el empresario pagar la indemnización por extinción de la relación laboral.

Durante el periodo de prueba se realizará **un seguimiento y un control** del nuevo trabajador (conviene que se realice por escrito) y se evaluarán los aspectos siguientes:

- Calidad en la realización del trabajo.
- Sentido de la responsabilidad.
- Sentido de equipo y de colaboración.

¿Sabías que...?



En el **contrato en prácticas**, el **periodo de prueba** no será de más de 2 meses para titulados de grado superior y 1 mes máximo para titulados de grado medio.

Actividades



9. Estudia el artículo 14 del Estatuto de los Trabajadores y responde a las siguientes cuestiones:
- a) ¿Qué duración tiene el periodo de prueba de Técnico Superior en Administración y Finanzas?
 - b) ¿Computará el periodo de prueba en la antigüedad del trabajador en la empresa?
 - c) En caso de maternidad ¿el periodo de descanso computará como periodo de prueba?

6. Candidatos rechazados

Como norma general, se debe comunicar, mediante carta o *e-mail*, la desestimación de los candidatos que han participado en el proceso de selección, especialmente en la fase de entrevistas. Es un acto de cortesía que contribuye a crear una buena imagen de la empresa y, además, los candidatos rechazados pueden ser candidatos potenciales para otros procesos de selección futuros.

En muchas ocasiones, y especialmente en las primeras fases del proceso de selección, son muchos los candidatos, por lo que comunicarse con ellos puede requerir el empleo de mucho tiempo y esfuerzo. En estos casos, comunicar la eliminación queda a la elección de la empresa.

Actividades



10. Redacta una carta que pueda servir para comunicar a los candidatos rechazados en la fase de pruebas de selección que han sido desestimados del proceso, ya que hay otros candidatos que se adaptan mejor al perfil del puesto de trabajo. Se desea conservar su currículum por si en el futuro surgen puestos a los que se adapte su perfil profesional.

Recuerda



Esta información se puede archivar en formato papel o en formato digital pero, en ambos casos, se garantizará la **inviolabilidad de su contenido**, ya que por tratarse de datos personales implicará la observación de las exigencias establecidas en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (Unidad 6).

7. Registro y archivo de la información y documentación relativa al reclutamiento y la selección

En el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección se han producido numerosos documentos; el tratamiento que se realice con esta documentación dependerá de si el candidato fue o no seleccionado.

• Candidatos seleccionados:

La documentación que se indica seguidamente **pasará a formar parte del expediente personal** del candidato:

- Carta de presentación.
- Currículum vitae.
- Resultado de las pruebas de selección.
- Informe de la entrevista de selección.
- Resultado del examen médico.
- Copia de los títulos de los estudios acreditados para acceder al puesto.
- Copia del contrato y precontrato de trabajo.
- Copia de la documentación de la Seguridad Social.

• Candidatos excluidos:

La documentación aportada por los candidatos excluidos puede ser devuelta a sus titulares, destruida de forma fehaciente, o conservada para futuros procesos de selección.

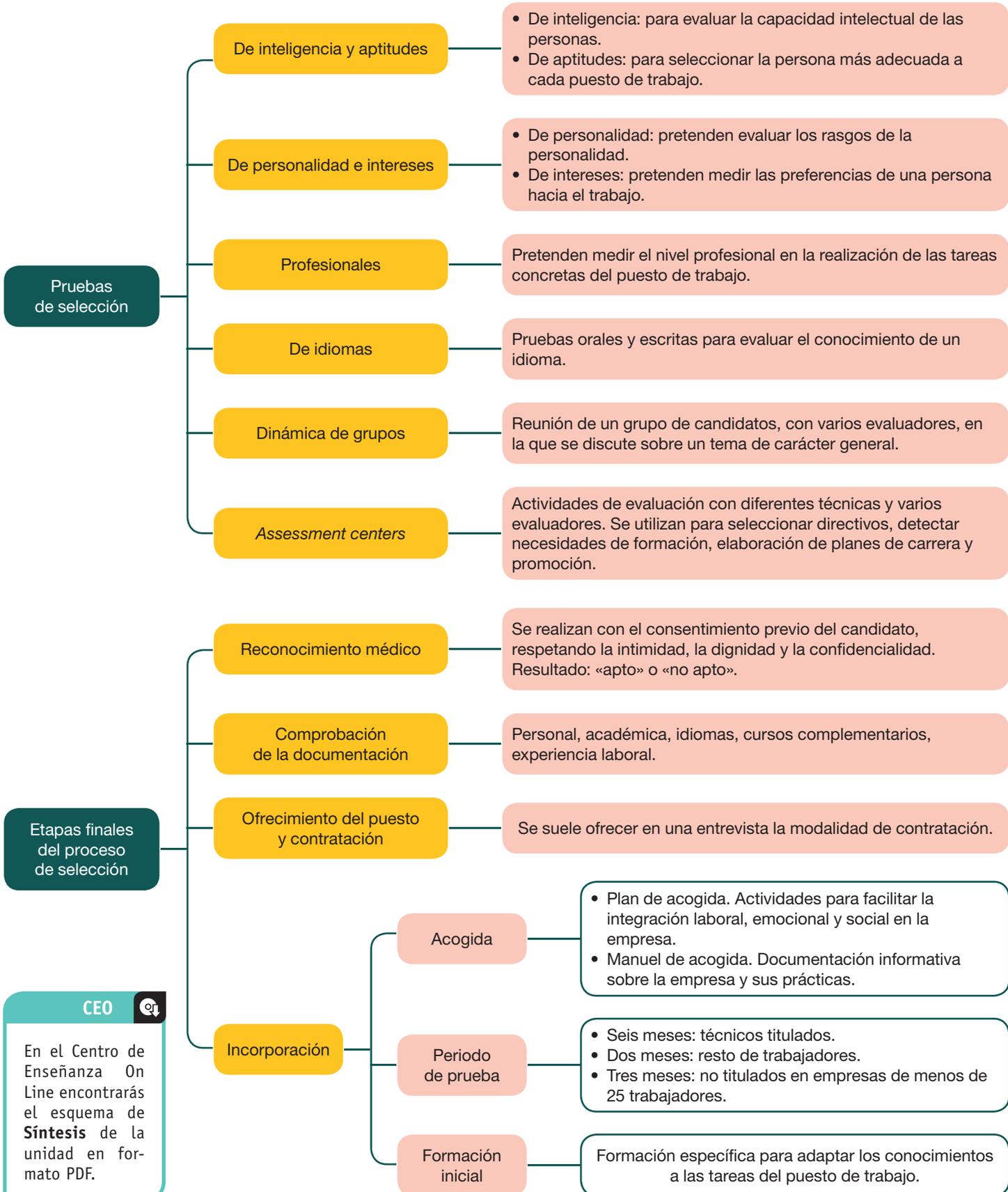
Si la documentación es conservada por la empresa, se informará a sus titulares que sus datos están incluidos en el fichero y que puede ejercer los derechos de acceso, cancelación, rectificación y oposición.

8. Actividades del personal administrativo en la entrevista, las pruebas de selección y la fase final

Tabla 10.5. Actividades del personal administrativo en la entrevista, las pruebas de selección y la fase final.

Algunas de las actividades que realiza el personal administrativo en el proceso de selección son las que se indican en la Tabla 10.5.

Entrevista y pruebas de selección	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el calendario de sesiones de pruebas y entrevistas. • Citar telefónicamente, o mediante correo, a los candidatos para la celebración de la entrevista. • Recibir y atender a las personas que han sido citadas a la entrevista. • Gestionar la base de datos de los currículos de las personas que participan en las entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar apoyo durante la realización de los test. • Colaborar en la realización de las pruebas de selección y en el vaciado de los test. • Comunicarse de forma escrita u oral, con las personas seleccionadas y excluidas en las últimas fases del proceso.
Búsqueda de datos	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la búsqueda de datos en Internet de los participantes en la selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la solicitud de referencias de los candidatos. • Contrastar los datos del currículum.
Etapas finales	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar toda la documentación (personal, educativa, laboral, etc.) a las personas seleccionadas. • Crear el expediente personal (en papel y digital) de los nuevos trabajadores. • Destruir por medios fehacientes los documentos que no pasen a formar parte del expediente personal. • Archivar y clasificar la documentación generada en el proceso. • Gestionar la documentación del expediente personal de acuerdo con las normas de protección de datos. • Cumplimentar el precontrato. • Cumplimentar el contrato de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar la contratación en los Servicios de Empleo de la comunidad autónoma. • Tramitar el alta y la afiliación a la Seguridad Social. • Comunicar los datos de las personas seleccionadas a los departamentos en los que trabajarán. • Participar en la elaboración del plan de acogida. • Participar en la elaboración del manual de acogida. • Incorporar a la base de datos los currículum vitae de los candidatos no seleccionados.



CEO 

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Test de repaso



1. Para seleccionar un técnico titulado sin experiencia, no es un instrumento adecuado:
 - a) Los test de aptitudes.
 - b) Las pruebas profesionales.
 - c) El *assessment center*.
 - d) Los cuestionarios de personalidad.
2. Para seleccionar un directivo es un instrumento necesario:
 - a) Cuestionario de personalidad.
 - b) Test de inteligencia.
 - c) Entrevista.
 - d) Prueba profesional.
3. No forman parte de las pruebas que pretenden medir la inteligencia de las personas:
 - a) Test psicomotores.
 - b) Series alfabéticas.
 - c) Series de visualización espacial.
 - d) Series numéricas.
4. No forman parte de las pruebas para medir las aptitudes de los candidatos:
 - a) Test psicomotores.
 - b) Test de capacidad mecánica.
 - c) Series lógicas espaciales.
 - d) Todas son falsas.
5. Los cuestionarios de intereses:
 - a) Miden las aptitudes profesionales.
 - b) Pueden medir la inteligencia emocional.
 - c) Miden las preferencias de las personas.
 - d) Forman parte de las pruebas profesionales.
6. No es cierto que en la realización de los test psicomotores y de personalidad:
 - a) Se ha de responder sinceramente.
 - b) El tiempo no está limitado.
 - c) El tiempo está limitado.
 - d) Se responda primero las preguntas con respuesta segura.
7. Los test de aptitudes profesionales miden:
 - a) La inteligencia profesional.
 - b) El nivel profesional.
 - c) El potencial profesional.
 - d) Todas son ciertas.
8. Las pruebas de aptitud y profesionales:
 - a) No son iguales.
 - b) Las pruebas de aptitud miden capacidades innatas.
 - c) Las pruebas profesionales miden conocimientos.
 - d) Todas son ciertas.
9. No es cierto que las pruebas de idiomas se realizan:
 - a) Cuando la competencia está reflejada en el puesto de trabajo.
 - b) De forma oral.
 - c) Por escrito.
 - d) Si se acreditan mediante un título.
10. El *assessment center* es un instrumento especialmente indicado para seleccionar personal:
 - a) Comercial.
 - b) Técnico.
 - c) Administrativo.
 - d) Directivos.
11. Para realizar el reconocimiento médico:
 - a) Es necesario el consentimiento previo del candidato.
 - b) Es diferente para cada puesto de trabajo.
 - c) Se respetará el derecho a la intimidad.
 - d) Todas son ciertas.
12. El empresario tiene derecho a:
 - a) Acceder a la información médica de carácter personal.
 - b) Conocer las conclusiones del reconocimiento médico.
 - c) Indicar las pruebas que se han de efectuar.
 - d) Todas son ciertas.
13. La acogida consiste en:
 - a) Entregar un manual de acogida.
 - b) Realizar actuaciones para facilitar la integración.
 - c) Visitar el centro de trabajo.
 - d) Presentar a los compañeros de trabajo.
14. El periodo de prueba para técnicos titulados es de:
 - a) Dos meses.
 - b) Tres meses.
 - c) Seis meses.
 - d) Se pacta.
15. El periodo de prueba para los no titulados es de:
 - a) Dos meses.
 - b) Tres meses.
 - c) Cuatro meses.
 - d) Seis meses.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Establecer las características de los métodos e instrumentos de selección de personal más utilizados en función del perfil del puesto de trabajo

1. Indica qué instrumentos utilizarías para seleccionar la persona idónea para cubrir los siguientes puestos de trabajo:
 - Director financiero de la filial española de una empresa multinacional alemana.
 - Encargados de dos comercios en centros comerciales de París y Londres, en los que se venderán principalmente aceites de oliva español y productos de Andalucía.
 - Director del Departamento de Recursos Humanos, mediante selección interna.
 - Director del Departamento de Recursos Humanos, mediante selección externa.
2. Indica, al menos dos instrumentos, que utilizarías en la selección del personal que se indica seguidamente, para una empresa hotelera con sede en Madrid que va a inaugurar un nuevo hotel en Cantabria.
 - El Director del hotel.
 - El encargado de mantenimiento.
 - Jefe de recepción.
 - Recepcionista, sin experiencia.
 - Administrativo, sin experiencia.
 - Camarero, sin experiencia.
 - Personal de limpieza, con o sin experiencia.
3. Accede a la web www.educastur.es, orientación para el empleo, pruebas de selección; y escucha con atención los consejos para enfrentarse a este tipo de pruebas.
4. En la web www.psicoadictiva.com/psicotecnicos.htm encontrarás una recopilación de test psicotécnicos que puedes realizar *on line* para practicar y mejorar en su realización. Este tipo de test tiene la función de medir capacidades y aptitudes intelectuales de diversa índole, como la atención, la memoria verbal y visual, aptitudes numéricas, lingüísticas, etc. La mayoría de estos test genera una batería de preguntas diferentes cada vez que se realizan, por lo que podrás practicar de manera ilimitada para superarte. Estas evaluaciones se deben considerar simplemente como entretenimiento.
5. Mediante el test que se puede realizar *on line* en la página www.psicoadictiva.com/tests/testci.htm se pretende medir el Cociente Intelectual personal.

El resultado final es meramente orientativo, ya que, para obtener una puntuación fiable del CI, es preciso realizar varios test complejos y diferentes entre sí y establecer las relaciones entre todos ellos.

Este test consta de 15 preguntas. Las contestadas erróneamente no restan puntos. La rapidez con que se consiga responder es importante, ya que se dispone de 3 minutos para finalizar, que empezarán a contar cuando se pulse el botón de comenzar. Si cuesta mucho responder una pregunta es aconsejable pasar a la siguiente.

6. Se puede practicar el European IQ-Test en español en la página www.uv.es/~buso/iq/index_es.html.

Esta página es una traducción de European IQ-Test. Hay que entender la prueba solo como un entrenamiento o un pasatiempo y nunca como una opinión experta.

7. El Test de Raven es un test con el que se pretende medir el Cociente Intelectual personal. Este test consiste en encontrar la pieza que falta en una serie de figuras que se irán mostrando. Se debe analizar la serie que se le presenta y, siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoger una de las seis piezas sugeridas, la que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en el horizontal como en el vertical.

El test de Raven consta de 60 preguntas, que se pueden encontrar en múltiples páginas de Internet.

8. La inteligencia emocional es la capacidad del ser humano para salir adelante positivamente ante cualquier situación que se le presenta en relación consigo mismo y con otras personas.

Puedes realizar un test de inteligencia emocional en la web www.psicologia-online.com/test/ie/ y en otros portales.

9. En psicología, el «Modelo de los cinco grandes factores o dimensiones» es un modelo de personalidad que analiza la composición de cinco factores amplios o dimensiones de la personalidad: a) estabilidad emocional, b) responsabilidad, c) extroversión, d) amigabilidad y e) apertura a la experiencia.

Puedes realizar un test de personalidad de cinco factores en la web www.psicologia-online.com/test/inventario_personalidad_5_factores

10. En la página web www.psicoadictiva.com/tests/personalidad.htm, puedes realizar un cuestionario de personalidad, pensado para hacer una valoración de la forma que tienen habitualmente de comportarse las personas, los sentimientos que poseen frente a determinadas circunstancias, las principales actitudes, etc.

Para responder a este cuestionario, debes hacerlo sin prisas, relajado, tranquilo y leyendo atentamente cada pregunta.

Todas las preguntas deben responderse anotando la respuesta que más se acerque a la realidad. No existen

Comprueba tu aprendizaje

contestaciones correctas o incorrectas, ya que cada uno de nosotros tiene una personalidad y unos intereses distintos y vemos las cosas de diferente manera.

11. Investiga en qué consisten las siguientes pruebas del *assessment center*:

- *Role playing*.
- *In-tray* o bandeja de documentos.
- Dinámica de grupos con roles asignados y con roles sin asignar.
- Ejercicios de análisis y presentación.

Elaborar la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de selección

12. Supongamos que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de la cadena hotelera con sede en Madrid que va a inaugurar un nuevo hotel en Cantabria, y debes cumplimentar un precontrato para la persona que ha sido seleccionada para ocupar el puesto de Jefe de recepción.

Utiliza el modelo que se facilita en esta unidad y cumpliméntalo para esta persona sabiendo que está trabajando en otra empresa y ha de respetar un plazo de preaviso de 15 días. Ten en cuenta lo que establece el convenio en cuanto a las funciones y la retribución.

13. Continuando con la actividad anterior. Supongamos que estás colaborando en la realización de un plan de acogida para los nuevos empleados.

Debes elaborar un plan de acogida para la persona que ha sido seleccionada para ocupar el puesto de Jefe de recepción.

Puedes hacerlo describiendo los pasos a seguir, o bien, mediante un esquema como el que se refleja en la solución del Caso práctico 1 de esta unidad.

14. Partiendo del plan de acogida que has realizado para el Jefe de recepción, adáptalo para realizar un plan de acogida para:

- El personal administrativo.
- El personal de limpieza.

Puedes incluir todos aquellos aspectos que te gustaría que se contemplasen en ese plan de acogida si tú fueses la persona que se incorpora a la empresa.

15. Busca el Acuerdo laboral de ámbito estatal del sector de hostelería para facilitar información al personal administrativo sobre las características de los contratos formativos (modalidad bajo la cual serán contratadas las personas que se incorporen a la empresa).

16. Busca información en el Acuerdo laboral de ámbito estatal del sector de hostelería sobre la duración del periodo de prácticas del:

- El jefe de recepción.
- El cocinero.
- El personal de limpieza.
- El personal directivo.

17. Supongamos que estás trabajando en la cadena hotelera referida en las actividades anteriores. Estás colaborando en la realización de un manual de acogida para los nuevos empleados.

Realiza una relación de todos los ámbitos (la empresa y su historia, retribución, jornada, riesgos laborales, etc.) que reflejarías en el manual, así como de la información que facilitarías de cada uno de estos ámbitos.

Puede servirte de ayuda la información del Acuerdo laboral de ámbito estatal y la información corporativa que facilitan las web de grandes cadenas hoteleras como NH, AC, Meliá, etc.

Establecer las vías de comunicación orales y escritas con las personas que intervienen en el proceso de selección

18. Supongamos que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa en la que están inmersos en un proceso de selección. El Jefe del Área de Selección te encarga que redactes un modelo de carta convocando a las personas participantes en este proceso, para la realización de pruebas de selección. En la convocatoria indicarás el lugar y la hora de las pruebas.

19. Realiza un modelo de carta para comunicar a las personas que han participado en las pruebas (psicotécnicas, de personalidad, profesionales o de idiomas) que no han sido seleccionadas para continuar el proceso, ya que no reúnen las competencias requeridas por el puesto.

Señala que, salvo indicación en contra, la documentación aportada pasa a formar parte de una base de datos de la empresa, por si en el futuro surgen vacantes con el perfil del candidato y, también, para sustituciones en periodos de vacaciones o en periodos de acumulación de trabajo.

20. Al igual que en la actividad anterior, te encargan que redactes un modelo de carta, esta vez para comunicar a una persona que ha sido seleccionada para cubrir el puesto de trabajo ofertado pues se considera que reúne las competencias necesarias para cubrir el puesto.

En la carta se le convoca para mantener una entrevista, indicando el día, el lugar, la persona de contacto. Se indicará que se ponga en contacto con Don / Doña del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de firmar el contrato y proceder a la incorporación a la empresa.

Unidad 11

La formación de los Recursos Humanos



En esta unidad aprenderemos a:

- Detectar las necesidades formativas y sus recursos.
- Describir las fases, métodos e instrumentos de los procesos de formación.
- Identificar la información generada en los procesos de formación y elaborar su documentación.
- Aplicar procedimientos administrativos de seguimiento y evaluación de la formación.
- Establecer las vías de comunicación con las personas que intervienen en los procesos de formación.

Y estudiaremos:

- La formación en la empresa.
- La detección de las necesidades de formación.
- El plan de formación.
- La gestión y organización de la formación y sus procedimientos administrativos.
- Evaluación del programa de desarrollo profesional.
- Métodos para el desarrollo profesional y su evaluación.
- La formación para el empleo.

1. La formación de los Recursos Humanos

La formación de los recursos humanos en la empresa es hoy en día uno de los instrumentos **más eficaces** y **disponibles** para lograr que el factor productivo «personas» esté adaptado a las exigencias de los puestos de trabajo. Además, incide notablemente en la motivación de los trabajadores y en el mantenimiento de los trabajadores en el seno de la organización.

La formación es un medio que se utiliza tanto en las grandes como en las pequeñas y medianas empresas y en las Administraciones Públicas, siendo un elemento crucial en las políticas de los Departamentos de Recursos Humanos.

Aplicando el concepto de formación al mundo de la empresa se puede definir como el proceso por medio del cual los trabajadores actualizan o adquieren las competencias necesarias para lograr un óptimo desempeño en su puesto de trabajo.

La formación es una actividad de vital importancia en la sociedad en general y de manera específica en las empresas. En el mundo del trabajo persigue dos objetivos claramente definidos que son los siguientes:

- Dotar de competencias a las personas que desean incorporarse al mundo laboral.
- Mantener e incrementar las competencias y capacidades de los trabajadores en activo.

La **formación en el ámbito de la empresa** implica la realización de un conjunto de actividades diseñadas para que los trabajadores adquieran capacidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para ponerlos en práctica en su quehacer diario. Hoy en día es habitual que las empresas destinen partidas presupuestarias a la formación de sus empleados, porque la inversión en el desarrollo de las capacidades de los trabajadores es una inversión necesaria para disponer de unos recursos humanos en condiciones óptimas para desempeñar su trabajo.

Las empresas buscan un doble objetivo con la formación de sus empleados (Fig. 11.1):

- La **actualización de las competencias** que los trabajadores ya poseen.
- La **adquisición nuevas competencias** por parte de los trabajadores para que puedan ocuparse de otras tareas en el seno de la organización. Para ello, las empresas gestionan los Planes de Carrera para sus trabajadores y planifican cómo se ocupan los puestos clave de la organización.

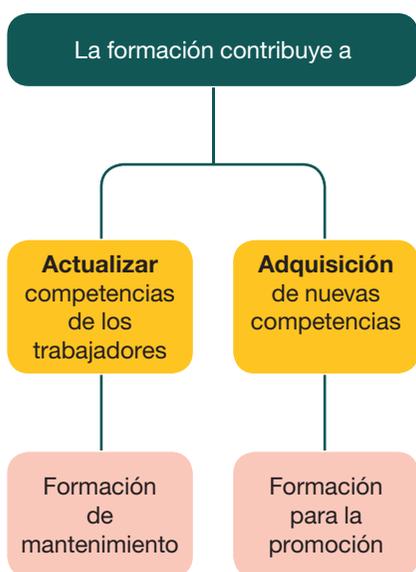


Fig. 11.1. Objetivos de las empresas con la formación.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

Caso Práctico 1



La empresa COSTA SL. cuenta con un plantilla de once trabajadores, seis del departamento de marketing, tres administrativos y un coordinador del personal.

La dirección de la empresa ha decidido enviar a un curso de formación en diseño gráfico a dos de los seis empleados de marketing con el fin de que aprendan un nuevo programa que quiere implantarse en la empresa. La directora encarga a un administrativo que inscriba en el curso a los dos trabajadores mencionados.

Indica qué objetivo pretende la empresa con la formación que va a realizar.

Solución

El objetivo que pretende la empresa en este supuesto es que sus trabajadores adquieran nuevas capacidades técnicas para el uso de un programa informático, por lo que la formación que va a dar es formación para la adquisición de nuevas competencias, que repercute directamente sobre una mayor cualificación de los empleados.

1.1. Áreas en las que incide la formación

Las organizaciones empresariales actuales entienden la **formación** como un proceso de capacitación desarrollado en todos los niveles de la empresa que logra su mejora continua y permite su supervivencia en un entorno altamente competitivo.

Por ello las organizaciones planifican su formación en todos los ámbitos en los que se envuelven, es decir, que la planificación incide en dos ámbitos:

- El ámbito de las competencias que han de poseer los trabajadores para realizar las tareas concretas derivadas del servicio que se presta o del producto que se fabrica.
- El ámbito de las competencias que han de tener las personas que se ocupan de la organización estratégica de la empresa.

Hemos señalado que las empresas forman a sus trabajadores para consolidar o aumentar las competencias que poseen.

La Ley Orgánica 5/2002 de Cualificaciones Profesionales y de la Formación Profesional define las **competencias** como el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

En la práctica actual, cuando una empresa decide realizar formación, normalmente prevé un desarrollo de las competencias que incluye, además de conocimientos, capacidades y actitudes, ya que en la actualidad también son consideradas como capacidades necesarias para el ejercicio de las actividades profesionales. Veamos sus características a continuación.

a) Aptitudes técnicas (capacidades)

La formación en aptitudes técnicas se relaciona con el aprendizaje de nuevos procesos de trabajo o con el uso de nuevos equipos o instrumentos.

Este aprendizaje se desarrolla en cualquier nivel jerárquico de la empresa desde los trabajadores de base, que deberán adquirir nuevas competencias para el desarrollo de sus tareas, hasta los equipos directivos, cuyo aprendizaje se basará en la adquisición de nuevas competencias estratégicas para la empresa que determinarán en buena medida su supervivencia.

- Pensemos, por ejemplo, en un administrativo que pertenece al Departamento de Recursos humanos de una empresa. Esta persona gestiona excepcionalmente la documentación utilizada en la selección de personal, pero mantiene una actitud agresiva con los candidatos que la empresa está seleccionando. En este supuesto la formación no puede obviar las actitudes para la mejora continua del trabajo.

b) Actitudes

La actitud se puede definir como la manera en la que las personas nos enfrentamos a las cosas, a las situaciones o a otras personas.

No se relaciona con el saber hacer, sino más bien con el «saber estar» en los sitios o con el «querer hacer». Forman parte de un conjunto de competencias que son esenciales en la vida cotidiana de las empresas. Por ello las empresas incluyen en sus planes de formación el trabajo en inteligencia emocional.

Actividades

1. Indica si las siguientes competencias son aptitudes técnicas (capacidades) o actitudes:

- Aprendizaje del programa Nominaplus.
- Aprendizaje de un nuevo método de registro de las horas extraordinarias.
- Trabajador que aplica técnicas de autocontrol.
- Resistencia a la frustración.

2. Señala si en el siguiente caso la trabajadora debería reforzar una competencia técnica o actitudinal: «Isabel López trabaja en una empresa de seguros desde hace siete años como tramitadora de siniestros. Isabel gestiona perfectamente el equipo, pero con frecuencia se queja a sus superiores de tener que atender personalmente a los clientes. Su superior inmediato percibe últimamente cierta pasividad en su trabajo».

1.2. Regulación legal de la formación de los trabajadores

La formación de los **trabajadores en activo** forma parte del derecho fundamental a la educación de las personas. Tanto nuestra normativa como las normas de la Unión Europea consideran la formación como uno de los principales instrumentos para lograr una alta empleabilidad, así como un medio para garantizar la estabilidad de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

En los últimos años, el aprendizaje permanente se ha configurado como un pilar en la vida laboral de todos los trabajadores y de todas las empresas. Las normas que regulan la formación en nuestro ordenamiento jurídico son las siguientes:

Constitución Española

- Configura la educación como un derecho fundamental (art. 27).
- Establece el derecho de los trabajadores a la «promoción a través del trabajo» (art. 35).
- Marca la obligación del Estado de fomentar «una política que garantice la formación y la readaptación profesional» (art. 40.2).

Estatuto de los Trabajadores

- Regula «la promoción y formación profesional en el trabajo» (art. 4.2.b).

Derechos

Derecho a disfrutar de los permisos necesarios para concurrir a exámenes

La preferencia para elegir turnos cuando el trabajador curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional.

Derecho a la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional.

Derecho a la concesión de un permiso de formación o perfeccionamiento profesional con reserva del puesto de trabajo.

Los trabajadores que opten por formarse estando en activo pueden reclamar los derechos recogidos en la Tabla 11.1, que se regulan en el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores.

Junto a esta normativa básica, en nuestro sistema jurídico son muy importantes las normas que regulan la formación profesional. Entre estas normas podemos citar las siguientes:

- La Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio de Cualificaciones y de la Formación Profesional, que señala la importancia del aprendizaje permanente de los trabajadores.
- El Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

Tabla 11.1. Derechos de los trabajadores respecto a la formación para el empleo.

Actividades

3. Localiza en Internet el convenio colectivo de oficinas y despachos de tu Comunidad Autónoma y comprueba si existe alguna regulación específica sobre formación para tu sector profesional. Puedes ayudarte del siguiente buscador: www.conveniosjuridicas.com

Caso Práctico 2

Una administrativa de una empresa se ha matriculado en un Ciclo Formativo de Grado Superior de Administración y Finanzas. La trabajadora se matriculó en turno vespertino comenzando sus clases a las 16:00 horas. En la empresa se trabaja de 8:00 a 14:00 horas y de 15:00 a 17:00 horas, por lo que la trabajadora solicita una adaptación de su jornada de trabajo para poder asistir a sus clases.

¿Tendrá la trabajadora derecho a que la empresa le haga una adaptación de su jornada de trabajo?

Solución

El artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores establece el derecho de los trabajadores a la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional, por lo tanto la empresa deberá hacer la adaptación correspondiente.

2. Detección de las necesidades de formación

La **detección de necesidades** es un proceso que tiene como objetivo fundamental planificar una formación ajustada a las necesidades empresariales. Cuando una empresa planifica la formación de sus trabajadores debe comprobar qué necesidades de formación reales existen en la misma. Para ello, se ha de comparar lo que se tiene que hacer en un puesto de trabajo concreto y lo que realmente sabe hacer el trabajador que lo ocupa.

Determinar qué necesidades formativas existen suele ser responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos. En función de su capacidad de previsión, este departamento realizará la formación en dos momentos muy diferentes:

1) Antes de que la necesidad exista

Ejemplo: Planificación de carreras o la formación cuando se incorpora un nuevo trabajador a la empresa.

2) Cuando la necesidad ya se ha creado

Ejemplo: Se introduce un nuevo programa informático y se ha de formar a la plantilla para su correcto uso.

Existen múltiples medios para detectar las necesidades de formación, que se pueden agrupar en dos grandes grupos: *a) métodos relacionados con la consulta a los trabajadores* y *b) métodos que derivan del proceso de planificación y desarrollo de la empresa.*

A. Métodos relacionados con la consulta

Dentro de los métodos relacionados con la consulta a los trabajadores situamos:

Entrevistas

- Se recogen datos del encuentro con uno o varios trabajadores para dialogar sobre las necesidades que ellos mismos ven en el puesto de trabajo.
- La entrevista puede realizarse con los trabajadores de cualquier nivel jerárquico, puesto que en todos los niveles pueden existir necesidades formativas.
- Este método suele estar supervisado por el Director de área pero tiene el inconveniente de que puede generar falsas expectativas en los trabajadores.

Observación

- Consiste en detectar las necesidades de formación a través del examen diario del trabajo que presta una persona.
- Este método es usado con frecuencia por los mandos medios en las empresas puesto que son ellos quienes están en contacto permanente con el trabajo que se realiza en la empresa y con los ejecutores de dicho trabajo.

Encuestas

- Sirven para recoger por escrito las opiniones e ideas de los trabajadores respecto de las necesidades formativas.

Círculos de calidad

- Son reuniones de un equipo de trabajadores que se organizan sistemáticamente para detectar posibles deficiencias, mejoras y necesidades de formación de los trabajadores que ocupan los puestos.

¿Sabías que...?

Entrevista de incidentes críticos

Es una modalidad de entrevista que consiste en pedir a los trabajadores o sus jefes inmediatos que describan, con todo detalle, varias situaciones en las que se produjeron errores en el trabajo o no se obtuvieron los resultados deseados. Después, responden a preguntas como:

- ¿Qué sucedió para llegar a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Qué conocimientos, destrezas o actitudes le hubieran permitido lograr un mejor resultado?

¿Sabías que...? ?

Inventario de tareas

Esta técnica consiste en pedir a los trabajadores y supervisores que realicen un listado de todas las tareas de sus puestos. Posteriormente, valorarán cada una de las tareas utilizando una escala de 1 a 5, respondiendo a preguntas como las siguientes:

- ¿Con qué frecuencia se realiza la tarea?
- ¿Qué importancia tiene la tarea en el buen desempeño del puesto?
- ¿Qué importancia tienen los conocimientos, destrezas y actitudes para desempeñar el puesto?
- ¿Qué dificultad presenta el aprendizaje de los conocimientos, destrezas y actitudes?

B. Métodos relacionados con la planificación y desarrollo de la empresa

Entre ellos están los siguientes:

Estudio
de los puestos
de trabajo

Consiste en analizar todas las tareas que hay que desarrollar en un puesto concreto y ver qué necesita aprender de nuevo la persona que ocupa o que va a ocupar el puesto para desarrollarlo con la máxima eficacia.

Análisis
de fallos

Este método analiza los defectos que se han producido en la actividad desarrollada en un puesto de trabajo y su relación con la falta de formación de la persona que lo ocupa.

En esta etapa de detección de las necesidades formativas es de vital importancia la tarea que realizan los mandos medios en las empresas. Son ellos quienes aprecian primero las necesidades de formación de los miembros de su equipo y quienes pueden impulsar y apoyar su formación.

Actividades

4. Imagina que eres el encargado de la formación de los trabajadores en una empresa. Tu superior te encarga que analices las necesidades de formación de dos administrativos a tu cargo y de un mando medio de la planta productiva de la empresa. ¿Qué método de detección de necesidades formativas emplearías para cada supuesto?

■ 3. El plan de formación

Una vez que se han detectado en la empresa las necesidades de formación que existen, es el momento de organizar un plan de formación que sea verdaderamente eficaz y útil para la empresa.

El **plan de formación** está formado tanto por el conjunto de actividades ordenadas, es decir, que se van a poner en marcha para lograr que la empresa cubra sus necesidades de formación, como por los recursos que son necesarios para llevar a cabo esas acciones formativas.

La elaboración del plan de formación normalmente es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, que suele contar con la colaboración de los mandos intermedios cuando hay que planificar la formación para los trabajadores de los equipos. El plan de formación se elabora una vez que se han detectado las necesidades de formación de los trabajadores.

El plan de formación de una empresa exige el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Diseño y elaboración del presupuesto.
2. Desarrollo y ejecución.
3. Evaluación.

■ 3.1. Diseño y creación del plan de formación

El diseño y creación de un plan de formación requiere el desarrollo de un conjunto de tareas que se enumeran a continuación, cuyo registro escrito dará como resultado el plan de formación que se desarrollará y ejecutará en la empresa (Fig. 11.2).

Primero se llevarán a cabo las tareas de diseño y creación del plan formativo. Veamos en qué consisten:

1. **Fijar los objetivos** que se quieren lograr con el plan. Estos han de quedar claramente definidos y ser coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. **Analizar** las necesidades de formación que tienen los trabajadores y que han sido detectadas y establecer una priorización de las mismas, eligiendo el contenido de la formación, pues no siempre se podrá atender a todas las necesidades formativas que en una empresa puedan existir.
3. **Concretar los trabajadores** que van a ser afectados por el plan de formación.
4. **Determinar las personas o empresas que se van a encargar de realizar la formación**, decidiendo si la formación se va a desarrollar dentro o fuera de la empresa y si va a ser presencial, a distancia u *on-line* (*e-learning*).
5. Decidir cómo, dónde y con qué **recursos** se va a desarrollar la formación. Este apartado del plan de formación es de gran importancia puesto que en él se van a establecer los recursos económicos que la empresa va a destinar para el desarrollo del plan formativo.
6. **Temporalizar las enseñanzas**. Es decir, establecer un calendario en el que se precisan las fechas en las que los trabajadores van a participar en la formación.
7. El plan formativo elaborado debe ser comunicado a la dirección de la empresa o al departamento correspondiente para que sea **aprobado**.
8. El **Comité de empresa tiene derecho a emitir un informe** sobre el plan de formación profesional en la empresa con carácter previo a la ejecución del mismo por parte del empresario.

A las tareas de diseño y creación del plan formativo le seguirán las siguientes:

9. **Implantación del plan**. La implantación supone el desarrollo del plan de formación a lo largo de tiempo que se ha decidido y para los trabajadores designados.
10. **Evaluación del plan**. Sería la última fase del plan de formación y, por tanto, la que proporciona información sobre sus resultados. También aporta datos sobre las necesidades de formación en los próximos años.

Caso Práctico 3



Una empresa realizó una detección de necesidades de formación de sus trabajadores y como resultado obtuvo que era necesaria formación en el campo de la prevención de riesgos laborales. La empresa seleccionó a los trabajadores que iban a ser formados y decidió organizar un curso de 50 horas para que obtuvieran el nivel de Técnico básico de prevención de riesgos. Los trabajadores fueron avisados tan solo con un día de antelación de la fecha del curso y resultó que sus horarios no eran compatibles con el desarrollo del mismo pues algunos estaban de viaje de trabajo esos días. Solamente tres de los siete trabajadores seleccionados pudieron hacer el curso.

¿Qué fase del diseño y creación del plan de formación puede haber fallado en la organización de este curso de formación?

Solución

La empresa debió comprobar la disponibilidad de los trabajadores que habían sido designados para la formación asegurándose de que podían recibirla. Además, la temporalización de la formación no fue la adecuada.



Fig. 11.2. Fases en el diseño y creación del plan formativo.

4. La gestión y organización de la formación y sus procedimientos administrativos

La **gestión y organización de la formación** es la etapa en la que se **desarrollan y ejecutan** los trámites necesarios para hacer realidad la formación que se ha planificado. El desarrollo de la formación es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, y los trámites administrativos que tendrá que realizar se definen a continuación.

La gestión y organización de la formación se puede subdividir en siete fases diferentes que se estudian a continuación (Fig. 11.7).

Primera fase. Concretar la acción formativa

La concreción de la acción formativa se realiza una vez que se han detectado las necesidades de formación que tiene el personal en la empresa. Este último aspecto ha quedado expuesto anteriormente, pero conviene reproducir a continuación en la Figura 11.3 un modelo de ficha de detección de necesidades que puede utilizar el encargado de esta tarea en la empresa. Hay que tener en cuenta que este paso es de vital importancia puesto que las necesidades formativas que se detecten van a condicionar el contenido de la formación que se va a realizar en la empresa.

Puesto de trabajo	Trabajador que lo ocupa	Necesidad formativa	
1. Puesto:	D./Dña _____	Competencias	Conocimientos:
		Actitudes	Habilidades sociales:
2. Puesto:	D./Dña _____	Competencias	Manejo de maquinaria:
		Actitudes	Conocimientos:
3. Puesto	D./Dña _____	Competencias	Habilidades sociales:
		Actitudes	Manejo de maquinaria:

Fig. 11.3. Modelo para documentar la detección de necesidades formativas.

Segunda fase. Selección de los trabajadores afectados por el plan de formación

No siempre será posible, ni conveniente, ni necesario que la formación abarque a todo el personal de la empresa. La elección de los trabajadores afectados está condicionada por la detección de necesidades realizada previamente. La Figura 11.4 muestra un modelo de selección del personal que participará en el plan de formación con el fin de priorizar a los trabajadores más idóneos para participar en la selección.

Trabajador	Categoría	Antigüedad	Titulación	Necesidad formativa que precisa
1. Nombre y apellidos				
2.				
3.				
4.				
5.				

Fig. 11.4. Modelo para documentar la selección de los trabajadores afectados.

Tercera fase. Decidir el tipo de formación que va a realizarse

Los responsables de poner en marcha el plan de formación tendrán que valorar el **tipo de formación** que van a realizar. Los modelos más habituales de formación son los siguientes:

- Formación presencial en la empresa.
- Formación presencial en un centro ajeno a la empresa.
- Formación en un centro ajeno a la empresa y a distancia.
- Formación *on-line*. Este sistema de formación es muy habitual en la actualidad dadas las grandes ventajas que aporta, como el evitar una pérdida de tiempo en los desplazamientos. Además, también ofrece la posibilidad de realizar las actividades formativas desde cualquier punto de conexión informática y en el horario que mejor le venga a la persona que participa en el proceso.

La selección del tipo de formación debe pensarse y valorarse adecuadamente. Para este fin puede utilizarse una sencilla lista con las ventajas e inconvenientes de cada sistema (Fig. 11.5):

Sistema de formación	Ventajas	Inconvenientes
Presencial en empresa		
Presencial fuera de la empresa		
A distancia		
<i>On-line</i>		

Fig. 11.5. Modelo para documentar las ventajas e inconvenientes de cada sistema de formación.

Cuarta fase. Elaboración del presupuesto

La **elaboración del presupuesto** dependerá del tipo de formación que se decida y de los formadores a los que se contrate. Si se desea contratar la formación con una empresa externa, los encargados podrán pedir varios presupuestos formativos y presentarlos a aquellas personas que tengan capacidad para decidir, teniendo en cuenta que normalmente se elegirá el presupuesto que pueda afrontarse económicamente y que cubra las necesidades formativas detectadas.

Los presupuestos de la formación de una empresa deben incluir tanto los costes directos como los costes indirectos de la misma.

- Los **costes directos** incluyen los gastos derivados de la realización de la formación.
- Los **costes indirectos** son aquellos que tiene la empresa como consecuencia de la realización permanente de acciones de formación.

En la Figura 11.6 se puede observar un modelo de presupuesto de acción formativa con los costes directos e indirectos más habituales que puede cumplimentar un administrativo en el desarrollo de su trabajo.

Costes directos		Costes indirectos	
• Profesorado:	€	• Aulas propias:	€
• Aulas alquiladas:	€	• Personal permanente en tareas de formación:	€
• Medios técnicos:	€	• Tiempo para la detección de necesidades:	€
• Documentación:	€	• Tareas administrativas:	€
• Material fungible:	€	• Tiempo invertido de la dirección:	€
• Dietas:	€	• [Otros]	€
• Coste de las horas del personal:	€	• [Otros]	€
• Publicidad:	€	• [Otros]	€

Fig. 11.6. Modelo para elaborar presupuesto y calcular costes formativos.

e-learning

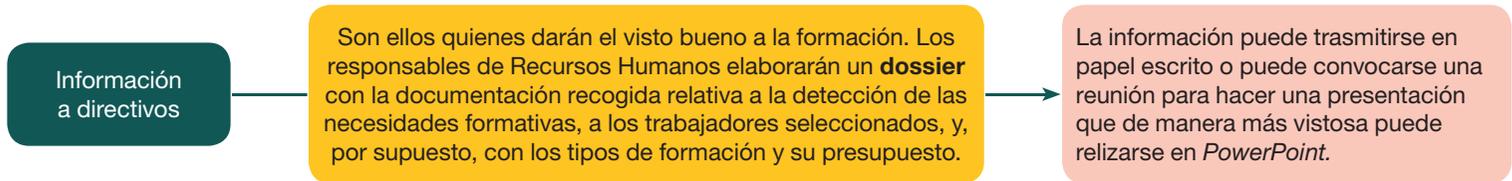
El término «*e-learning*» es la simplificación de *electronic learning*; también se puede denominar teleformación, formación on-line, enseñanza virtual, etc. En estos procesos de enseñanza-aprendizaje se produce una interacción didáctica continuada, donde el alumno tiene que autogestionar su aprendizaje con ayuda de tutores y compañeros. El *e-learning* permite realizar la formación en casa o en el lugar de trabajo, siendo accesibles los contenidos cualquier día y a cualquier hora.

b-learning

El *b-learning* (formación combinada, del inglés *blended learning*) consiste en procesos de enseñanza-aprendizaje semipresenciales; esto significa que los cursos en este formato incluyen tanto clases presenciales como actividades de *e-learning*.

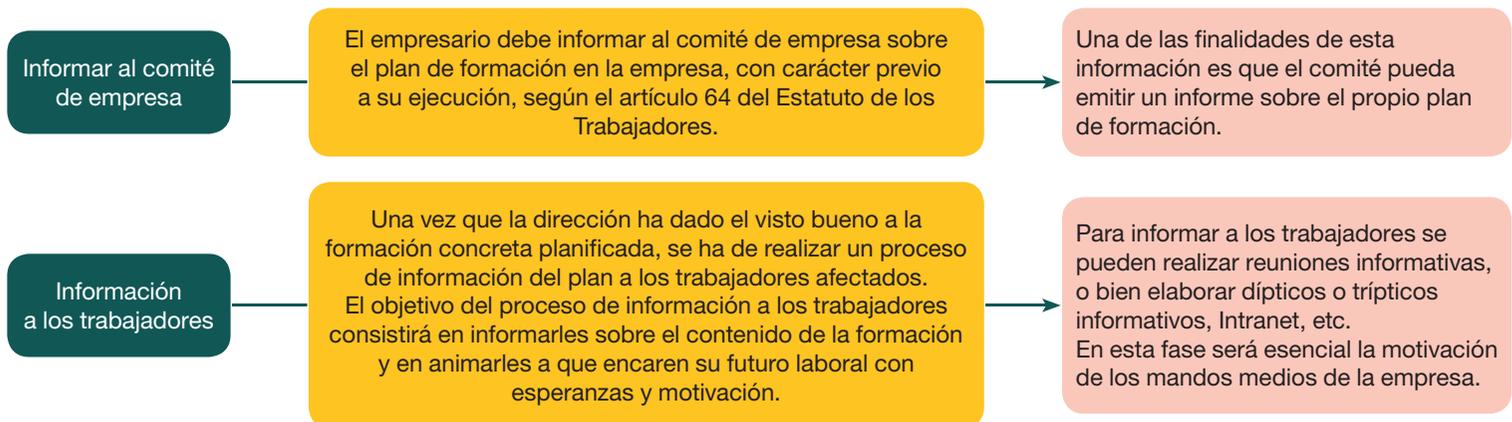
Quinta fase. Informar a la dirección

Una vez que el Departamento de Recursos Humanos tiene claro qué necesidades formativas existen, a quién ha de darse la formación, cómo será la propuesta concreta formativa y de qué presupuesto puede disponer, ha de iniciar un proceso de información para los directivos que han de aprobar el plan formativo.



Sexta fase. Informar a los trabajadores

Esta fase comprende, por un lado, la información al comité de empresa y, por otro, la información a los trabajadores afectados.



Séptima fase. Desarrollo y ejecución de la formación

Esta fase incluye a su vez la realización de dos actividades diferenciadas pero interdependientes:

- Organizar fechas y horarios de la formación y sustitutos para los trabajadores que participan en el plan de formación.** Entre las gestiones que deben hacer los organizadores de la formación se encuentra la organización de los horarios de los trabajadores que van a asistir a los cursos de formación, pues los horarios de trabajo pueden verse modificados. Si la formación exige la ausencia del trabajador por un periodo significativo de días, habrá que prever quién le sustituye en sus tareas para que la actividad de la empresa no se vea perjudicada.
- Ejecución de las acciones formativas.** En esta fase se desarrollan las acciones formativas que han sido decididas. Es de vital importancia la labor de los administrativos tanto en las tareas de convocar a los participantes al curso como en las tareas de preparar la logística de los cursos que se impartan en la empresa.

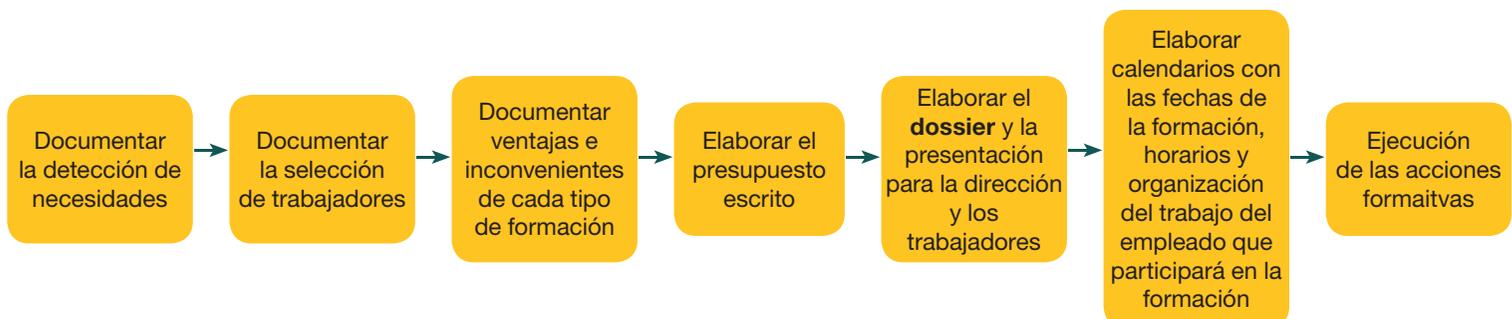


Fig. 11.7. Esquema resumen de los trámites administrativos en la gestión de la formación.

Actividades



5. Supon que has sido encargado de organizar un curso de formación para los trabajadores de tu empresa del departamento de administración. El curso de formación va a tratar sobre un nuevo programa de contabilidad que se va a implantar en la empresa, durará cinco días, se desarrollará una fase presencial en horario de 15:00 a 19:00 horas y 20 horas más serán realizadas en modalidad *e-learning*.

Diseña un documento informativo sobre el curso que van a realizar los trabajadores afectados por la formación.

5. La evaluación del programa de desarrollo profesional

La evaluación es la última de las fases que han de realizarse en el proceso de aplicación de un plan de formación para el desarrollo profesional.

La evaluación incluirá por un lado la evaluación global del plan de formación realizada, y por otro las actividades concretas de formación realizadas (Fig. 11.8).

Veamos sus características generales:

a) Evaluación global del plan:

- Tiene por objetivo determinar si se han cubierto las expectativas u objetivos del plan completo, si se han utilizado los métodos adecuados y si la formación ha contribuido a superar la situación concreta que se quería resolver.
- Ha de ser continua para permitir corregir las posibles desviaciones que se pudieran ocasionar.

b) Evaluación de acciones formativas:

- Tiene por objetivo analizar si los trabajadores han cubierto las necesidades que precisaban y, sobre todo, si se aplican en el puesto de trabajo concreto.
- Asimismo se evalúa la propia actividad formativa en cuanto a metodología, idoneidad del formador, tiempo invertido, coste y aplicación en el puesto de trabajo, entre otros factores.

La evaluación del plan de formación se puede realizar en niveles muy distintos, siendo los aspectos más significativos de evaluación los siguientes: a) satisfacción e interés de los asistentes; b) Grado de consecución de conocimientos; c) Aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo; d) Incidencia del plan de formación o de la acción formativa concreta en la empresa.

Los dos primeros aspectos analizan el impacto de la formación en el trabajador, y los dos últimos el impacto de la formación en la actividad de la empresa.

- **Agentes de la evaluación.** La realización de las tareas de evaluación será llevada a cabo por varias personas. La evaluación global de la formación ha de ser realizada por los responsables de Recursos Humanos o por la dirección de la empresa, y las actividades formativas concretas han de ser evaluadas por los participantes en la formación, por los propios formadores y también por el Departamento de Recursos Humanos.
- **Métodos para evaluar.** Los métodos para evaluar son muy variados y dependen de si se evalúa el plan de formación o las acciones formativas concretas. Es muy habitual utilizar test, entrevistas o encuestas, o análisis del grado de cumplimiento del plan, entre otros. En la práctica se utiliza un formulario como el de la Figura 11.9 (página siguiente) por medio del cual los participantes en la formación expresan su opinión respecto a determinados aspectos, como la pertinencia de la formación, las capacidades de los formadores, el tiempo utilizado o la aplicación práctica de los contenidos tratados y de las competencias adquiridas.



Fig. 11.8. Proceso de evaluación de la formación y sus agentes.

¿Sabías que...? ?

Los datos que se obtengan de la evaluación serán de gran ayuda para planificar nuevas acciones formativas, repetir lo que ha sido exitoso y cambiar lo que no ha ido bien.

EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

Nombre y apellidos	
Puesto	
Fecha	

- ¿Le ha parecido satisfactorio el curso?
 - Muy satisfactorio
 - Satisfactorio
 - Poco satisfactorio
 - Nada satisfactorio
- ¿Considera que la enseñanza impartida se adapta a la función que usted desempeña?
 - Sí
 - Algo
 - No
- ¿Recomienda este curso a otros compañeros?
 - Sí
 - No
 Explicar por qué sí o no: _____
- ¿Eran buenas las condiciones que ofrecía el aula de formación?
 - Sí
 - No
- ¿Cómo calificaría la actuación del formador?
 - Muy acertada
 - Acertada
 - Poco acertada
 - Nada acertada
- ¿El material recibido fue el necesario y adecuado para complementar la teoría?
 - Sí
 - No
- ¿Volvería a realizar cursos de formación similares a este?
 - Sí
 - No

OBSERVACIONES

Fig. 11.9. Modelo de evaluación de actividades formativa.

Actividades



- Continuando con la Actividad 4, supón que el curso sobre el nuevo programa de contabilidad ya se ha desarrollado. Por ello, ahora hay que redactar un documento de evaluación de la actividad formativa sobre el nuevo programa de contabilidad. Diseña dicho documento.

5.1. Gestión del plan de formación en la empresa

Los administrativos de las empresas tienen una importante presencia en muchas fases de la gestión del plan de formación en la empresa y pueden participar en las siguientes tareas:

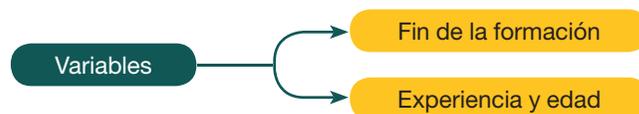
- Recoger información sobre las necesidades de formación en la empresa.
- Extraer estadísticas sobre los datos recogidos bajo la supervisión de su superior.
- Buscar y contactar con empresas de formación.
- Organizar la logística de las actividades formativas que desarrollan el plan de formación.
- Redactar documentos para informar a los trabajadores sobre los cursos de formación.
- Colaborar y apoyar a sus superiores en la elaboración de horarios alternativos cuando se desarrolla la formación.
- Distribuir y recoger los cuestionarios o test de evaluación.
- Tratar la información recogida en los cuestionarios o test.
- Registrar las acciones formativas de los trabajadores en sus expedientes personales.
- Realizar los trámites administrativos para solicitar las subvenciones para la formación en la Fundación Tripartita para la formación en el empleo.
- Tramitar la financiación de la formación y aplicar la bonificación en las cotizaciones a la Seguridad Social.

6. Métodos y técnicas del desarrollo profesional

Uno de los aspectos más importantes en el campo de la formación se sitúa en el análisis de los diferentes métodos y técnicas que los formadores pueden elegir para llevar a cabo la formación de los trabajadores.

Podemos definir un **método formativo** como el conjunto ordenado de acciones que se desarrollan conforme a unos principios pedagógicos con el fin de que una o varias personas adquieran nuevas competencias.

Existe un gran número de técnicas y métodos formativos. Su elección puede depender de variables como las siguientes:



- El fin que se pretenda conseguir con la acción de formación concreta.** No siempre se llega a los mismos resultados aplicando los mismos métodos formativos, por lo que habrá que elegir la técnica adecuada a cada contexto de formación concreto. Serán diferentes los métodos aplicados si se pretende desarrollar habilidades técnicas o si se quiere impulsar nuevos comportamientos.
- La experiencia y la edad de las personas formadas.** Otros criterios que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar la técnica son las variables «experiencia» y «edad», pues el método formativo puede variar si la formación se imparte a trabajadores adultos con mucha experiencia o a trabajadores jóvenes con poca experiencia.

A continuación se exponen las técnicas y los métodos formativos más habituales en el mundo de la formación.

- **Lección magistral.** Es el método formativo por excelencia que utilizan muchos formadores, si bien sitúa a la persona formada en una actitud pasiva en el aula. Consiste en presentar conocimientos a través de una exposición oral. Hoy en día las lecciones magistrales suelen ir acompañadas de presentaciones realizadas en *Powerpoint* que apoyan este método tradicional.

¿Sabías que...? ?

Un **principio pedagógico** es un criterio que indica de qué manera una persona puede aprender con más facilidad.

Algunos principios pedagógicos básicos en la formación de trabajadores son:

- Utilizar métodos de formación activos que cuenten con la participación de los sujetos.
- Desarrollar aprendizajes que sean funcionales, es decir, que sirvan para desarrollar el trabajo.
- Tener en cuenta el nivel de desarrollo del sujeto que participa en la formación para planificar las acciones formativas concretas.

- **Estudio de caso.** Este método de formación precisa el trabajo en equipo y la participación activa de las personas que se forman. Consiste en que un grupo de personas analizan un caso que se les ha entregado con el fin de aprender a resolver situaciones que se pueden presentar en la vida real.

El caso debe ser lo más detallado y completo posible, pues ello ayudará al equipo en la búsqueda de soluciones a problemas complejos. Las fases de desarrollo de esta técnica formativa son las siguientes:

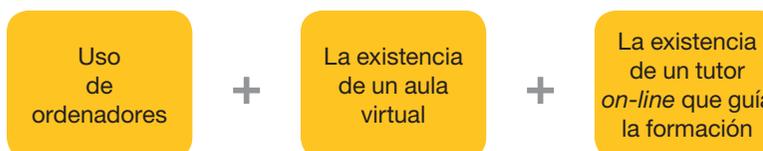
- 1.^a Se estudia individualmente el caso entregado, elaborando ideas para su solución.
- 2.^a Se comenta en el equipo el caso y cada participante aporta sus soluciones.
- 3.^a Se extraen conclusiones con el fin de ser aplicadas a situaciones análogas en el trabajo diario.

El formador del equipo, mientras tanto, va recapitulando sobre el trabajo realizado.

- **Dramatización o role-playing.** Es una técnica activa de formación que permite analizar problemas desde el punto de vista de los sujetos implicados en los mismos, lo que puede ayudar mucho a decidir cómo actuar en el futuro ante una situación similar. Es una técnica para aplicarla en equipo a partir de una idea o guión que han elaborado los formadores. Se pide a los participantes que asuman un papel y que lo desarrollen durante un cierto tiempo. Después de la representación, el equipo comenta cuestiones como las reacciones o los sentimientos de los actores y analizan cómo se enfrenta cada persona a la situación.
- **Formación en el exterior, también llamada *outdoor training*.** Este sistema activo de formación está muy extendido en la actualidad y consiste en realizar la formación en espacios alejados del ambiente normal de la empresa y en relación normalmente con la naturaleza. Es un sistema de formación que permite el aprendizaje de habilidades sociales a través del desarrollo de actividades deportivas o en contacto con la naturaleza. Esta técnica es muy usada para desarrollar comportamientos.

Algunas actividades de formación con el sistema de *outdoor training* son: realización de *gymkhanas*, actividades de multiaventura o el *paint ball*.

- **Formación on-line (o e-learning).** La formación *on-line* se está convirtiendo en la manera más habitual de formación por la comodidad que supone la organización de los horarios del aprendizaje así como por no precisar de aulas; aunque tiene el inconveniente de que no sirve para trabajos o actividades en las que la formación requiera el manejo de maquinaria. Las claves de este sistema de aprendizaje son:



Actividades

7. La formación de los trabajadores puede tener un coste, en ocasiones elevado, pero, es innegable que la falta de formación tiene costes muy superiores; por ejemplo: costes por repetir trabajos, duplicar procesos, corregir errores, productos defectuosos, costes por reclamaciones, etc.

Si consideramos dos tipos de costes:

Coste por errores internos: aquellos en los que surgen como consecuencia de errores cometidos y detectados antes de que el producto o servicio sea entregado al cliente.

Costes por errores externos: están asociados a los errores que se detecten después de la entrega del producto o la prestación del servicio.

Realiza una relación de los costes que crees que pueden surgir, por errores internos y externos, debidos a la falta de formación del personal departamento administrativo de una pequeña empresa.

- **Coaching.** Este método de formación consiste en que una persona, el *coach* o entrenador, dirige y sigue la formación de otra en determinados campos, normalmente relacionados con el aprendizaje de comportamientos o habilidades sociales. El entrenador va poniendo diversos ejercicios o actividades que la persona que se está formando tienen que ir realizando. El entrenador sigue el proceso pero normalmente no acompaña diariamente al alumno. Es una técnica que se utiliza sobre todo con directivos para incrementar sus habilidades o potenciar su capacidad para activar las competencias de sus trabajadores.
- **Tutorización o mentoring.** Esta técnica de formación consiste en designar a un tutor que acompaña a una persona en su proceso de aprendizaje de manera permanente mientras dura la formación. El tutor enseña al alumno los conocimientos, competencias o técnicas que precisa. El formador puede ser una persona de la misma empresa o contratado del exterior. La tutorización de un trabajador puede realizarse sin previa planificación. Un ejemplo típico se da cuando un nuevo trabajador llega a la empresa y un compañero con más experiencia le ayuda durante las primeras semanas, explicándole algunos aspectos de las tareas que tiene que realizar.

Si analizamos las características de algunos de los métodos de desarrollo profesional expuestos hasta el momento se puede apreciar que muchos de ellos tienen un elemento común, que consiste en convertir a la persona formada en **sujeto activo del aprendizaje**. Frente a los modelos tradicionales de formación, como la lección magistral (en la que el sujeto formado es un mero receptor de los conocimientos que se le transmiten), en los métodos modernos la participación activa del sujeto es el dato más relevante del proceso.

Esta técnica que se incluye en muchos de los métodos analizados (*coaching*, dramatización, estudio de caso) se cimienta en el concepto de **«aprender haciendo»**, al suponer que el aprendizaje se realiza desde la propia experiencia personal y que lo aprendido desde la experiencia se lleva a la práctica en la empresa con mayor rapidez y fiabilidad. Por esta razón, muchas empresas optan por los métodos de aprendizaje activo en el diseño de su plan de formación.

Caso Práctico 4



Una empresa ha detectado que en el departamento comercial se están generando problemas de convivencia con los trabajadores del mismo derivados de la falta de costumbre al trabajar en equipo. Con el fin de solucionar el problema la empresa, ha enviado a cinco trabajadores del departamento comercial a realizar un curso de actividades de multiaventura a los Pireneos. Señalar qué técnica de formación se ha empleado en el caso siguiente.

Solución

El método de formación empleado es la llamada formación en el exterior u *outdoor training*.

Actividades



8. Indicar qué método de formación sería adecuado para atender a las siguientes necesidades formativas de la empresa:
- a) Se va a contratar a una persona para un puesto directivo. Tiene un excelente currículum técnico pero le falta la habilidad de comunicación y de gestión de equipos.
 - b) Una empresa precisa que un auxiliar administrativo aprenda un nuevo programa informático de gestión de nóminas y seguros sociales. El trabajador ha comentado en la empresa que no dispone de mucho tiempo para asistir a un curso presencial de formación.
 - c) Unos grandes almacenes han detectado que en los últimos meses ha aumentado considerablemente el número de personas que cuando reclaman solicitan hablar directamente con el jefe de planta. El Departamento de

Recursos Humanos ha decidido hacer un curso de formación para que los jefes de planta sepan afrontar las demandas de los clientes e interactuar con los clientes cuando acuden con su reclamación.

- d) Un administrativo es contratado, con un contrato formativo, para colaborar en los trabajos de detección de las necesidades de formación de los trabajadores.
- e) En una empresa desean formar a los vendedores para que sepan resolver las situaciones de tensión que se produzcan en las entrevistas con los clientes.
- f) En una empresa de servicios informáticos desean formar a los trabajadores para que sepan resolver, con rapidez, las dudas más complejas de sus clientes.

7. La formación para el empleo

¿Sabías que...? ?

Las empresas pueden financiar la formación de demanda mediante un crédito que tienen con cargo a la cuota que ingresan mensualmente para formación profesional.

La financiación se materializa mediante la aplicación de un sistema de bonificaciones en las cuotas de seguridad social que ingresan las empresas mensualmente.

El aprendizaje a lo largo de la vida es una constante que se refleja en toda la normativa sobre formación tanto nacional como de la Unión Europea. En España, se ha establecido la regulación del llamado **subsistema de formación profesional para el empleo**, debido a la importancia y la necesidad de la formación tanto para los trabajadores en activo como para los profesionales que se encuentren en situación de desempleo. La Fundación Tripartita para la formación en el empleo es el organismo encargado de impulsar la formación para el empleo entre trabajadores y empresas.

El subsistema de la formación profesional para el empleo está integrado por el conjunto de instrumentos y acciones que tienen por objeto impulsar y extender entre las empresas y los trabajadores ocupados y desempleados una formación que responda a sus necesidades y contribuya al desarrollo de una economía basada en el conocimiento. La **formación para el empleo** incluye lo que fue en su momento la formación continua (formación para trabajadores en activo) y la formación ocupacional (formación para desempleados).

El mencionado subsistema de formación profesional para el empleo está integrado por las siguientes cuatro iniciativas de formación (Tabla 11.2):

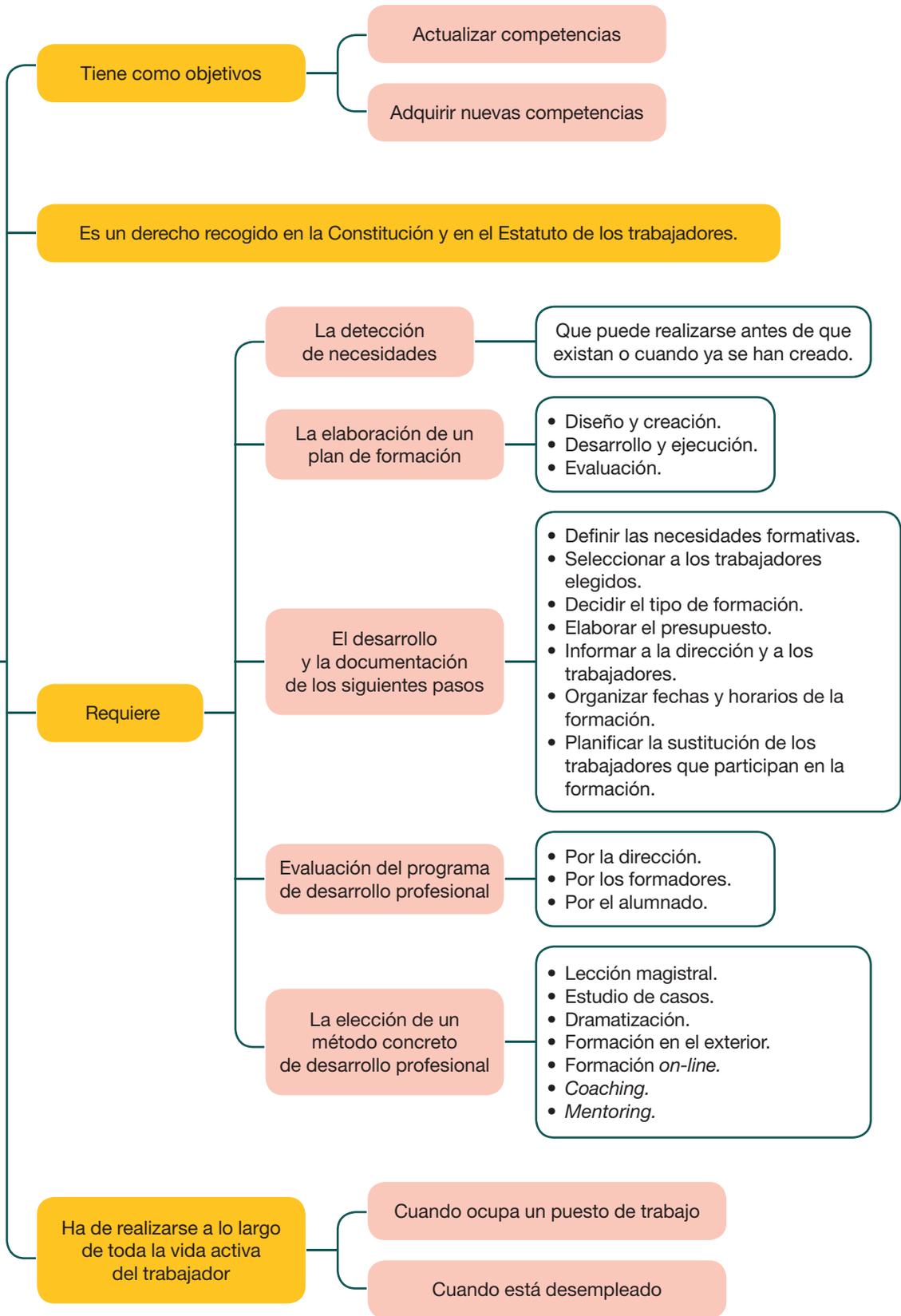
Típos de formación	Acciones formativas	Destinatarios
Formación de demanda	Está formada por las acciones formativas de las empresas y los permisos individuales de formación financiados total o parcialmente con fondos públicos, para atender las necesidades específicas de formación planteadas por las empresas y sus trabajadores.	Destinada a los trabajadores asalariados, incluidos los trabajadores fijos discontinuos en los periodos de no ocupación, así como los trabajadores que accedan a situación de desempleo cuando se encuentren en periodo formativo, y los trabajadores acogidos a regulación de empleo en sus periodos de suspensión de empleo por expediente autorizado.
Formación de oferta	Está integrada por los planes de formación dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados y las acciones de formación dirigidas a los trabajadores desempleados.	Destinada a los trabajadores ocupados y desempleados en la proporción que las Administraciones competentes determinen.
Formación en alternancia con el empleo	Incluye las acciones formativas de los contratos para la formación y los programas públicos de empleo-formación, permitiendo al trabajador compatibilizar la formación con la práctica profesional en el puesto de trabajo.	Está destinada a los trabajadores contratados para la formación y los trabajadores desempleados en los términos que establezca la normativa específica reguladora de los contratos para la formación y los programas públicos de empleo-formación.
Acciones de apoyo y acompañamiento a la formación	Estas acciones permiten mejorar la eficacia del subsistema de formación profesional para el empleo.	

Tabla 11.2. Iniciativas de formación del subsistema de formación profesional para el empleo.

Actividades

- Un trabajador de una empresa acude al Departamento de Recursos Humanos para solicitar un permiso individual de formación. El trabajador está realizando estudios universitarios de Administración y Dirección de Empresas y desea utilizar el permiso correspondiente para poder acudir a sus clases.
Señala en qué tipo de iniciativas de formación se incluye este permiso.
- Consulta en Internet el portal web de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (www.fundaciontripartita.org) y consulta las ayudas que existen para los trabajadores y empresas en el subsistema de formación profesional en el empleo.

La formación de los trabajadores



CEO 

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Test de repaso



1. Señala cuál es uno de los objetivos de la formación:
 - a) Lograr comprar nuevos materiales para la empresa.
 - b) Dotar de competencias a los trabajadores.
 - c) Planificar el plan de formación.
 - d) Detectar las necesidades básicas formativas.
2. La formación de mantenimiento consiste en:
 - a) Que los trabajadores adquieran nuevas competencias.
 - b) Que los trabajadores aprendan cómo usar las competencias que ya tienen adquiridas.
 - c) Que los trabajadores actualicen las competencias que ya tienen adquiridas.
 - d) Dotar de dinero a cada trabajador para que él mismo gestione su formación.
3. La formación para la promoción consiste en:
 - a) Ascender de puesto a un trabajador.
 - b) Que los trabajadores adquieran nuevas competencias.
 - c) Que los trabajadores aprendan cómo usar las competencias que ya han adquirido.
 - d) Que los trabajadores actualicen las competencias que poseen.
4. Las competencias se definen como:
 - a) El conjunto de las actividades que realiza el trabajador en su puesto de trabajo.
 - b) El conjunto de actitudes con las que nos enfrentamos a las cosas.
 - c) El potencial de inteligencia emocional que los trabajadores poseen.
 - d) El conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional.
5. La formación en aptitudes técnicas se relaciona con:
 - a) La inteligencia emocional.
 - b) La manera en la que las personas nos enfrentamos a las cosas.
 - c) El aprendizaje de nuevos procesos o con el uso de nuevos equipos.
 - d) El saber estar en los sitios.
6. El derecho a la promoción y a la formación profesional en el trabajo está regulado en:
 - a) El artículo 1 de la Constitución.
 - b) En el artículo 1 de la Ley Orgánica de Educación.
 - c) En el artículo 4.2.b) del Estatuto de los Trabajadores.
 - d) No está regulado en ninguna norma.
7. Los trabajadores tienen derecho en la empresa a:
 - a) Disfrutar de los permisos necesarios para concurrir a exámenes.
 - b) Derecho a disfrutar de dos días para concurrir a exámenes.
 - c) Derecho a disfrutar de tres días para concurrir a exámenes.
 - d) Derecho a disfrutar de dos horas en la jornada habitual para concurrir a exámenes.
8. El método de análisis de fallos para la detección de necesidades formativas consiste en:
 - a) Hacer una encuesta a los trabajadores.
 - b) Realizar el análisis antes de que exista el fallo.
 - c) Analizar los aspectos positivos que se desarrollan en la actividad de trabajo.
 - d) Analizar los defectos que se han producido en la actividad desarrollada en el puesto.
9. Son costes directos de la formación los gastos de:
 - a) Tiempo dedicado a la detección de necesidades.
 - b) Tareas administrativas que hay que realizar.
 - c) Tiempo que invierte la dirección de la empresa en la supervisión de la formación.
 - d) Profesorado y material.
10. El *coaching* es una técnica de formación:
 - a) En la que un entrenador dirige la formación de una persona en ciertos campos.
 - b) Que se realiza normalmente *on-line*.
 - c) Que se desarrolla en ambientes rodeados de naturaleza.
 - d) Que estudia un caso concreto para luego aplicar la solución a situaciones semejantes.
11. El método de desarrollo profesional llamado *outdoor training* es muy usado para desarrollar:
 - a) Competencias informáticas.
 - b) El aprendizaje de idiomas.
 - c) Competencias matemáticas.
 - d) Comportamientos.
12. La formación de oferta regula:
 - a) Los permisos individuales de formación.
 - b) La formación para trabajadores desempleados.
 - c) La formación de los programas públicos de empleo y formación.
 - d) La formación de los trabajadores mayores de 45 años.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Detectar las necesidades formativas y sus recursos

- Señala qué objetivo tiene la empresa con la formación que se va a realizar en el caso siguiente:
«En el departamento de Recursos Humanos de una empresa se ha decidido que los auxiliares y oficiales administrativos que se encargan de las nóminas participen en un curso de formación. El curso versará sobre las novedades en una reforma laboral que el Gobierno ha publicado recientemente».
- Relacionar los siguientes métodos de detección de necesidades formativas con su desarrollo

1	Observación	a)	En una reunión de equipo de trabajadores se detectan las deficiencias del trabajo.
2	Estudio de puesto	b)	Se examina el trabajo diario de un trabajador.
3	Encuestas	c)	Analiza los defectos que se han producido en la actividad desarrollada.
4	Análisis de fallos	d)	Analiza las tareas que se desarrollan en un puesto concreto de trabajo.
5	Círculos de calidad	e)	Recogen por escrito ideas y opiniones de los trabajadores.

- Supón que estás trabajando en un Departamento de Recursos Humanos. Tu jefe te encarga que elabores una encuesta para detectar las necesidades formativas que existen en el departamento de contabilidad. Elabora un conjunto de preguntas o aspectos que te interesaría recoger para valorar las necesidades de los trabajadores.

Describir las fases, métodos e instrumentos de los procesos de formación

- A continuación se enumeran un conjunto de fases por las que discurre un plan de formación. Ordenarlas según hayan de desarrollarse:
 - Determinar las personas que se encargan de realizar la formación.
 - Temporalizar las enseñanzas.
 - Aprobar el plan formativo.
 - Decidir los recursos necesarios.
 - Fijar los objetivos que se pretenden lograr con la formación.
 - Detectar las necesidades formativas.
 - Elegir a los trabajadores que participarán en el plan formativo.

- Señala qué fase del proceso de plan de formación se describe en el siguiente supuesto:

«El Departamento de Recursos Humanos de una empresa petrolera decidió realizar un curso de prevención de riesgos laborales para los trabajadores que trabajan en la sección de refinería. La directora de Recursos Humanos ha encargado a un administrativo que recabe información sobre empresas que puedan dar esta formación a sus trabajadores».

Identificar la información generada en los procesos de formación y elaborar su documentación

- Señalar qué información habría que generar en cada una de las siguientes fases de los procesos de formación:

Definir las necesidades formativas	
Seleccionar a los trabajadores	
Elegir el modelo de formación	
Calcular los costes de la formación	
Recoger información sobre el resultado de la formación	

- Un trabajador de un departamento de administración de una empresa deseaba mejorar su formación, y para ello se matriculó en un ciclo formativo de Grado Superior de Administración y Finanzas a distancia.
Explica qué derechos en materia horaria tendrá en el desarrollo de su formación para asistir a los exámenes.
- Una empresa ha decidido formar a sus trabajadores mediante un curso de formación que realizará en modalidad *on-line* en horario de trabajo.
Explicar qué recursos materiales precisará la empresa para el correcto desarrollo del curso.
- El Departamento de Recursos Humanos de un hospital está decidiendo la formación para el personal médico que trabaja en medicina intensiva. Los responsables de la formación no tienen claro si realizar la formación presencial en la empresa o realizarla presencial pero en un centro ajeno a la empresa.
Realiza un estudio comparativo de las ventajas e inconvenientes de ambos sistemas para que la dirección pueda decidir.

Comprueba tu aprendizaje

- 10.** Realiza una detección de necesidades de un compañero de clase, suponiendo que trabaja en una empresa en la que tú tienes que tomar la decisión de incrementar sus competencias o actitudes como trabajador de tu departamento.

Utiliza el modelo para documentar la detección de las necesidades formativas que se indican en la Figura 11.3 de la presente unidad.

- 11.** Siguiendo con el ejercicio anterior, elabora un presupuesto, utilizando el modelo de la Figura 10.6 de la unidad, para la formación que has detectado que precisa tu compañero.

Aplicar procedimientos administrativos de seguimiento y evaluación de la formación

- 12.** Señalar qué método te parece más adecuado para realizar la evaluación del plan global de formación de una mediana empresa.

- 13.** Señalar qué método te parece más adecuado para realizar la evaluación de una acción concreta de formación que se desarrolle en una empresa.

- 14.** Supón que eres el encargado del seguimiento de un curso que se ha desarrollado en la empresa para el departamento de selección de personal sobre la selección por competencias.

Elabora un documento de evaluación para valorar la actividad del formador que ha intervenido en el curso. Redacta al menos siete variables que crees que se deberían evaluar.

Establecer las vías de comunicación con las personas que intervienen en los procesos de formación

- 15.** Redactar un documento informativo, para colgar en un tablón de anuncios en la empresa, sobre la realización de un curso de formación voluntario sobre el uso de *Microsoft Excel*.

Debes planificar las fechas y horarios de su realización, así como el sistema de formación elegido y el lugar.

- 16.** Supón que formas parte del Departamento de Recursos Humanos que se encarga de la gestión de la formación de los trabajadores en la empresa. Dentro de dos días tendrás una reunión con el director de la empresa para informarle sobre el curso de inglés comercial que se ha preparado para el equipo de comerciales. ¿Qué información deberías transmitir al director en la reunión?

- 17.** Busca en Internet la Orden TAS 2307/2007 de 27 de julio (BOE, martes 31 de julio de 2007), que desarrolla el Real

Decreto 395/2007, en la que se regulan los permisos individuales de formación de los trabajadores. Complimenta el modelo de solicitud de dicho permiso individual (Anexo I) para entregar al Departamento de Recursos Humanos de una empresa.

- 18.** Señala qué método del desarrollo profesional elegirías para cada una de estas situaciones:

a) Una empresa contrata a un nuevo trabajador para sustituir a otro que se jubila parcialmente. El nuevo trabajador tiene que aprender las tareas que realiza el trabajador que se jubila parcialmente, para que cuando este acceda a la jubilación total conozca todas las tareas del trabajo.

b) Los trabajadores del departamento de atención al cliente de una empresa de seguros están teniendo cada vez mayor número de problemas con los clientes derivados de las nuevas condiciones de las pólizas. Los trabajadores precisan saber cómo resolver en la práctica estos problemas para enfrentarse a ellos cuando se les presenten en el trabajo diario.

- 19.** ¿Qué método de formación elegirías para formar a un directivo que tiene que aprender técnicas relativas al liderazgo y la motivación de equipos de trabajo? Razona la respuesta.

- 20.** Señala qué método de desarrollo profesional se aplica en el siguiente supuesto:

«Los comerciales de una empresa farmacéutica han recibido un curso de formación que ha consistido en la realización de una multiaventura náutica en la costa de Levante. Las actividades han sido desarrolladas siempre en equipo y han tratado de potenciar la comunicación en los equipos en que han participado. ¿Cuál es uno de los objetivos fundamentales de este método de desarrollo profesional?»

- 21.** Un trabajador necesita ampliar su vocabulario de inglés comercial debido a la expansión internacional de su empresa. El trabajador maneja con fluidez la lengua inglesa y dispone de tiempo para desplazarse a una academia para realizar un curso. ¿Qué método de desarrollo profesional se podría emplear en esta situación?

- 22.** Indica que métodos de desarrollo profesional considerarías más adecuados para formar a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en:

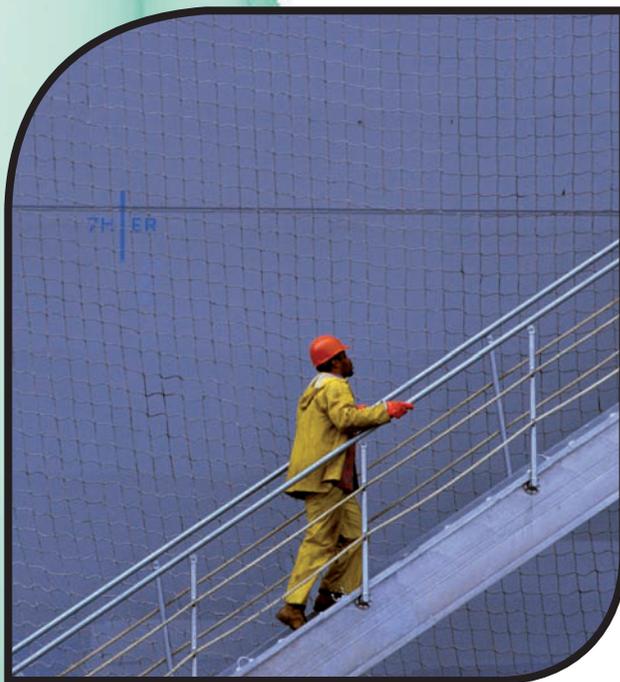
a) Utilización de aplicaciones informáticas para la gestión administrativa del personal (nóminas y seguros sociales, trámites laborales, gestión de los expedientes personales, etc.).

b) Relaciones laborales y actualización legislativa.

c) Entrevista de selección por competencias.

Unidad 12

La evaluación del trabajador y la promoción en el trabajo



En esta unidad aprenderemos a:

- Identificar la información generada en la evaluación del desempeño, valoración de puestos y promoción profesional.
- Establecer las vías de comunicación orales y escritas utilizadas en los procesos de promoción.
- Elaborar, registrar y archivar la información y documentación de los procesos de formación y promoción del personal.
- Reconocer las características de la formación y de la evaluación del desempeño de las administraciones públicas.

Y estudiaremos:

- La evaluación del desempeño.
- La valoración de los puestos de trabajo.
- Los sistemas de promoción e incentivos.
- El registro y archivo de la información y documentación relativa a la formación y promoción profesional.
- Los programas de formación de las Administraciones Públicas.

1. Los programas de evaluación del desempeño

¿Sabías que...? ?

Las empresas de Estados Unidos fueron las pioneras en establecer sistemas de evaluación del desempeño de sus trabajadores en la década de los años veinte del siglo pasado.

Las empresas europeas han sido más tardías en aplicar este sistema, desarrollándolo desde aproximadamente los años ochenta y noventa del siglo xx.

Las empresas han utilizado desde siempre distintos sistemas para medir el rendimiento de sus trabajadores, pues desean conocer qué grado de eficacia (logro de los objetivos) y eficiencia (en menos tiempo y con menor coste) tiene el trabajador en la organización.

Estas prácticas, que han sido realizadas desde hace años por las empresas, hoy en día son desarrolladas en gran medida por los Departamentos de Recursos Humanos que se ocupan de ellas de manera organizada y sistematizada a través de diferentes métodos.

Actualmente, la tarea de medir el valor que un trabajador aporta a las empresas se realiza a través de la llamada «evaluación del desempeño», también denominada «gestión del desempeño».

1.1. La evaluación del desempeño

Se denomina evaluación del desempeño al proceso continuo y sistemático que realiza una organización para medir el valor que un trabajador aporta a la misma.



Fig. 12.1. Características del proceso de evaluación del desempeño.

Forma parte de la estrategia de las empresas para dirigir a las personas que están integradas en la misma, porque se define «qué hay que hacer» y «cómo hay que hacerlo» (Fig. 12.1).

Una de las características más importantes de este método de evaluación consiste en que este proceso mide el desempeño de un trabajador en un periodo de tiempo concreto.

Es decir, el sistema no trata de medir la totalidad de las aportaciones del trabajador a lo largo de su vida laboral en la empresa, sino su concreto desempeño en una etapa determinada que normalmente es un año o un periodo más corto.

La evaluación del desempeño se centra en el análisis de las siguientes variables:

CEO

En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

1. Competencias técnicas o personales

Que el trabajador debe usar en su puesto de trabajo.

2. Objetivos marcados

Que hayan sido planificados para su consecución.

Caso Práctico 1

Una empresa desea realizar una evaluación del desempeño a un auxiliar administrativo que fue contratado hace un año para decidir, a partir de esa evaluación, si le renuevan el contrato un año más. La empresa contrató al trabajador por el conocimiento de los idiomas que se precisaban así como por sus conocimientos contables. Si el trabajador fue contratado por estos motivos, ¿qué variable le interesa medir a la empresa?

Solución

La empresa estará interesada en hacer una evaluación del desempeño centrada en la evaluación de competencias técnicas, aunque seguramente también evaluará los objetivos marcados.

En la mayoría de las ocasiones, la empresa no mide todos los aspectos que pueden ser objeto de evaluación en el quehacer diario de un trabajador, sino que elige determinadas competencias que resultan de especial importancia en ese momento concreto. Normalmente, se eligen las competencias que son esenciales para el éxito de la organización.

La evaluación del desempeño tiene algunas utilidades muy significativas para las empresas; entre ellas podemos citar las siguientes:

- Permite detectar si la persona elegida **se ajusta a las exigencias** para ocupar un puesto.
- Ayuda a **determinar una parte del salario del trabajador** en función de la consecución de los objetivos.

Como en España el salario base está fijado en los convenios colectivos por unidad de tiempo, esta evaluación permite establecer un complemento salarial, en concreto la parte de salario que la empresa paga con carácter de variable en algunos puestos de trabajo.

- **Detecta los puntos fuertes del trabajador** permitiendo a sus superiores conocer qué hace bien. De esta manera, la dirección dispone de datos concretos para promocionar al trabajador y felicitarle cuando logra superar las expectativas.
- **Fortalece los comportamientos positivos de los trabajadores** detectados en la evaluación cuando los resultados les son comunicados, aumentando los lazos de los empleados con la empresa.
- **Detecta las áreas de mejora** en las que el trabajador debe concentrar sus esfuerzos para lograr superar los aspectos negativos que se aprecian en el desempeño de su trabajo.
- **Mejora la comunicación** entre los jefes y los empleados al tener que hacer un seguimiento de los objetivos y volver a replantearlos continuamente.
- Permite **descubrir las necesidades de formación** que tienen los trabajadores de la empresa.

La evaluación del desempeño de cada trabajador suele ser realizada por su superior inmediato, quien utiliza como herramienta un cuestionario o evaluación redactada por el Departamento de Recursos Humanos.

Aunque el método de evaluación por el superior es el más común, a veces el trabajador es sometido a la evaluación por parte de sus compañeros o por otros superiores.

- **Evaluación 360°**

En los últimos años se ha desarrollado un sistema de evaluación del desempeño llamado «Evaluación 360 grados».

El **sistema de Evaluación 360°** se basa en las mismas premisas que la evaluación del desempeño a la que nos venimos refiriendo, pero con la variante de que dicha evaluación es realizada por todas las personas que rodean al trabajador. En ese elenco de personas se incluyen los jefes inmediatos y los superiores, los compañeros de trabajo, los clientes a los que presta servicios, sus propios subordinados e incluso a los proveedores.

La «evaluación 360°» permite detectar qué puntos fuertes tienen los trabajadores y en qué áreas de mejora hay que profundizar para que el desempeño del trabajador en la organización resulte más satisfactorio (Fig. 12.2).

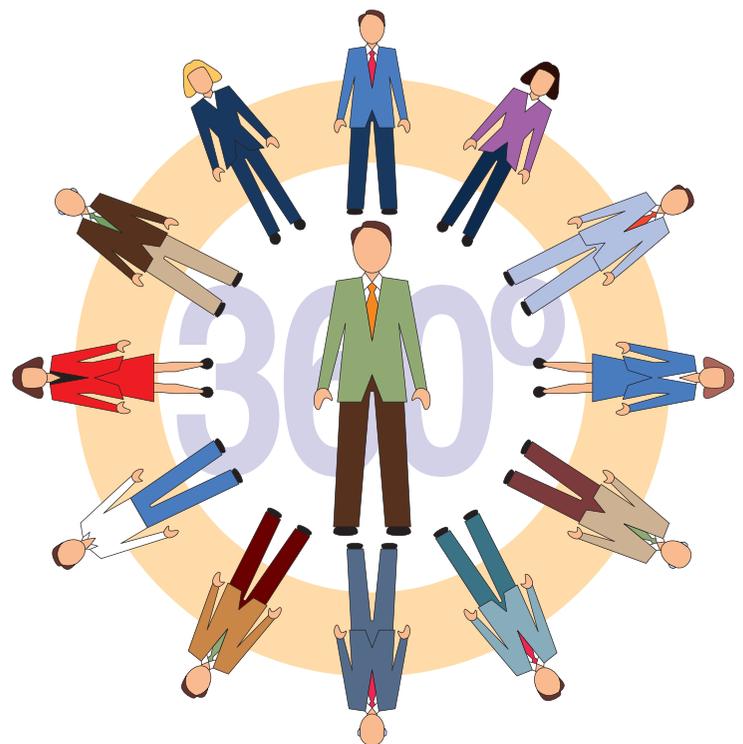


Fig. 12.2. Sistema de Evaluación 360°.

La evaluación del desempeño puede realizarse a través de:

Escalas gráficas

Listas de comprobación

Valoración por objetivos

Fig. 12.3. Herramientas para la evaluación del desempeño.

■ 1.2. Métodos para realizar la evaluación del desempeño.

Las empresas han desarrollado métodos para realizar la evaluación de sus trabajadores en función de las necesidades que han tenido a lo largo de su vida organizacional. Desde que esta actividad se considera imprescindible, en las empresas se han desarrollado herramientas sistemáticas que son muy variadas.

El Departamento de Recursos Humanos, junto con el superior jerárquico del trabajador, deciden qué método emplean en función de las necesidades del momento, si bien no se puede olvidar que este sistema suele estar implantado para toda la empresa.

Con mucha frecuencia se utilizan los cuestionarios, que pueden ser de diferentes tipos y deberán estar ajustados a lo que se quiere medir: competencias técnicas o personales u objetivos marcados.

Seguidamente, sintetizamos las herramientas más frecuentes de evaluación del desempeño que un administrativo puede encontrarse en un Departamento de Recursos Humanos (Fig. 12.3).

□ A. Herramientas para evaluar las competencias

a) Sistema de escalas gráficas

Es una de las herramientas más habituales en la evaluación del desempeño. Se basa en medir, mediante un cuestionario, un conjunto de factores relativos al trabajo que realiza el evaluado con el fin de detectar en qué medida posee o cumple esos factores el trabajador sometido a evaluación.

A continuación se puede observar un modelo de escala gráfica (Fig. 12.4).

Nombre y apellidos del trabajador:

Puesto que ocupa:

Fecha de la evaluación:

Evaluador:

Factor Indicar la evidencia si se contesta que se posee la capacidad	1 Siempre	2 Con frecuencia	3 Alguna vez	4 Nunca
Capacidad de trabajo en equipo.				
Capacidad de tomar la iniciativa				
Capacidad de toma de decisiones				
Capacidad de orden				
Capacidad de comunicación				
Capacidad de creatividad				
Capacidad de liderazgo				

Fig. 12.4. Modelo de escala gráfica de evaluación del desempeño.

b) Sistema de lista de comprobación

Este sistema está muy extendido entre los métodos de evaluación del desempeño y también se conoce con el nombre anglosajón de *checklist*.

Aunque existen distintas variantes del método, un sistema de lista de comprobación muy extendido consiste en elaborar una lista con diferentes indicadores que se quieren medir respecto de un trabajador para que el evaluador indique, en el mismo documento donde se recoge la lista, si el trabajador los cumple o no.

A continuación se puede observar un modelo de lista de comprobación (Fig. 12.5).

Nombre y apellidos del trabajador:	
Puesto que ocupa:	
Fecha de la evaluación:	
Evaluador:	
Indicadores	
1. El trabajador aporta nuevas ideas	Sí
	No
2. El trabajador es creativo	Sí
	No
3. El trabajador resuelve conflictos con rapidez	Sí
	No
4. El trabajador mantiene una actitud proactiva en el trabajo	Sí
	No

Fig. 12.5. Modelo de lista de comprobación de la evaluación del desempeño.

B. Herramientas para valorar los objetivos

a) El método de valoración por objetivos

Este sistema se utiliza básicamente para medir el grado de consecución, por parte de los trabajadores, de los objetivos fijados para él por su empresa. El evaluador utiliza una encuesta que se puede cumplimentar normalmente en una entrevista de trabajo con el propio trabajador.

En la Figura 12.6 aparece un modelo de documento para valoración por objetivos.

Nombre y apellidos del trabajador:		
Puesto que ocupa:		
Evaluador:		
Fecha de la determinación de los objetivos:		
Fecha de la evaluación:		
Objetivos	% Conseguido	% de diferencia con el objetivo
1. Incrementar la productividad en un 20 %		
2. Lograr tres nuevos clientes respecto a la evaluación anterior		
3. Disminuir el número de reclamaciones en un 30 % respecto a la evaluación anterior		

Fig. 12.6. Modelo de documento para valoración por objetivos.

La valoración por objetivos se puede graduar con una escala que puede servir para conocer el tanto por ciento de los objetivos conseguidos. Cuando se sobrepasa la escala del 100 % de los objetivos conseguidos, la empresa puede premiar el sobreesfuerzo del trabajador.



1. Confecciona una lista de comprobación, en la que incluirás los indicadores que consideres más adecuados para realizar la evaluación del desempeño de un trabajador del Departamento de Contabilidad de una empresa de tamaño medio. Puedes apoyarte en lo establecido en el decreto que regula el título de Técnico Superior en Administración y Finanzas, especialmente en las Competencias profesionales, personales y sociales y en la regulación del módulo de Contabilidad y Fiscalidad.
2. Supón que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa que ha decidido implantar un sistema de evaluación del desempeño. Tu jefe inmediato te encarga que elabores un documento de escala gráfica para medir el trabajo de un compañero que se encarga de la selección de candidatos para los puestos vacantes en la empresa.
Confecciona el documento midiendo al menos cinco competencias que te parezcan necesarias para este puesto de seleccionador en una empresa.
3. Elige la herramienta que consideres más adecuada para realizar la evaluación del desempeño del puesto de administrativo del Departamento de Recursos Humanos. Después, confecciona el documento necesario para esta evaluación que deberá incluir, al menos, cinco factores o indicadores.
4. Supongamos que trabajas en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa dedicada a la comercialización de maquinaria industrial en la que van a realizar la evaluación del desempeño de los agentes comerciales. Realiza las siguientes actividades:
 - a) Confecciona una lista de comprobación, incluyendo las competencias que creas que son fundamentales para este puesto de trabajo.
 - b) Confecciona el documento necesario para la valoración de los objetivos, con objeto de medir el grado de consecución de estos y establecer primas a la producción.
5. Imagina que debes realizar una «evaluación 360º» del desempeño de ti mismo como alumno del centro.
 - ¿Quiénes deberían participar en la mencionada evaluación?
 - ¿Qué aspectos consideras que se deberían medir con relación a tu desempeño como alumno?
 Señala dos ventajas y dos inconvenientes de este tipo de evaluación que podrían originarse.

2. La valoración de puestos de trabajo

Como hemos estudiado hasta este momento en el desarrollo de la unidad, las empresas desean saber cuál es el rendimiento que tienen sus trabajadores en los puestos de trabajo. El desempeño, como ya sabemos, constituye uno de los indicadores que se utilizan para fijar el nivel salarial de los trabajadores, pero no es el único.

Desde mediados del siglo xx se desarrolla la llamada **valoración de puestos** de trabajo, que ha tenido un gran auge en algunas grandes empresas, porque permite fijar con exactitud qué valor tiene cada tarea que realiza un trabajador en su puesto y, en consecuencia, se deriva una estructura salarial más justa y equilibrada.

La valoración de puestos de trabajo se puede definir como el proceso sistemático que, con base en la comparación de los puestos de la empresa, permite fijar su valor con relación a las tareas que se desarrollan en cada puesto y las competencias que se exigen para ocupar dichos puestos.

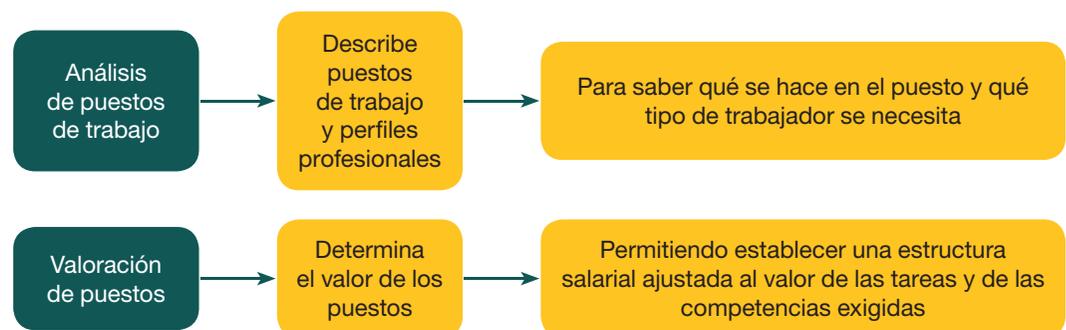


Fig. 12.7. Comparación entre los fines del análisis y la valoración de puestos de trabajo.

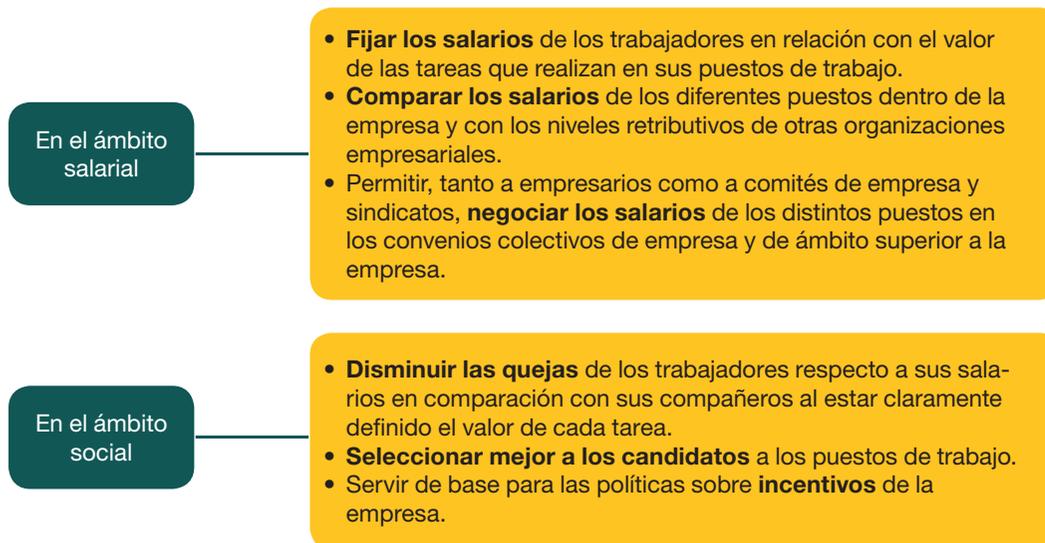
Como se puede observar de la definición aportada, la valoración de puestos consiste en aportar valor a las tareas que se hacen en los mismos y a las competencias que se precisan para realizar las tareas propias del puesto (Fig. 12.7).

Para realizar esta minuciosa tarea es imprescindible que la empresa tenga realizado el **Análisis y la Descripción de los Puestos de Trabajo** (ADPT). El ADPT se realiza con carácter previo a la valoración de los puestos de trabajo y a la evaluación del desempeño, y ha sido estudiado en la Unidad 7.

■ 2.1. Objetivos de la valoración de puestos de trabajo

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa suele ser el encargado de llevar a cabo la valoración de los puestos de trabajo en la misma.

Con dicha valoración, el Departamento de Recursos Humanos suele perseguir distintos objetivos tanto en el ámbito salarial como en el ámbito social:



■ 2.2. Métodos para la valoración de puestos

Los expertos en valoración de puestos de trabajo clasifican los métodos de valoración de los puestos de trabajo en dos grandes grupos: métodos cualitativos y métodos cuantitativos.

- Los **métodos cualitativos** de valoración de puestos de trabajo centran su análisis en la ordenación de los puestos en función del grado de dificultad de las tareas que en ellos se realizan. Entre los métodos cualitativos citaremos el método de jerarquización y el método de graduación.
- Los **métodos cuantitativos** centran sus análisis en medir cada una de las tareas que se hacen en un puesto comparándolas con las de los demás para fijar su valor. Entre los métodos cuantitativos citaremos el método de puntuación y el método de comparación de factores.

Caso Práctico 2



El Departamento de Recursos Humanos de una empresa se ha planteado realizar una valoración de los puestos de trabajo. La empresa contrata a una consultora para que le ayude en esta tarea, pues en la empresa se realizan trabajos con muy diferente grado de dificultad. Si se quiere realizar la valoración de los puestos en función del grado de dificultad de las tareas que en ellos se realizan, ¿qué tipo de métodos se podrán emplear?

Solución

La valoración de puestos de trabajo en función del grado de dificultad de las tareas que en ellos realizan se obtiene a través de los métodos cualitativos de valoración.

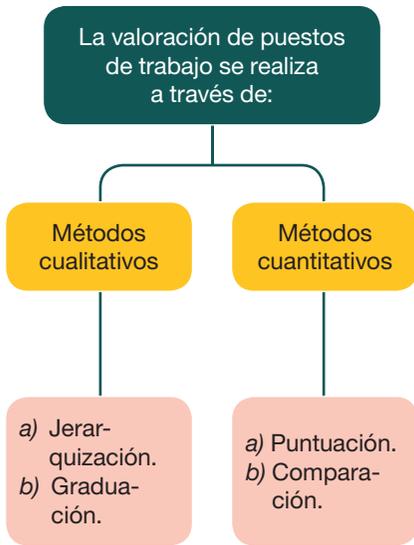


Fig. 12.8. Métodos de valoración de puestos.

¿Sabías que...? ?

El **Manual de Valoración** es un documento escrito que refleja los factores que se miden en todos o casi todos los puestos, así como la aplicación de la ponderación de cada uno y la puntuación que ha de darse en función de la ponderación que se haya asignado a cada factor.

Veamos las principales características de cada una de las herramientas de valoración de los puestos de trabajo indicados (Fig. 12.8).

A. Métodos cualitativos

a) Método de la jerarquización. Este sistema trabaja manejando dos variables de gran relevancia: la dificultad de las tareas y la importancia de las mismas.

El sistema pretende determinar el grado de dificultad e importancia que cada puesto tiene en la organización; para ello, se realiza el siguiente proceso:

- Se comparan los puestos en función de las variables indicadas.
- Se jerarquizan todos los puestos que existen en la organización. Tras la jerarquización, unos puestos quedan por encima de otros, siendo superiores los que realizan tareas más difíciles e importantes.

b) Método de la graduación. La graduación consiste en decidir en qué grado se incluye cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que ha de construirse una escala de grados o niveles generales.

La escala de grados citada, que se construye de forma previa a la valoración de los puestos, organiza y clasifica los niveles de tareas en la empresa, de las simples a las más complejas, y una vez que la empresa tiene la escala de grados decide qué actividades y tareas hay que hacer en cada nivel.

Una vez que está hecho este trabajo previo, se procede a decidir en qué grado se puede incluir cada puesto de trabajo de los que existen en la escala construida. La decisión se toma comparando cada puesto con los grados de la escala.

B. Métodos cuantitativos

a) Método de la puntuación. Esta herramienta de valoración de puestos de trabajo es una de las más utilizadas por las empresas para la realización de estas tareas. Utiliza como elemento esencial un manual que bien puede ser diseñado por los responsables de la valoración o comprado a una empresa especializada en estas tareas. El manual contiene un listado de factores que se van a medir para valorar cada puesto.

Los factores son los rasgos que se consideran importantes y presentes en los puestos de trabajo. A cada factor se le asigna un peso porcentual en el puesto y ese porcentaje se valora en puntos. De esta manera, sumando los puntos de cada uno de los factores que se dan en los puestos, estos quedan jerarquizados cuantitativamente. El número máximo de puntos que pueden alcanzar los puestos queda definido en el manual de valoración.

El método de la puntuación de factores sigue un esquema similar al que se presenta en la Figura 12.9:

Puesto	Factor	Ponderación	Puntuación
Puesto de trabajo: _____	Titulaciones universitarias superiores	- %	XX
	Conocimiento de la lengua inglesa	- %	XX
	Responsabilidad	- %	XX
Puesto de trabajo: _____	Titulaciones universitarias superiores	- %	XX
	Conocimiento de la lengua inglesa	- %	XX
	Responsabilidad	- %	XX

Fig. 12.9. Modelo de valoración de un factor según método de la puntuación por factores.

b) **Método de la comparación de factores.** Esta herramienta de valoración de puestos de trabajo funciona sintéticamente de la siguiente manera:

- La organización define cuáles son los puestos más importantes de la organización, señalando los factores que se valoran en ellos.
- Una vez detectados los puestos clave y valorados los factores que están presentes en ellos, se les asigna un valor salarial en la organización de forma que quedan jerarquizados.
- El resto de puestos de trabajo de la empresa se compara con los puestos de trabajo clave y se define el salario en función de la presencia de los factores que se han valorado en los puestos estratégicos.

La comparación de todos los puestos es un sistema complejo que puede realizarse de variadas maneras, pero que permite jerarquizar a nivel salarial todos los puestos de la empresa.

Caso Práctico 3



Una empresa ha sufrido algunos problemas debido al malestar que sienten los trabajadores respecto a sus retribuciones. La empresa, para eliminar los recelos de los trabajadores en esta materia, propone al comité de empresa el desarrollo de un proceso de valoración de los puestos de trabajo que determine un sistema salarial justo en función del puesto ocupado.

El Departamento de Recursos Humanos estudia la posibilidad de utilizar un método cuantitativo pero no tiene claro si optar por el método de la puntuación o el de la comparación de factores.

Señala alguna ventaja y algún inconveniente de cada herramienta de valoración.

Solución

Una de las **ventajas del método de puntuación de factores** es que el empleo de un manual escrito permite ser riguroso en la aplicación del método. Este sistema tiene el **inconveniente** de que no en todos los puestos de trabajo aparecen todos los factores que se pueden medir, lo que puede provocar algún desequilibrio al valorar algunos puestos.

Una de las **ventajas del método de la comparación de factores** es que compara todos los puestos de trabajo respecto a los mismos factores que tienen asignado un nivel salarial, por lo que los trabajadores pueden ver con claridad en qué proporción participan ellos en cada uno de los factores medidos. Sin embargo, tiene el **inconveniente** de que es un método que precisa el consenso entre las personas que realizan la valoración respecto al salario que se asigna a cada factor.

Actividades



6. Dividid la clase en pequeños grupos de cinco o seis personas y elegid las dos ventajas más importantes, a vuestro juicio, de la valoración de puestos de trabajo. Una vez seleccionadas las ventajas, ponedlas en común entre todos los compañeros de la clase. Elegid las dos ventajas de esta herramienta de gestión de personal que se hayan repetido un mayor número de veces en todos los grupos.
7. Suponed que formáis parte del equipo del Departamento de Recursos Humanos que está realizando la valoración de puestos de trabajo en la empresa. Si tuvierais que medir la valoración del puesto de un auxiliar administrativo según

el método de puntuación, ¿qué factores consideraríais que habría que medir de manera esencial en este puesto?

8. En los convenios colectivos aparecen ordenados los diferentes puestos de trabajo por categorías profesionales, así como las funciones de cada puesto de trabajo. Las retribuciones de los trabajadores suelen estar fijadas en relación con las categorías profesionales y con las funciones de los puestos de trabajo.
Investiga, en dos convenios colectivos de diferentes sectores, las tareas de técnicos administrativos, así como sus retribuciones, y elabora un cuadro comparativo.

3. Sistemas de promoción e incentivos

Uno de los grandes retos de las empresas es lograr la estabilidad de sus plantillas, sobre todo la del personal clave, y evitar la llamada fuga del capital humano.

Si bien es cierto que la importancia de la salida de un trabajador de la empresa está en función del puesto y el nivel jerárquico que ocupe, toda pérdida puede generar un desequilibrio en la organización que debe tenerse en cuenta.

3.1. La promoción profesional

Los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas organizan sus sistemas de promoción profesional dentro de lo que se denomina «plan de la carrera».

¿Sabías que...?



La planificación de carreras es un método usado sobre todo para cubrir puestos directivos en la organización, pero cada vez se usa en mayor medida para cubrir puestos estratégicos.

Se denomina **plan de la carrera** a las actividades que desarrolla una empresa con el fin de cubrir los puestos que quedan libres en la empresa, por la salida de algún trabajador o porque son de nueva creación, con el personal que forma parte de la organización. La empresa puede decidir establecer un sistema de planificación de carreras a nivel global en la organización.

Existen razones importantes para que las empresas establezcan políticas de planificación de carreras y por tanto de promoción que benefician tanto a empresa como a trabajadores.

En la Tabla 12.1 se pueden ver las ventajas para trabajadores y empresas de la planificación de carreras:

	Empresa	Trabajador
Ventajas	Permite retener a trabajadores que aportan gran valía a la organización.	Los trabajadores están motivados gracias a la perspectiva de la promoción.
	Elimina el estrés que supone para el Departamento de Recursos Humanos no tener a una persona preparada para ocupar un puesto vacante.	La promoción suele conllevar un aumento en la retribución del empleado.
	El trabajador conoce la cultura de la empresa y la adaptación al nuevo puesto es más rápida.	Se consigue un desarrollo de nuevas competencias profesionales.

Tabla 12.1. Ventajas de la planificación de carreras.

La promoción de un empleado requiere el desarrollo de una serie sucesiva de fases que desarrollan los Departamentos de Recursos Humanos y que comienzan con la identificación de los puestos clave en la organización.

Caso Práctico 4



La persona responsable del Departamento de Recursos Humanos de una empresa ha comprobado que dentro de tres años uno de los ingenieros con más antigüedad y experiencia llegará a su edad de jubilación. En el mismo equipo está empleado un trabajador que posee parte de los conocimientos necesarios para ocupar el puesto del ingeniero, pero le faltan experiencia práctica en la implantación de proyectos en el ámbito internacional y dominio del inglés.

La Directora de Recursos Humanos se plantea la posibilidad de proponer al mencionado trabajador que viaje más fre-

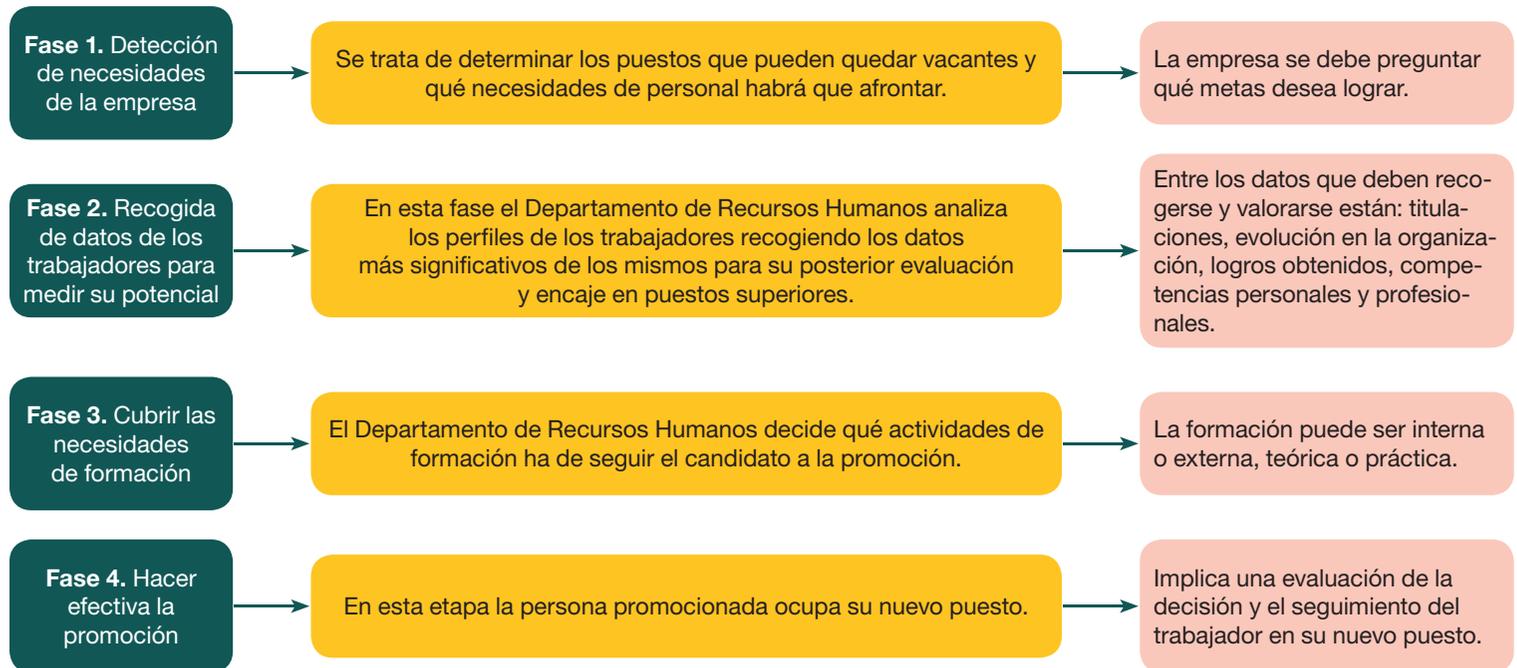
cientemente para adquirir experiencia práctica, así como ofrecerle la posibilidad de estudiar intensivamente inglés. ¿Se puede considerar esta planificación propia de un plan de la carrera?

Solución

En este caso concreto, la empresa sí está haciendo un plan de la carrera para un trabajador de la empresa individualmente considerado, con el fin de que ocupe en el futuro un puesto que va a quedar vacante.

□ A. Fases de la promoción profesional

Una vez definidos los puestos clave se suceden las siguientes fases que desarrollamos a continuación:



No hay que olvidar que la promoción profesional puede ser tanto vertical como horizontal. La promoción vertical supone un ascenso del trabajador a una categoría superior. La promoción horizontal supone la aplicación de la movilidad funcional a un trabajador que a partir de su promoción asume en la empresa tareas diferentes aunque con la misma categoría profesional.

■ 3.2. El método de *Assessment centres*

Una herramienta concreta utilizada por los Departamentos de Recursos Humanos para el desarrollo de la carrera profesional es el uso de los llamados *assessment centres*. Este sistema de evaluación del potencial profesional se utiliza frecuentemente en las grandes empresas como método para la promoción, porque es un sistema de evaluación del desempeño de un trabajador que permite medir si la persona elegida posee las competencias imprescindibles que precisa el puesto que se pretende cubrir.

Algunas empresas suelen subcontratar con consultoras su desarrollo en la empresa. En esos casos, la consultora emite un informe sobre los aspectos medidos, identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora de los empleados sometidos a este sistema.

Las características del *assessment centres* son las siguientes:

- Aunque se puede utilizar de manera individual generalmente se aplica de manera grupal, normalmente en grupos pequeños de seis o siete trabajadores.
- Permite medir tanto las competencias técnicas como las emocionales o propias de la inteligencia emocional de uno o varios trabajadores.
- Se mide al trabajador enfrentándolo a circunstancias, situaciones o problemas parecidos a los que se encontrará en su puesto de trabajo.
- Se usan sobre todo en el desarrollo de los planes de carrera para puestos de dirección, pero también se desarrolla este método para otros puestos, como los comerciales.
- Los participantes son evaluados por observadores que miden el desempeño del trabajador a través de diversas técnicas como el *role-playing*, la técnica del estudio de casos, la técnica *in basket*, la técnica de roles asignados o las entrevistas por incidentes críticos.

¿Sabías que...?



Técnica *in basket*

Técnica que se utiliza para la evaluación de los trabajadores, consistente en proponer situaciones sobre las que el trabajador tiene que ir tomando decisiones para resolverlas.

Caso Práctico 5



Jorge Gómez es administrativo en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa que está realizando una evaluación de dos trabajadores para cubrir una vacante en el Departamento Financiero.

La jefa de Jorge le ha mandado que pida a los dos trabajadores los originales de los títulos que tienen. Además, le ha indicado que les cite para una entrevista.

¿En qué fase de desarrollo de la promoción de un trabajador se encuentra la situación descrita?

Solución

La situación del proceso de promoción descrito se encuentra en la fase 2, es decir, en la fase de recogida de datos de los trabajadores para medir su perfil profesional.

Actividades



9. Señala qué técnica se está utilizando en el siguiente proceso de *assessment centres*: Cuatro trabajadores del departamento Comercial han sido convocados para participar en un proceso de promoción profesional. Los trabajadores han sido citados por un administrativo del Departamento de Recursos Humanos que les ha informado que la primera prueba que tienen que pasar versará sobre la toma de decisiones en asuntos que se les plantearán de manera objetiva.

10. Supón que participas como administrativo del Departamento de Recursos Humanos en el proceso de promoción de un trabajador al que se le quiere aplicar el método de *assessment centres*. Tu jefe te indica que contactes con empresas proveedoras que realicen este trabajo.

Busca en Internet algunas empresas consultoras que pudieras presentar a tu jefe para realizar en tu empresa el *assessment centre* que se desea. ¿Cómo se llaman estas empresas? ¿Cómo se puede contactar con ellas?

¿Sabías que...?



Las políticas de motivación en las empresas están muy relacionadas con los sistemas de incentivos que aplican.

Las políticas de motivación se aplican para lograr un desempeño elevado en el trabajo de los empleados y utilizan sistemas de motivación extrínsecos (**incentivos**) para lograr este objetivo.

Aun así, hoy día es muy frecuente oír hablar de la llamada **automotivación** que consiste en plantearnos, como trabajadores que somos, qué cosas nos resultan atrayentes de nuestro trabajo para realizarlo a diario con alto desempeño.

3.3. Sistema de incentivos

La promoción profesional, tanto si es vertical como horizontal, normalmente va unida a la adquisición por parte del trabajador de una nueva posición en la empresa que conlleva el disfrute de ciertos incentivos.

Se entiende por **incentivo** la aplicación de una medida que favorece al trabajador y que en cierta medida debe reportar un incremento en la motivación del mismo por el trabajo que desarrolla.

Las empresas utilizan distintos métodos para incentivar a los trabajadores. Normalmente, recompensan el desempeño profesional de los empleados en las organizaciones.

Los **sistemas más habituales de incentivos** valoran dos factores:

- El **tiempo** de producción o de prestación de servicios.
- La **cantidad** de producto.

Hoy en día, el **grado de calidad** con que se trabaje también es un criterio para incentivar a los trabajadores, de hecho algunas empresas establecen incentivos a la calidad del producto.

En algunas de ellas, sobre todo en empresas de servicios, la calidad viene determinada por el nivel de quejas y reclamaciones que la empresa tenga. Cuantas menos quejas y reclamaciones, mejor calidad tendrá el servicio prestado.

En la Tabla 12.2 se pueden estudiar algunos de los sistemas más habituales para fijar los incentivos de los trabajadores.

Sistema de incentivos	Características	Tipos de empresas o actividades donde se emplea
Destajo	Se caracteriza porque incentiva al trabajador en función del número de piezas que produce.	Fue muy habitual en industria y construcción, aunque hoy día es menos usado por las deficiencias en la calidad del producto.
Sistema de tiempo	Este sistema paga a los trabajadores en función del tiempo que tarda en realizar un producto o una tarea. El tiempo medio está predeterminado.	Lo utilizan empresas para tareas que no se repiten frecuentemente en la empresa y que precisan múltiples capacidades.
Sistema York	Establece un salario fijo al trabajador y un incentivo por cada pieza que produzca.	Es propio de la industria.
Incentivo por comisiones	Se suele combinar un salario fijo con un incentivo económico (comisión o % prefijado) por cada producto vendido, para que la comisión funcione como verdadero incentivo en el trabajo.	Sistema de pago habitual entre comerciales de empresas.
Bonos por méritos logrados	Incentivo económico que los trabajadores reciben cada cierto tiempo (seis meses, un año) y que está en función de los méritos demostrados.	Se puede utilizar para trabajos en los que se puedan fijar objetivos claros o para tareas administrativas en las que se puedan evaluar los méritos de los trabajadores.
Incentivos con acciones	Los trabajadores reciben como incentivo la participación en la empresa mediante acciones o participaciones sociales que pueden vender cuando su precio les reporte un beneficio económico.	Se utilizan en grandes empresas que tienen dividido su capital social. Incentiva la participación y la motivación de los trabajadores.

Tabla 12.2. Sistemas de fijación de incentivos.

Caso Práctico 6



Una empresa ha decidido establecer un sistema de incentivos del trabajador basado en pagar una comisión del 8 % por cada venta que realicen sus comerciales. El jefe de comerciales pasa la cifra al administrativo encargado de las nóminas. Si un comercial hace ventas por valor de 135 000,00 € en un año, ¿cuál será el valor de los incentivos que percibirá?

Solución

$135\,000,00 \text{ €} \cdot 8 / 100 = 10\,800,00 \text{ €}$ de comisiones.

Actividades



- Señala las ventajas e inconvenientes de los siguientes sistemas de incentivos: destajo, bonos por méritos logrados, incentivos por acciones.
- Señala qué sistema de incentivos se aplica en las siguientes situaciones:
 - Una empresa dedicada a la tapicería de sofás, sillones y sillas paga a sus trabajadores por cada pieza que terminen.
 - Una empresa establece un salario de 1000,00€ por ocho horas de trabajo y una prima del 1 % por cada pieza producida.
- Indica qué tipo de incentivo estimas que es más adecuado para los siguientes puestos de trabajo:
 - Director de una fábrica de automóviles.
 - Trabajador de la cadena de montaje de la fábrica de automóviles.
 - Vendedor de un concesionario de automóviles.
- Investiga en convenios colectivos de diferentes sectores cómo están establecidos los sistemas de retribución con incentivos.

4. Registro de la formación y la promoción de los trabajadores

El registro de formación y promoción del personal tiene por finalidad dejar constancia de la formación de la plantilla de personal de la empresa, recogiendo en el mismo la exigida con carácter obligatorio, además de una actualización y superación de conocimientos específicos del personal, con el fin de adquirir mayores responsabilidades y lograr una promoción en la empresa.

En el registro habrá un responsable encargado de su actualización, según los criterios definidos por la dirección empresarial (Fig. 12.10).

Funciones del registro
Definir la formación a realizar para cada puesto de trabajo.
Definir la formación y cursos necesarios para los puestos, así como formadores, internos o externos, objetivos, lugares de formación, etc.
Planificar las acciones formativas tanto internas como externas, así como sus costes.
Registrar el resultado de las acciones formativas y actualizar automáticamente el currículum vitae del empleado.
Consultar la formación realizada por empleados, empleados sin la formación adecuada, etc.
Elaborar el currículum vitae del empleado de forma automática.
Anexos. Documentación entregada a los empleados, así como justificantes de asistencia, evaluación de los participantes, de los formadores, así como los certificados de los cursos a los que hayan asistido los trabajadores.

Fig. 12.10. Funciones del registro de formación y promoción del personal.

Ya sea en soporte informático o papel, el responsable encargado deberá garantizar la inviolabilidad de su contenido, ya que por tratarse de datos personales implicará, tanto para la empresa, como para todos los encargados y personas que desarrollen la labor de registro y actualización, la observancia de las exigencias establecidas en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales.

4.1. Registro de la formación y de la promoción profesional

Las empresas y los trabajadores tienen que contar con medios que les permitan mejorar sus conocimientos y adaptarse al entorno. Los trabajadores con mayores competencias para el desempeño de sus tareas son muy beneficiosos para la empresa.

El sistema de registro de la formación que utiliza una empresa deberá dar cabida a los siguientes tipos de información:

- **Formación inicial.** Es la solicitada al incorporarse a la empresa y llevará consigo la presentación del título oficial y copia cotejada, que será la que se archive en el expediente y le será devuelta cuando finalice su vinculación a la empresa. Todos los documentos aportados por el personal deberán ser veraces y demostrables.
- **Formación continuada.** Es la actualización de los conocimientos de forma permanente adquirida durante su estancia en la empresa.

Toda la documentación relacionada con la formación continua deberá archivar en el expediente del empleado haciendo constar los cursos realizados, con indicación del nombre del curso, horas de duración, fecha de realización, objetivos, contenidos, evaluación, certificación, empresa que lo ha impartido, capacitación aportada por el mismo, etc.

- **Formación solicitada por la empresa** según el plan de formación diseñado e implantado por el Departamento de Recursos Humanos. Para la organización de este tipo de formación se deberá definir el criterio utilizado para la promoción interna, como aptitudes, mérito del candidato, igualdad de oportunidades, antigüedad o la formación requerida o impartida para desempeñar el puesto. Este es el tipo de formación que las empresas diseñan en la planificación de la carrera de sus trabajadores.

Las competencias del trabajador y los esfuerzos que este realice para mejorarlos son importantes para promocionar. Toda esta información estará recogida en el expediente personal del trabajador en la empresa. En el registro quedará reflejada la formación realizada y el nombre de los participantes, así como el tipo de certificación expedida.

■ 4.2. Registro de la formación por medios telemáticos

Existen aplicaciones informáticas para la planificación y el registro de la formación impartida, así como de toda la documentación necesaria que descarga la labor de las tareas administrativas. Estas herramientas suelen venir incluidas en los programas informáticos de gestión de los Recursos Humanos.

A continuación se adjunta un modelo de registro de la formación impartida a los trabajadores con la pestaña «Planificación» activada (Fig. 12.11).

Planificación	Participación	Impartición	Costes	Valoración	Información adicional
Datos del curso					
Nombre del curso	Curso básico de prevención de riesgos laborales				
Materia de formación	Prevención de riesgos laborales				
Objetivo	Formación de técnicas de nivel básico				
Coordinación	Lourdes Martínez Fernández				
Lugar	Sala de Reuniones				
Observaciones					
Datos de planificación					
Fecha de inicio	1 - Octubre - 20__				
Fecha de finalización	30 - Noviembre - 20__				
Nº de asistentes	20				
Horas	50				
Costes estimados					
Nombre del curso					

Fig. 12.11. Modelo informático de registro de la formación.

Caso Práctico 7

Una empresa de doce trabajadores desea realizar una actualización de los registros de formación del personal. El director de la misma encarga al administrativo que actualice los registros de la formación de los trabajadores. ¿Qué pasos deberá dar?

Solución

El administrativo deberá, en primer lugar, comunicar a los trabajadores que se va a realizar la correspondiente actualización

de los registros de formación y les pedirá los certificados correspondientes.

En un segundo paso deberá anotar en el expediente de formación de cada trabajador (en fichero en soporte papel o en el informático) el nombre del curso realizado, la fecha y duración del curso, los objetivos y contenidos del mismo, y dejar constancia de la certificación que posee el trabajador.

Web @

www.inap.es



El INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) gestiona la oferta formativa para la actualización permanente de los conocimientos y capacidades de los empleados públicos.

Importante !

La asistencia de los empleados públicos a los cursos para los que sean seleccionados estará supe-
ditada a la adecuada cobertura de las necesidades del servicio cuando se celebre, en todo o en parte, en horario de trabajo.

5. Los programas de formación y de evaluación del personal en las Administraciones Públicas

Al igual que la empresa privada, las Administraciones Públicas son conscientes de la importancia de la formación de sus empleados para lograr que sus competencias se mantengan y se amplíen en función de los diferentes servicios que ocupan. Asimismo, las diferentes Administraciones están implantando sistemas de evaluación del desempeño de sus trabajadores, les informan de las posibilidades de promoción así como de las necesidades formativas que existen.

5.1. Los programas de formación en las Administraciones Públicas

Las Administraciones Públicas tienen la necesidad de tener a su personal formado y adaptado a los cambios que se producen en la sociedad, y están sometidas a un importante proceso de modernización que exige formación continuada para sus trabajadores.

Junto al objetivo de mejorar las competencias de los trabajadores e incrementar la calidad de los servicios públicos, la formación de este colectivo de trabajadores tiene otra importante función en la promoción, puesto que la formación se valora como mérito en la fase de concurso de las oposiciones así como en los sistemas de ascenso o en los concursos de traslados.

La formación del personal al servicio de las Administraciones Públicas debe tener las siguientes características:

Continua

Prolongada a lo largo de la carrera profesional de los trabajadores.

Sistemática

Organizada de manera que responda a las necesidades de los servicios.

Innovadora

Debe estar ajustada a los cambios tecnológicos que se producen en el entorno.

La Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público recoge en su artículo 14 el derecho de los empleados públicos a la formación continua y a la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales, preferentemente en horario laboral. El artículo 20.1 de la misma norma señala que la evaluación del desempeño realizada será uno de los indicadores para determinar las necesidades de formación del empleado público.

Las Administraciones Públicas organizan planes de formación para sus trabajadores que siguen el mismo método y fases que la organización de un plan de formación para la empresa privada, estudiados en la Unidad 11. Hay que tener en cuenta que estos planes deben estar integrados en un plan estratégico coordinado con los diferentes actores que pueden promover la formación de los empleados públicos (Fig. 12.12).

Al desarrollo de los programas de formación de las Administraciones Públicas ha contribuido notablemente la firma de los Acuerdos de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, que se han firmado de manera continuada desde 1995 hasta la actualidad por las Organizaciones Sindicales y las Administraciones Públicas.

Los planes de formación para el empleo realizados al amparo de los mencionados Acuerdos de Formación en las Administraciones Públicas, se desarrollan tanto para los funcionarios como para el personal laboral o estatutario que en ellas prestan servicios, y son financiados con cargo a la Ley de Presupuestos Generales del Estado.

Pueden convocar estos planes de formación:

- La Administración General del Estado.
- Las Administraciones de las Comunidades Autónomas.
- La Administración Local.
- Las Organizaciones Sindicales representativas en el conjunto de todas las Administraciones Públicas.

Los tipos de planes de formación que pueden organizarse son los siguientes:

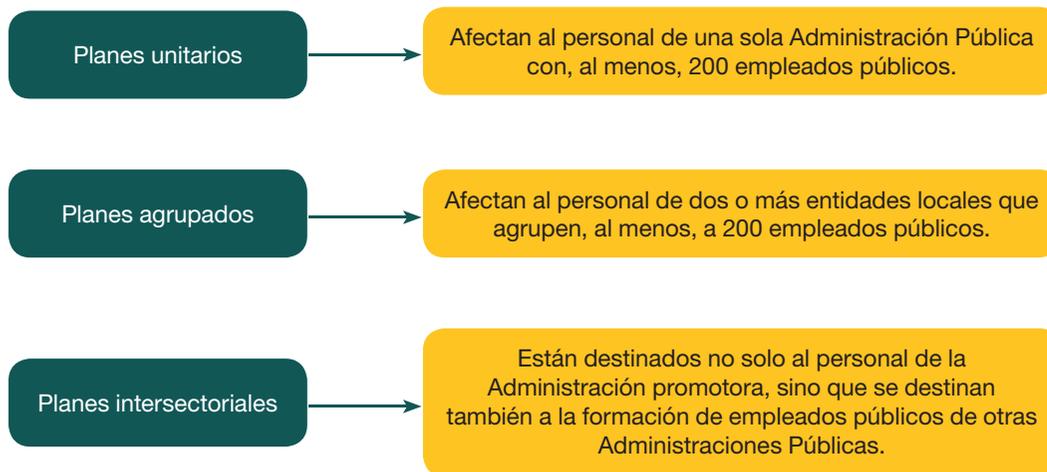


Fig. 12.12. Entidades que forman parte de la administración local.

Actividades

15. Busca en Internet el último Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas y señala cuál es el ámbito territorial y temporal del acuerdo.
16. Busca en la página web www.inap.es los tipos de actividades formativas que desarrolla el INAP. Señala algunas actividades formativas que estén destinadas a la formación de los administrativos de la función pública que se desarrollan en el presente año.

5.2. La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas

En las Administraciones Públicas trabajan muchas personas que desarrollan sus tareas profesionales a lo largo de su vida o durante un periodo de la misma ocupando puestos de trabajo muy variados.

Se puede decir que existe la idea generalizada de que la evaluación del desempeño de los trabajadores es importante en la empresa privada para una mejor planificación de los Recursos Humanos; esta idea no está tan asentada en el ámbito de las Administraciones Públicas ni está implantada de manera generalizada.

En los últimos años, se está desarrollando una corriente que aboga por implantar este sistema en el ámbito de las Administraciones Públicas, alegando que aportaría al sistema público una mejora del desempeño de sus trabajadores, así como un establecimiento de políticas más acertadas de planificación y desarrollo de sus Recursos Humanos y políticas más acertadas de recompensa por el trabajo bien realizado.

¿Sabías que...?

La evaluación del desempeño en las administraciones públicas podrá servir como base para el establecimiento del complemento de productividad aplicable al funcionario público.

En este sentido, la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público recoge ya, en algunos de sus artículos, algunas referencias al sistema de evaluación del desempeño. El artículo 20.1 de la norma define la evaluación del desempeño como «el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados».

El mismo artículo 20 dice: «Las Administraciones Públicas podrán establecer sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados, con la finalidad de medir y valorar la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados».

Para poder realizarse la evaluación se deberán aprobar previamente sistemas objetivos de evaluación».

En definitiva, la implantación de este sistema busca la mejora de los sistemas públicos de manera permanente mejorando la calidad y la eficiencia de sus trabajadores.

Caso Práctico 8



En una empresa pública se está haciendo una evaluación del desempeño con arreglo al siguiente modelo; señala qué método de evaluación se está utilizando.

Nombre y apellidos del trabajador:

Puesto que ocupa:

Fecha de la evaluación:

Evaluador:

Indicadores	
1. El trabajador asiste puntualmente al trabajo	Sí
	No
2. El trabajador dedica tiempo a su trabajo fuera de su jornada habitual	Sí
	No
3. El trabajador colabora con sus compañeros para conseguir las metas de su equipo de trabajo	Sí
	No

Solución

En esta empresa pública se ha utilizado un sistema de lista de comprobación.

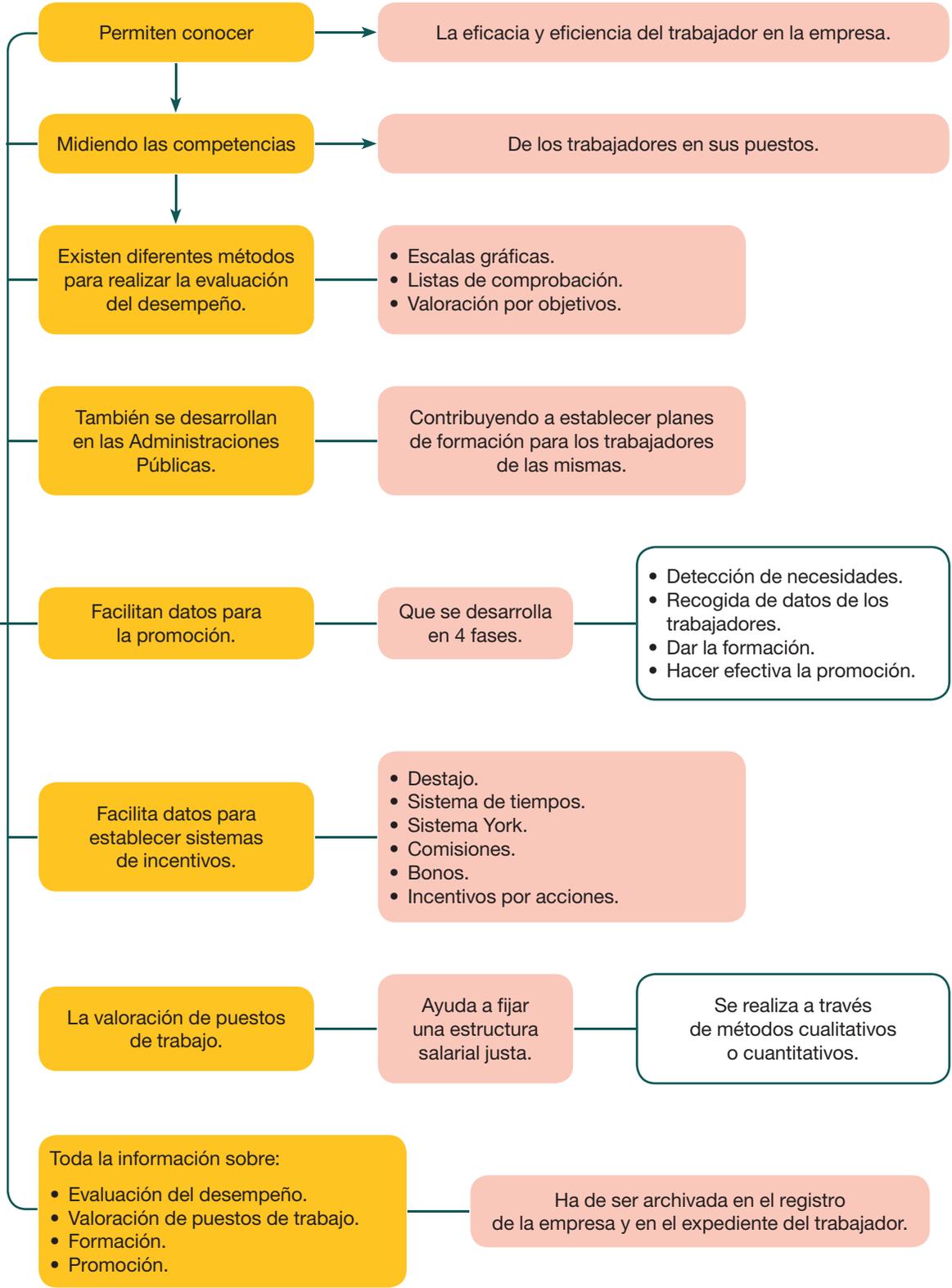
6. Tareas del administrativo en la evaluación del desempeño y en el registro de la formación y la promoción

Entre las tareas del personal administrativo en relación con la evaluación del desempeño y en el registro de la formación y la promoción, podemos citar las siguientes:

- Redacción de los modelos de documentación bajo la supervisión de sus superiores.
- Archivo de la información relativa a la evaluación de los trabajadores.
- Transcribir los cuestionarios elaborados por los responsables de la evaluación.
- Recordar a los trabajadores que se van a realizar evaluaciones de desempeño.
- Registrar y archivar la documentación relativa a la evaluación.
- Buscar empresas consultoras que puedan realizar la valoración de los puestos de trabajo en las empresas.
- Recoger y organizar la documentación entregada por los trabajadores.
- Comprobar la veracidad de la documentación en caso necesario, cotejando los documentos con los originales.
- Archivar la documentación en el expediente personal del trabajador.
- Actualizar los datos del expediente personal con la información recibida.
- Actualizar en el expediente personal del trabajador el puesto que ocupa tras la promoción.
- Actualizar las nóminas con el nuevo puesto y categoría ocupado por el trabajador.

Síntesis

La evaluación del desempeño



CEO

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Test de repaso



1. La evaluación del desempeño es un proceso:
 - a) Continuo y desorganizado.
 - b) Organizado y estático.
 - c) Continuo y sistemático.
 - d) No tiene el carácter de proceso.
2. La evaluación del desempeño mide:
 - a) Solo conocimientos.
 - b) Solo los objetivos marcados.
 - c) El tiempo que emplea un trabajador en realizar su trabajo.
 - d) Todas las anteriores afirmaciones son falsas.
3. La evaluación 360° es realizada:
 - a) Por todas las personas que rodean al trabajador.
 - b) Solo por los superiores del trabajador.
 - c) Solo por los compañeros del trabajador.
 - d) Solo por el director de la empresa.
4. En el método de evaluación del desempeño denominado de lista de comprobación, el evaluador indica:
 - a) El nivel con el que el trabajador cumple el factor medido.
 - b) El nivel de compromiso con el que el trabajador realiza su trabajo.
 - c) La satisfacción del trabajador.
 - d) Si el trabajador cumple o no el factor medido.
5. En el sistema de evaluación del trabajador por objetivos, el evaluador indica:
 - a) La satisfacción del trabajador en la empresa.
 - b) El grado en que el trabajador ha conseguido el objetivo.
 - c) Si el trabajador ha conseguido el objetivo.
 - d) Todas las afirmaciones anteriores son correctas.
6. La valoración de puestos de trabajo mediante el método de puntuación de factores consiste en:
 - a) Establecer una lista de factores que han de medirse y ver si el trabajador que ocupa el puesto los posee o no.
 - b) Asignar un peso porcentual a cada factor en un puesto y valorar en puntos el porcentaje.
 - c) Comparar factores.
 - d) Todas las afirmaciones anteriores son falsas.
7. Los planes de formación unitarios en las Administraciones Públicas:
 - a) Afectan al personal de una sola Administración con, al menos, 200 empleados.
 - b) Afectan al personal de una sola Administración con, al menos, 300 empleados.
 - c) Afectan al personal de una sola Administración con, al menos, 350 empleados.
 - d) Afectan al personal de una sola Administración con, al menos, 400 empleados.
8. La evaluación del desempeño de los empleados públicos está recogida en:
 - a) El Estatuto de los Trabajadores.
 - b) El artículo 20 del Estatuto Básico del Empleado Público.
 - c) En el artículo 8 de la Constitución.
 - d) No está recogida en ninguna norma.
9. La promoción vertical supone:
 - a) Una modificación funcional en la misma categoría profesional.
 - b) Un ascenso.
 - c) Un cambio a inferior categoría.
 - d) Un enriquecimiento de tareas en el mismo puesto.
10. Un *assessment centre* es:
 - a) Un lugar donde se evalúa a los trabajadores.
 - b) Un lugar donde se evalúa a directivos.
 - c) Un lugar donde se evalúa a los mandos medios.
 - d) Un método para evaluar a los trabajadores.
11. El sistema de incentivos por bonos se basa:
 - a) En los méritos del trabajador.
 - b) En el número de horas trabajadas.
 - c) En el número de actividades realizadas.
 - d) Todas las anteriores afirmaciones son verdaderas.
12. Es tarea del administrativo en el registro de la formación del personal:
 - a) Actualizar el expediente personal del trabajador con los nuevos datos.
 - b) Dirigir la formación.
 - c) Evaluar el grado de consecución de los objetivos de la formación.
 - d) Todas las afirmaciones son correctas.
13. Una tarea del administrativo en relación con el registro y promoción de los trabajadores de la empresa es:
 - a) Decidir el sueldo de los empleados.
 - b) Archivar la documentación en el expediente personal del trabajador.
 - c) Decidir el tipo de formación que se va a implantar en la empresa.
 - d) Decidir los ascensos de los trabajadores.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Identificar la información generada en los procesos de evaluación del desempeño, valoración de puestos de trabajo y promoción profesional y elaborar la documentación necesaria para su desarrollo

1. Señala qué quiere decir que la evaluación del desempeño es: *a)* un proceso; *b)* continuo; *c)* sistemático.
2. Relaciona los siguientes métodos de realización de la evaluación del desempeño con sus características:

1	Escalas gráficas	<i>a)</i>	Mide el nivel de consecución del objetivo marcado
2	Lista de comprobación	<i>b)</i>	Mide factores relativos al trabajo
3	Valoración por objetivos	<i>c)</i>	Mide si se cumple o no un indicador

3. Observa el siguiente documento y señala a qué tipo de método de evaluación de desempeño corresponde:

Nombre y apellidos:
Puesto ocupado:
Fecha de la evaluación:
Nombre del evaluador:

Indicador	Sí	No
Se comunica con fluidez		
Es sumiso		
Es puntual		
Ha sufrido alguna reclamación		

4. Explica por qué la planificación de carreras se destina de manera especial para cubrir puestos de dirección o puestos estratégicos en las organizaciones empresariales. ¿Cuáles crees que serán los motivos más importantes?
5. Lee el supuesto siguiente e indica el tipo de método de evaluación del desempeño que debería aplicar el mando del supuesto en función de los objetivos que quiere conseguir:

«Alberto Rivas es el jefe de los comerciales en una empresa de materiales prefabricados para la construcción y tiene que realizar la evaluación del desempeño de los tres comerciales que tiene a su cargo. Alberto tiene que informar a sus superiores sobre los siguientes aspectos: *a)* Grado de consecución de los objetivos de ventas fijados; *b)* Incremento de las ventas respecto al año anterior; *c)* Porcentaje de nuevos clientes».

6. Señala si las siguientes competencias evaluables en un proceso de evaluación del desempeño son competencias técnicas o personales:

- Manejo de un programa informático de gestión de nóminas.
- Comunicación interpersonal.
- Capacidad de motivación.
- Manejo de un programa informático de contabilidad.
- Iniciativa.
- Resolución de conflictos.
- Manejo de maquinaria industrial.

7. Una vez que has decidido qué método de evaluación del desempeño debería aplicar Alberto Rivas en el ejercicio número 5 anterior, elabora un documento de evaluación del desempeño para medir a los trabajadores a su cargo.

8. Si tuvieras que realizar una evaluación 360° de algún compañero o compañera de clase, ¿a qué personas tendrías que evaluar? Confecciona un gráfico en el que queden representadas todas las personas que deberían participar en esa evaluación.

9. Supón que eres administrativo en un Departamento de Recursos Humanos de una empresa y tu jefe te encarga que realices un documento con las actividades que debería realizar con solvencia un administrativo que va a ser promocionado para trabajar como tal en el área de selección de personal.

Tu jefe te comenta que pongas por escrito algunas de las actividades a las que someterías a los candidatos en la técnica *in basket*.

Señala en el documento al menos tres actividades que deban resolver los candidatos.

10. Redacta un documento para informar a los trabajadores que la empresa va a implantar un proceso de evaluación del desempeño. El objetivo del documento será dar a conocer a los empleados de la empresa el sistema que se va a implantar para que tengan constancia de tal medida.

Reconocer las características de la formación y de la evaluación del desempeño de las administraciones públicas

11. Busca en Internet la convocatoria de un concurso para acceder a un puesto de trabajo en la Administración Pública. Mira cómo se valora la formación de los posibles candidatos. ¿Tiene mucha importancia este apartado en el conjunto del concurso?
12. Relaciona los tipos de planes de formación de las Administraciones Públicas con sus destinatarios.

Comprueba tu aprendizaje

1	Planes unitarios	a)	Afectan al personal de la Administración promotora y al personal de otras Administraciones Públicas.
2	Planes agrupados	b)	Afectan al personal de una sola Administración Pública, con al menos 200 empleados públicos.
3	Planes intersectoriales	c)	Afectan al personal de dos o más entidades locales, que agrupen al menos, a 200 empleados públicos.

13. Señala qué tipo de plan formativo se ha organizado en el siguiente supuesto:

El Ministerio de Justicia quiere mejorar las capacidades del personal que trabaja en los Juzgados y Tribunales al servicio del Ministerio citado. Para ello ha establecido un plan de formación con dos líneas diferentes de contenidos; la primera se refiere a formación sobre novedades procesales y la segunda línea de formación se centra en el manejo de las nuevas tecnologías incorporadas en las sedes judiciales.

14. Relaciona cada método de fijación de incentivos con su característica.

Método		Características	
1	Bonos por méritos	a)	Se paga un tanto por ciento por producto vendido
2	Destajo	b)	Se conceden al trabajador acciones o participaciones sociales
3	Incentivo por acciones	c)	Se fija un incentivo por pieza producida
4	Comisiones	d)	Se ofrece al trabajador un incentivo en función de los objetivos logrados.

15. Localiza en Internet el convenio colectivo del sector de Banca de tu Comunidad Autónoma; puedes utilizar el buscador www.conveniosjuridicas.com.

Comprueba en el mismo si existe algún tipo de incentivo económico o social del que puedan disfrutar los trabajadores. Si encuentras algunos señala cuáles son.

16. Señala qué sistema de fijación de incentivos se ha utilizado en los siguientes supuestos:

- Un comercial de una empresa tiene pactado que percibirá el salario base fijado en el convenio colectivo y además percibirá un complemento por cada nuevo cliente que haga para la empresa.
- En una compañía de seguros los trabajadores del departamento de calidad reciben una cuantía económica en sus nóminas que está en función del número de reclamaciones que logren cerrar con éxito sin tener que indemnizar a los clientes que reclaman y siempre que los mismos queden satisfechos.
- Una compañía energética ha decidido incentivar a los trabajadores de la empresa que tengan 25 años de servicio con 10 acciones de la misma.
- Una empresa de comunicación ha decidido que sus trabajadores van a recibir unas cantidades en concepto de salario en función de la cantidad de propaganda que sean capaces de repartir semanalmente.

Establecer las vías de comunicación orales y escritas con las personas que intervienen en los procesos de promoción

17. Elabora una carta para comunicar a dos trabajadores que van a participar en un proceso de promoción profesional para ocupar un puesto de oficial que se ha quedado vacante en el Departamento de Administración. Indica que se les comunicará por escrito las actividades que se desarrollarán para cubrir el puesto vacante.

18. Supon que eres el Gerente de una empresa y has detectado que el jefe de contabilidad se va a jubilar en 8 años, por lo que el puesto quedará vacante. En el departamento de Administración existe una persona que ha realizado un ciclo formativo de Grado Superior y a ti te interesaría que esa persona ocupara el puesto del jefe de contabilidad tras su jubilación, pero debería aumentar su formación con estudios universitarios.

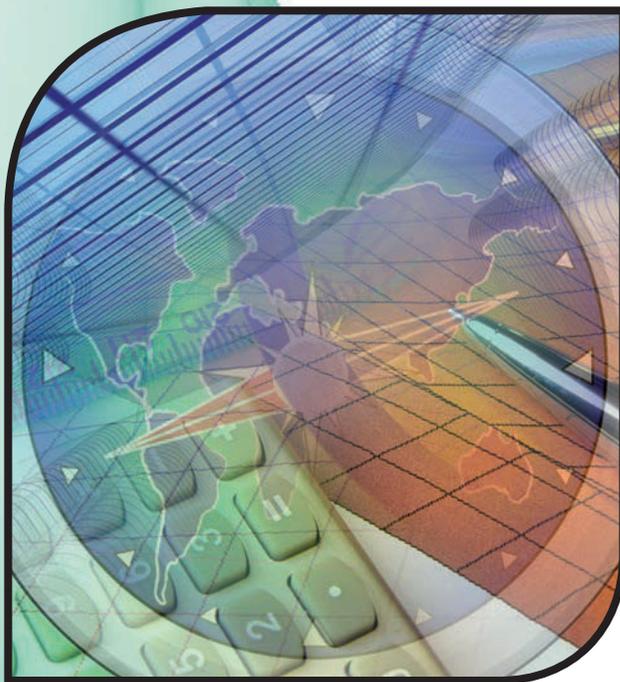
- ¿Qué medios de comunicación utilizarías para comunicar el asunto al trabajador a quien quieres promocionar?
- Si decidieras hacerlo por escrito, redacta el documento.

Registrar y archivar la información y documentación relevante de los procesos de formación y promoción del personal

19. Imagina que eres el encargado del registro de la formación de los trabajadores en la empresa. Elabora un listado con la información que te parece imprescindible que debería quedar registrada en el expediente personal de cada trabajador.

Unidad 13

La ética en la empresa



En esta unidad aprenderemos a:

- Identificar las variables éticas y culturales de las organizaciones.
- Evaluar las implicaciones entre competitividad empresarial y comportamiento ético.
- Definir estilos éticos de adaptación a los cambios empresariales, a la globalización y a la cultura social presente.
- Determinar elementos de mejora de las comunicaciones de las organizaciones externas e internas que promuevan la transparencia, la cooperación y la confianza.

Y estudiaremos:

- Lá ética de la empresa.
- Valores éticos de la empresa.
- Ámbito de la ética de la empresa.
- La aplicación de la ética de la empresa.
- La ética y la globalización.
- La ética de la empresa y la gestión de los recursos humanos.
- La empresa como comunidad de personas.
- Los valores de la empresa.
- La dirección por valores.
- La comunicación de la ética.

¿Sabías que...?



Adela Cortina es una filósofa española, catedrática de Ética en la Universidad de Valencia y Directora de la Fundación ETNOR (ética de los negocios y de las organizaciones). Es autora de numerosas publicaciones sobre ética y ética de la empresa.

1. La ética de la empresa

Los casos de corrupción, especulación financiera e inmobiliaria, intoxicaciones alimentarias, desastres medioambientales, la falta de veracidad de la publicidad, entre otros, han concienciado a la sociedad de la importancia de que la empresa actúe conforme a unos **principios y valores éticos**.

Los clientes, los ciudadanos y la sociedad en general demandan a las empresas que se comporten de forma transparente, que se comprometan con el desarrollo de sus entornos, que sean honestas y responsables en sus comportamientos.

También las empresas reconocen cada vez más la importancia de incorporar prácticas éticas en la gestión empresarial, como elemento en la toma de decisiones y de mejora en la reputación de la empresa.

La ética de la empresa se debe hacer patente en todas sus áreas, pero el Departamento que ejerce un mayor impacto en esta materia, el que contribuye a configurar la ética de la empresa y determina en mayor medida la manera de trabajar de los empleados, es el de **Recursos Humanos**.

1.1. ¿Qué es la ética de la empresa?

La ética es una disciplina filosófica cuyo objeto de estudio es la **moral**. A continuación exponemos dos definiciones de ética:

- Para la Real Academia de la Lengua es la parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.
- Para la filósofa Adela Cortina la ética es: «un saber que pretende orientar la acción humana de un modo racional en el conjunto de nuestra vida».

La ética de la empresa trata de aplicar principios éticos en la toma de decisiones y en acciones concretas, y aporta herramientas que eleven el nivel ético de las empresas.

Proponemos **dos definiciones de ética de la empresa**:

- Para Adela Cortina es «el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario».
- Para la *European Business Ethic NetWork* (EBEN): «La ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad».

Conviene distinguir también lo que es ética de la empresa frente a lo que es ética del sistema económico y ética de las personas que trabajan en una empresa (Fig 13.1).

Fig. 13.1. Distinción entre ética de la empresa y la ética económica e individual.



Ética de la empresa y **Responsabilidad Social Corporativa** (RSC) son conceptos distintos aunque relacionados:

- La **ética de la empresa** son las normas y principios éticos que se utilizan para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial.
- La **Responsabilidad Social Corporativa** son las actuaciones voluntarias emprendidas por una empresa para abordar la responsabilidad de los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones comerciales y las preocupaciones de sus agentes principales. La RSC se refiere específicamente a las relaciones con grupos de interés que interactúan con la empresa: accionistas, clientes, proveedores y sociedad.

Podemos decir que la Responsabilidad Social Corporativa es la puesta en práctica de la ética de la empresa asociada a fines comerciales estratégicos.

1.2. Origen de la ética de la empresa

En la **década de 1970** surgió con fuerza en Estados Unidos la *Business Ethics* (Ética de los Negocios). El escándalo del Watergate, un caso de escuchas ilegales entre partidos políticos, provocó que la sociedad civil perdiera la confianza en las empresas y en el Gobierno y condujo a una mayor preocupación por la ética.

A partir de **1980** la preocupación por la ética en el mundo de los negocios era prácticamente inexistente. La prioridad consistía en obtener beneficios y los empresarios tenían una visión a muy corto plazo. El Premio Nobel Milton Friedman planteó con toda claridad cuáles debían ser los intereses de las empresas: «La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios». Frente a esta postura empiezan a consolidarse las posiciones éticas desde el ámbito empresarial y surgen instituciones y publicaciones específicas vinculadas al ámbito de la ética empresarial y de la Responsabilidad Social Corporativa.

En esos años, la *Business Ethics* llega a Europa, donde se denominó «ética de la empresa», porque se entiende que la empresa es algo más que un negocio, a saber: un grupo humano que lleva adelante una tarea valiosa para la sociedad.

En 1987 se creó en Europa la *European Business Ethics Network* (Red Europea de Ética de la Empresa) (EBEN). Desde entonces se han ido creando centros y cátedras específicas relativos a la ética empresarial y a la responsabilidad social de las empresas.

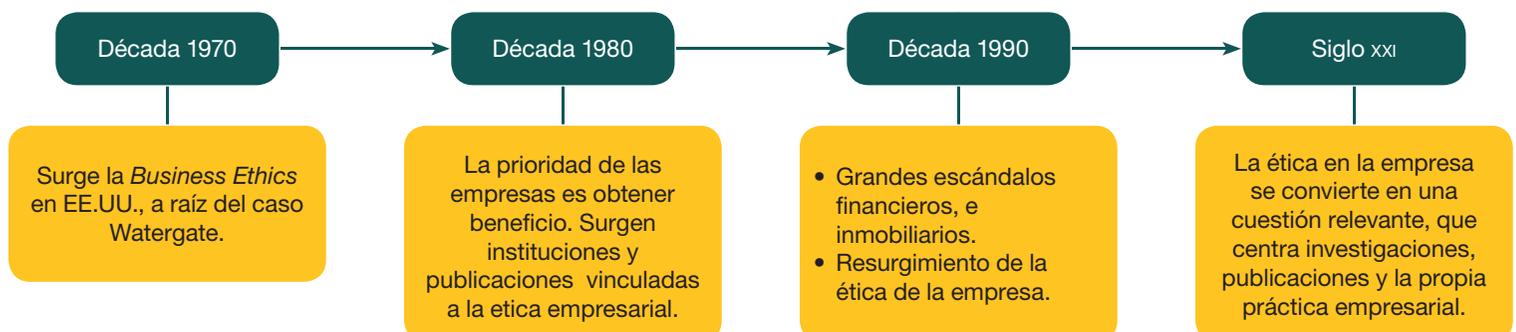
En la **década de 1990**, escándalos como los de Enron, Parmalat y WorldCom provocaron un resurgimiento en la necesidad de introducir la ética en los negocios. Esta preocupación por la ética llevó a la búsqueda de un equilibrio relativo entre la ética, los resultados financieros y los valores.

Es en la **primera década del siglo XXI** cuando la ética empresarial empieza a cobrar gran importancia y pasa a convertirse en un tema que moviliza a la opinión pública, que exige ser informada en los medios de comunicación. Los grandes titulares sobre beneficios indebidos mediante fraudes, sobornos, corrupción, privilegios, competencia desleal, productos en mal estado, etc., han dado lugar en muchos países a demandar que se ponga freno a este tipo de conductas (Fig. 13.2).

¿Sabías que...?

En 1991 nace en España la Fundación ETNOR (Ética de los negocios y de las organizaciones) con el fin de promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos en la actividad económica y las organizaciones e instituciones públicas y privadas.

Fig. 13.2. Evolución de la ética de la empresa.



□ A. Razones para la ética empresarial

Son varias las razones que están en el origen del surgimiento de la ética en la empresa:

- **Las actuaciones faltas de ética** de las empresas que están detrás de los numerosos casos de corrupción, abuso de poder, estafas del sector bancario, falta de responsabilidad empresarial han desencadenado una pérdida de confianza con dos consecuencias muy importantes: disminución de ventas y deslealtad tanto de consumidores como de trabajadores.
- **El fenómeno de la globalización**, que ha supuesto, por una parte, el crecimiento del poder de las empresas y, por otra, la deslocalización de las mismas han hecho que las leyes existentes sean insuficientes y el poder de los gobiernos sobre estas sea menor. También las decisiones de las empresas afectan a un mayor número de personas, por lo que debe exigírseles una mayor responsabilidad.
- **La imagen y la reputación corporativa** se ha convertido en los últimos años en una ventaja competitiva de las empresas. Las empresas se esfuerzan por vincularse con valores éticos y ganarse la confianza de los consumidores.

■ 1.3. Ventajas de la ética de la empresa

La aplicación de criterios y valores éticos en una empresa le proporciona una serie de ventajas:

- **Incrementa la motivación para el trabajo y, por lo tanto, la satisfacción del trabajador.** Esta no se debe exclusivamente a motivos como la remuneración o el prestigio social, sino también el respeto por los valores éticos que motivan a las personas y afectan a su rendimiento y actitud, a la vez que atraen a trabajadores de mayor cualificación.
- **Genera cohesión cultural**, proporcionando una cultura de empresa fuerte. Una cultura empresarial fuerte es un signo distintivo frente a la competencia. Esta se construye a partir de las actuaciones y actitudes de las personas que forman la organización, sustentadas en unos valores y criterios compartidos.
- **Mejora la imagen empresarial.** Una buena reputación en los negocios es uno de los principales activos empresariales. Cuando una empresa actúa mal, ya sea incumpliendo sus promesas, no dando la calidad ofrecida por un producto, o simplemente dando un mal servicio, se producen quejas, se crea mala reputación y las ventas caen. Y al revés, una buena reputación acaba generando confianza entre los diferentes grupos que interactúan con la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general).
- **Evita casos de corrupción** gracias a una política clara que presta atención a los posibles conflictos de intereses.

Actividades

1. Reflexiona sobre las dos siguientes posturas y debate en clase sobre cuál es la postura más ética:

- Para Milton Friedman: «La única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias» y «generar el máximo rendimiento al accionista».
- Para Edward Freeman, padre de la teoría de los *stakeholders*: «La ética consiste en hacer cosas por los demás y por uno mismo».

2. Uno de los valores éticos es el cumplimiento de la ley. Reflexiona sobre si basta con cumplir la ley para que una empresa tenga un comportamiento ético.

3. Lee el artículo de Adela Cortina «Una empresa ética es un buen público» publicado en la revista *Ethic* (<http://ethic.es/2011/06/una-empresa-etica-es-un-bien-publico/>) o reflexiona sobre si es necesario la ética empresarial para solucionar la crisis económica actual.

■ 1.4. Dimensión de la ética en la empresa

La ética de la empresa se basa en la dirección y gestión a partir de valores de su actividad. Dicha actividad afecta a muchos grupos de interés o **stakeholders**. Por ello, contrae responsabilidades no solo con sus accionistas, sino también con todos aquellos grupos o individuos que puedan ser afectados por la misma. Su aplicación afecta tanto a las **relaciones externas** (clientes, proveedores, sociedad, etc.), como a las **relaciones internas** (trabajadores, directivos, etc.):

- En el **ámbito interno** se debe poner especial atención a la demanda de ética por parte de los empleados, que exigen la aplicación de unos valores que eviten malas prácticas en la gestión de los recursos humanos. Se exige actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades como en evitar favoritismos basados en intereses personales.

La gestión de los recursos humanos debe realizarse desde el ámbito de la ética empresarial y, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos.

- En el **ámbito externo**, la empresa se enfrenta continuamente a conflictos de intereses que tienen que ver con la calidad de sus productos, con las relaciones con las diferentes administraciones, con sus proveedores, con sus accionistas, con la opinión pública, etc. Se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que un comportamiento ético o poco ético repercute directa o indirectamente.

Vocabulario **A**

Stakeholders

Son grupos de interés afectados por las decisiones de la empresa: clientes, proveedores, entidades de crédito, accionistas, trabajadores, competidores, distribuidores, opinión pública, medios de comunicación, administraciones, etc.

Actividades

4. *Enron Corporation* pasó de ser una pequeña empresa a convertirse en la empresa de mayor valor en los Estados Unidos.

Enron hizo partícipe de su crecimiento a sus trabajadores a través de múltiples opciones para obtener acciones, cuando los precios de estas eran los más elevados.

De un momento a otro se fueron produciendo varios hechos que llevaron al colapso a la empresa. La investigación de estos hechos puso de manifiesto que hubo falsificación de documentos que describían una situación no real. El mercado de valores fue engañado por las personas encargadas de la parte contable y financiera de la empresa.

Enron realizó varias modificaciones a sus balances consolidados que buscaban demostrar beneficios no existentes para hacer más apetecibles sus acciones. La firma de auditores estaba directamente implicada en el caso de fraude al igual que los altos ejecutivos.

Describe en qué consistieron las prácticas poco éticas por parte de *Enron Corporation*; investiga un poco más e indica cuáles fueron sus consecuencias.

5. Indica varios ejemplos de conductas que consideras poco éticas para las empresas, consultado en la Figura 13.3.

6. *Great Place to Work* (www.greatplacetowork.es) es una asesoría especializada en la medida del clima laboral de las empresas. Este modelo establece cuáles son los valores más importantes que contribuyen a mejorar la confianza entre empresario y trabajadores.

Entra en la mencionada web y busca cuáles son en la actualidad, según este modelo, las mejores empresas para trabajar en España, en Europa y en el mundo.

Los consumidores penalizan a las empresas que no llevan a cabo un comportamiento responsable no consumiendo sus productos; a la vez que tienen un comportamiento positivo hacia aquellos productos responsables desde estándares éticos. Además, los inversores se interesan cada vez más por los fondos de inversión socialmente responsables.

Una decisión ética en la empresa es aquella que tiene en cuenta a todos los afectados, quienes estarían dispuestos a dar su consentimiento a la decisión porque persigue valores universales.



Fig. 13.3. Problemas éticos internos y externos.

Actividades



7. A continuación aparecen algunas de las consecuencias que puede tener la falta de ética de la empresa:

- Procesos judiciales.
- Prohibición de participar en contrataciones públicas.
- Retirada de productos debido a no haber seguido los estándares y procedimientos de calidad.
- Tener que limpiar derrames de desechos tóxicos.
- Reclamaciones de acoso por los empleados.
- Inclusión en listas negras internacionales, nacionales, o de organizaciones locales.

Piensa en positivo y busca algún ejemplo en que la conducta ética de una empresa le ha producido ventajas.

8. El Foro mundial de Economía WEF elaboró en 2009 una encuesta sobre valores aplicada a través de la red social Facebook a más de 130 000 personas.

En esta encuesta quedó claro que, a nivel global, existe un déficit de confianza sobre los valores y la ética con que funciona el mundo de los negocios.

Las cifras de esta desconfianza son contundentes: aun cuando la mayoría de los encuestados considera que «la honestidad, la integridad y la transparencia son los valo-

res más importantes para el sistema político y económico global», más de dos terceras partes cree «que la actual crisis económica es también una crisis de ética y de valores».

¿Estás de acuerdo con esta opinión?

9. La actividad de la empresa afecta a diversos grupos de interés. Uno de ellos son los empleados. Señala cuáles deben ser las directrices de una empresa ética con respecto a este grupo.
10. Busca el Código ético de la empresa Fomento de Construcciones y Contratas (www.fcc.es) y realiza el siguiente trabajo:

Describe cuál es el procedimiento específico en materia de prevención de situaciones de acoso laboral y sexual.

Enumera los compromisos del código ético respecto a la relación con y entre los trabajadores.

11. Inditex (www.inditex.es), refleja cuál es su Código de conducta en la dimensión social de la Responsabilidad Social Corporativa.

Investiga cuáles son los ámbitos de su código de conducta interno y cuáles son los ámbitos de conducta de fabricantes de talleres externos.

2. Aplicación de la ética en la empresa

La aplicación de la ética de la empresa se basa en dos pilares importantes:

- La **definición** y **aceptación** por parte de la empresa de un **conjunto de valores y criterios de actuación**, que a su vez han de ser integrados en la cultura de la empresa.

Son los valores y criterios que definen la organización al resto de grupos de interés que interactúan con la empresa (*stakeholders*): accionistas, clientes, proveedores y sociedad.

A la vez, la empresa debe definir su responsabilidad social, que consiste en la valoración del efecto total de sus decisiones en la sociedad en su conjunto y que es un componente de la ética empresarial (la ética de la responsabilidad) que será objeto de estudio en la siguiente unidad.

- La **creación de herramientas** que sirvan de referencia o pauta de conducta, o prácticas éticas.

Las prácticas éticas son una manera eficiente de sensibilizar a la organización sobre la importancia de la ética. Se trata de documentos y/o programas que formalmente se establecen en las empresas para definir, transmitir y potenciar los valores y criterios éticos que se espera que sigan quienes trabajan en la empresa.

Estas prácticas son diversas y dependen de las características, peculiaridades y necesidades de cada empresa (Fig. 13.4).

A. Documentos formales

- **Códigos éticos o de buena conducta**

Las declaraciones, o códigos éticos de conducta o de valores, son documentos formales cuya función principal es explicar el proyecto, los principios, los valores y las reglas de actuación de la empresa.

Un **código ético**, según ETNOR, es un documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos que deben guiar la actividad de las personas de la organización. Es un documento que manifiesta el conjunto de valores que guía la conducta de la organización y orienta a sus miembros en la toma de decisiones.

Una vez definido lo que es un código ético o de conducta, hay que señalar cuál es su contenido y funciones (Fig. 13.5) y de qué temas trata principalmente (Fig. 13.6):



Fig. 13.4. Prácticas éticas de la empresa.

Fig. 13.5. Contenido y funciones de los códigos éticos.

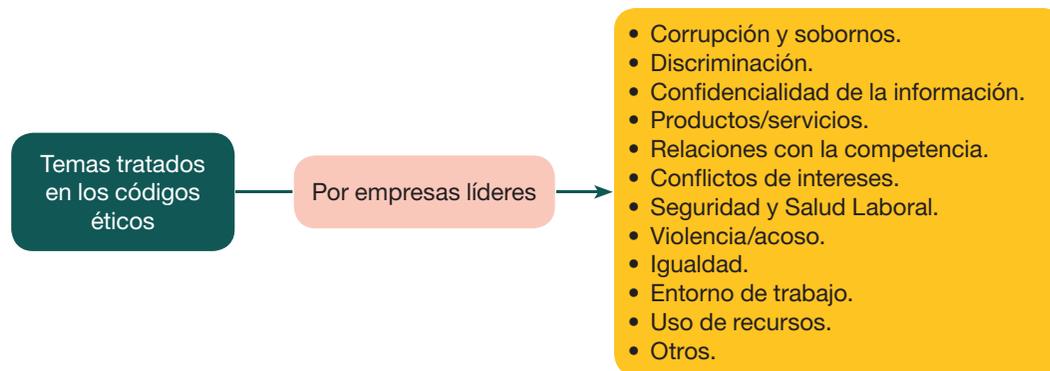


Fig. 13.6. Temas de los códigos éticos.

• Códigos del buen gobierno corporativo

Debido a los grandes escándalos empresariales, los accionistas e inversores demandan una mayor información sobre sus inversiones a los máximos responsables de las empresas, a la vez que solicitan participar en las decisiones estratégicas de la compañía. Existe una creciente preocupación por el desarrollo de códigos del buen gobierno, tanto a nivel internacional como nacional. Estos códigos complementan a las leyes y reglamentos de obligado cumplimiento que regulan la vida de las empresas y nunca deben sustituirlos

Los Códigos del buen gobierno corporativo, según La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (**AECA**), son códigos referidos al gobierno corporativo, compuestos por una serie de recomendaciones precisas, emitidas por comisiones de expertos con el objetivo de analizar los criterios y pautas a los que deben someterse las sociedades, pronunciando una serie de recomendaciones que mejoren el comportamiento de las organizaciones sobre la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y su relación con los grupos de interés.

¿Sabías que...? ?

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) señala que «se entiende por gobierno corporativo la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas para alcanzar unos fines determinados».

El buen gobierno corporativo está adquiriendo cada vez más importancia entre las empresas, ya que genera confianza y establece unas reglas de actuación que garantizan las transacciones económicas.

En España, se han ido realizando distintas recomendaciones para fomentar el buen gobierno y lograr la máxima transparencia en la gestión de la cúpula directiva. Los tres Códigos del buen gobierno desarrollados en España son de aplicación voluntaria (Tabla 13.1):

Informes	A quién va dirigido
El Informe Olivencia, 1998.	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Ministros celebrado el 28 de febrero de 1997 acordó la creación de una Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. Va dirigido a sociedades cotizadas, pero sus recomendaciones también estaban indicadas para las sociedades que captan recursos financieros en los mercados de capitales, aunque sus acciones no cotizaran en bolsa. • Aconseja informar sobre las recomendaciones adoptadas, justificando el no seguimiento de algunas prácticas.
El Informe Aldama, 2003.	<ul style="list-style-type: none"> • El Código Aldama continúa con la tarea iniciada por el Código Olivencia y reflexiona sobre la aplicación y seguimiento de las recomendaciones. Va dirigido a las sociedades cotizadas en los mercados de capitales, pero aclara que sus recomendaciones también podrían extenderse a otras sociedades que acudan al mercado primario de valores (mercado de emisiones, aunque no coticen en el mercado secundario). • También se debe informar sobre el grado de seguimiento de las recomendaciones o justificar su incumplimiento.
El Informe Conthe, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> • Va dirigido a la totalidad de sociedades cotizadas, aunque reconoce que algunas de las recomendaciones pueden resultar poco apropiadas o excesivas para entidades de menor tamaño. • Este informe resalta la importancia del principio de cumplir o explicar por qué no se ha cumplido, es decir, si alguna sociedad cotizada no cumple alguna de las recomendaciones debe explicar los motivos por los que no lo ha hecho.

Tabla 13.1. Códigos del buen gobierno desarrollados en España.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) debe supervisar el cumplimiento de las exigencias sobre gobierno corporativo en las sociedades cotizadas, las cuales deben publicar anualmente un informe del grado de cumplimiento de las recomendaciones del buen gobierno.



Fig. 13.7. Aspectos de los códigos del buen gobierno corporativo.

□ B. Responsables de prácticas éticas

En nuestro país no es tan frecuente la figura de **departamentos** o **cargos** directamente relacionados con la ética como en el mundo anglosajón. Sin embargo, en la medida en que las prácticas éticas se están generalizando será necesario que las empresas creen estas figuras encargadas de supervisar su cumplimiento y de incentivar su uso.

Existen empresas que crean comités de ética; otras, departamentos específicos; pero la mayor parte de las empresas asignan esta labor a algún otro departamento como el jurídico, el de responsabilidad social o el de recursos humanos, ya que muchos de los aspectos que se relacionan con la ética de la empresa tienen que ver con los recursos humanos, como el respeto de los derechos humanos, la intimidad de sus trabajadores, la no discriminación y promoción de la igualdad (en especial de trabajadoras), la creación de empleo, la mejora de las condiciones de los empleados y el apoyo a la conciliación de la vida laboral y familiar.

El **Comité de ética** está vinculado al desarrollo de Códigos éticos, y empezaron a surgir dentro del ámbito sanitario e investigador.

Tiene como funciones:

- Vigilar el cumplimiento del código ético. Resolver conflictos y dilemas.
- Interpretar las normas.
- Asesorar en la búsqueda de soluciones a los problemas éticos.
- Valorar los intereses de todos los *stakeholders* de la empresa.

Para funcionar correctamente, los comités de ética deben estar compuestos por personas que representen a todos los estamentos de la empresa y a todos los grupos de interés.

□ C. La auditoría ética

Las empresas deben valorar el cumplimiento del comportamiento ético de la empresa. Las auditorías éticas son una herramienta fundamental para responder a la mayor exigencia de transparencia, y como herramienta para la dirección de las organizaciones en un entorno de mayor complejidad económica, social y cultural.

En España existen en la actualidad dos sistemas para acreditar el cumplimiento de unas políticas ética y socialmente responsables: uno es la SGE21, que es una iniciativa que surge de la asociación de varias empresas (Forética), y el otro es la norma SA8000 (de la organización *Social Accountability Internacional*).

Importante !

Por la Orden APU516/2005 se aprobó el Código de buen gobierno de los miembros del Gobierno y de altos cargos de la Administración General del Estado.

Este código pretende ofrecer a los ciudadanos el compromiso de que todos los altos cargos, en el ejercicio de sus funciones, han de cumplir no solo las obligaciones previstas en las leyes, sino que su actuación ha de inspirarse y guiarse por principios éticos y de conducta no recogidos en normas y sí en un Código de buen gobierno.

Actividades

12. Busca información en las páginas corporativas de Telefónica, Gas natural y Adif y señala qué prácticas éticas llevan a cabo.
13. En algunas empresas se han constituido canales éticos. Localiza alguna que lo tenga instituido y señala cuál es su funcionamiento.

D. Formación ética

La formación ética proporciona a los directivos y empleados una base para la resolución de dilemas éticos. Esta herramienta es muy valiosa, ya que como demuestran varios estudios la mayoría de los incumplimientos éticos no se deben a una mala voluntad, sino a un desconocimiento de las cuestiones éticas. La formación en ética empresarial es un elemento básico y primordial para implantar el comportamiento ético en cualquier ámbito, sea público o privado

La formación en ética es muy distinta en cada empresa y, frecuentemente, es impartida por el Departamento de Recursos Humanos. Se utiliza principalmente para transmitir la preocupación de la organización por integrar la ética empresarial en el día a día e informar sobre qué es y cómo se lleva a cabo la ética en la empresa.

E. Canales éticos

Son canales formales para resolución de conflictos o dudas éticas (*hot-lines, help-lines*). También algunas empresas promueven políticas de «delatores» que transmiten las actividades poco éticas a la oficina o al comité ético de la empresa, que juzga e investiga la situación de forma justa e imparcial. Las políticas de delatores protegen a los empleados que revelan las prácticas ilegales o inmorales.

3. El Departamento de Recursos Humanos y la ética de la empresa

Las áreas funcionales donde se plantean problemas éticos con más frecuencia son recursos humanos, compras y comercial y ventas ya que su propia naturaleza los hace más propicios a la aparición y detección de problemas éticos.

En el caso de recursos humanos, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos.

La gestión de los RRHH es una herramienta clave para la construcción de la ética de la empresa. Es un departamento clave para la integración de la ética en la gestión diaria.

A. El reclutamiento y selección

Se deben seleccionar aquellas personas cuyos principios y valores coincidan con los de la empresa. Pero también las empresas deben ofrecer algo más que un salario competitivo, y son ellas las que deben «vender» la organización y el puesto de trabajo a los entrevistados.

También existen múltiples posibilidades de realizar aquí acciones con capacidad de afectar positivamente al clima, que construyen una cultura de la organización y que forjan la ética corporativa, como, por ejemplo, seleccionar a personas capacitadas para el puesto pero marginadas por algún motivo, como discapacitados físicos, mujeres en entornos «machistas», extranjeros en entornos xenófobos, etc.

Otro ejemplo de integración de la ética en el proceso de selección es la gestión de la información personal necesaria para llevar a cabo la selección.

Es este sentido, se deben desarrollar políticas que fomenten la diversidad, crear entornos de trabajo que transmitan claramente a los empleados que serán valorados por lo que pueden aportar y no por elementos relativos a su persona.

Así, la nacionalidad, la raza, la edad, la religión o creencias, el sexo, el estatus social, etc., no deben ser elementos determinantes a la hora de seleccionar al personal.

□ B. La evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento es un sistema de valoración de los empleados. Debe utilizarse más que como una forma de control como un reconocimiento para motivar a los empleados y generar cohesión. La dirección por valores (DpV), como ya veremos, permite evaluar a los individuos a partir de la demostración de la aplicación de los valores en el día a día.

□ C. La Formación y desarrollo del individuo

La gestión de los recursos humanos también se responsabiliza del proceso de formación y desarrollo de los empleados. La formación en ética empresarial es una forma de conseguir que los empleados revisen sus valores y comprendan los valores corporativos.

El administrativo de recursos humanos, como integrante del Departamento de Recursos Humanos, debe adecuar su comportamiento a las normas y principios éticos de la empresa en el desempeño de sus funciones. Todas las actuaciones que a lo largo de este libro hemos visto que le corresponde realizar deben corresponderse con la ética de la empresa.

Actividades

14. Accede a la página web de Repsol y realiza las actividades siguientes:

- a) Observa los principios básicos de actuación que sirven de guía de conducta ética empresarial.
- b) Observa el código de conducta de los empleados de la compañía.

c) Observa las normas de conducta en relación con la compraventa de valores e instrumentos financieros de Repsol YPF, SA., y de las sociedades del grupo cotizadas en bolsa.

■ 4. La empresa como comunidad de personas

El elemento esencial de la empresa son las personas; en ella también existen otros elementos materiales e inmateriales (inmuebles, equipos, existencias, marca, etc.), pero estos tienen su causa en las personas que los aportan, producen o los emplean para llevar a cabo su actividad.

Un enfoque ético del gobierno de la empresa presupone aceptar que esta no es solo una organización para obtener beneficios, sino una comunidad de personas que requiere un gobierno responsable.

Según el filósofo mexicano Carlos Llanos, en la sociedad contemporánea la empresa desarrolla un papel muy importante, y define la empresa como «una comunidad de personas en donde la condición de ser persona prevalece sobre cualquier otra condición, incluso la condición que se deriva de su pertenencia a esa comunidad que llamamos empresa».

Se concibe así la empresa como una comunidad de personas, que aportan conjuntamente su trabajo directivo, su trabajo operativo y su inversión. La tarea principal de la empresa desde este punto de vista es conseguir la síntesis y el logro de todos los intereses de las personas que constituyen la empresa.

Actividades

15. Identifica en estos supuestos qué tipo de responsabilidad están ejerciendo las siguientes empresas:

- Johnson & Johnson SA. anuncia una extensión de la retirada voluntaria de unos lotes de Lentes de Contacto 1•DAY ACUVUE® TruEye™ (Narafilcon A) en España como medida preventiva.

- El Grupo El Corte Inglés ha puesto en marcha un plan para dejar de comercializar en todos sus centros aquellas prendas de marcas propias que tengan un tratamiento de acabado con chorro de arena (*sandblasting*) sustituyéndolas por otras que empleen métodos alternativos que no comporten riesgos.

■ 4.1. La empresa como sujeto moral

Para Carlos Llanos, la empresa es un sujeto moral por ser la persona originaria y destinataria de moralidad; todas las personas integran la comunidad-empresa independientemente del tipo de actividad que desempeñan, todas tienen la misma calidad de persona.

Definir la empresa como sujeto moral le otorga derechos y deberes adicionales y es la base de su responsabilidad moral.

El concepto de responsabilidad moral, tal y como es aplicado a las personas, puede ser proyectado a las empresas con tres significados.

- Ser responsable haciéndose cargo de las consecuencias de sus acciones.
- Seguir las reglas, cumpliendo con la legalidad.
- Tomar decisiones siguiendo un «razonamiento moral», es decir, adoptar el «punto de vista moral».

En resumen, las empresas son sujetos a los que podemos adscribir responsabilidad moral.

■ 4.2. La personificación de las tareas

A partir de la definición de la empresa como comunidad de personas, hay que entender que las empresas se rigen en esencia por las leyes y principios que derivan de las personas. Se pueden establecer los siguientes niveles de las actividades realizadas por el trabajador en la empresa o en torno a la empresa (Fig. 13.8):

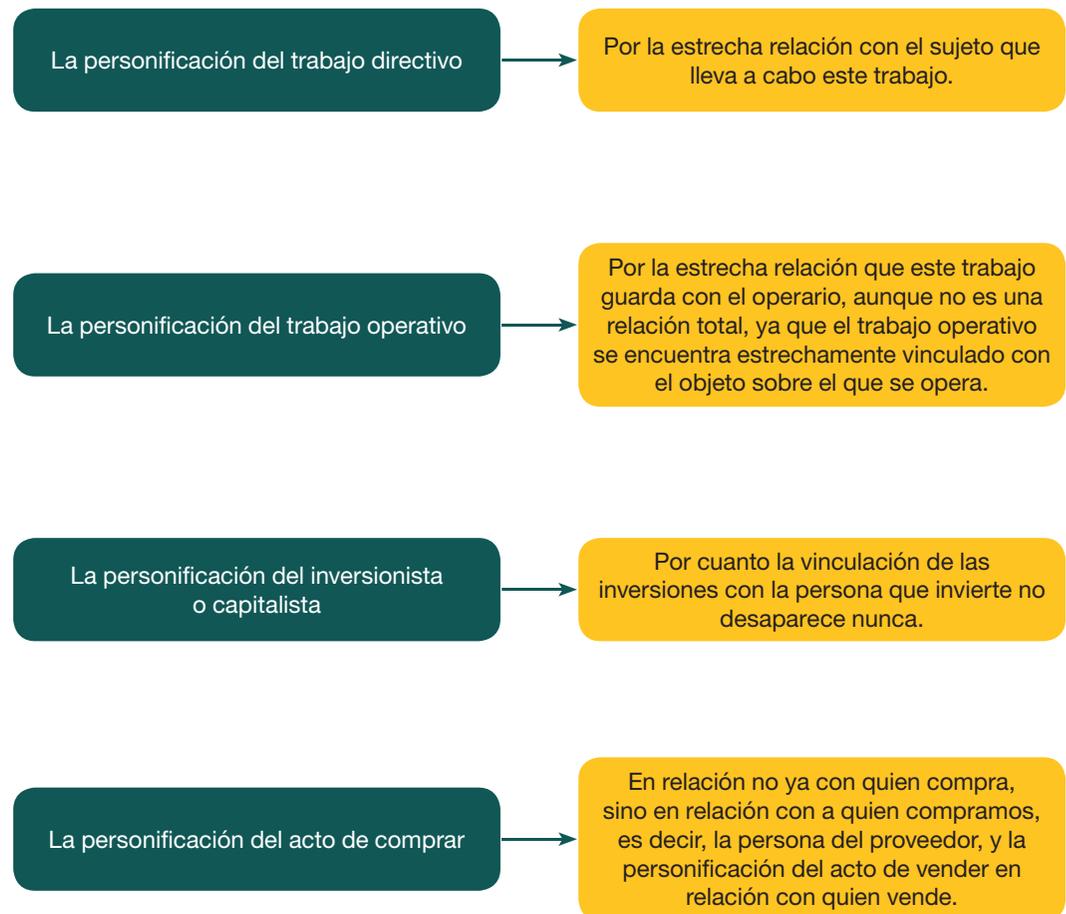


Fig. 13.8. Personificación de las tareas en la empresa.

5. La ética y la globalización

Desde la perspectiva económica, tecnológica y de la comunicación, el mundo actual se encuentra globalizado, por lo que es necesario hablar desde el punto de vista de la ética de unos **principios éticos globales** o de una **ética global**. El fenómeno de la globalización ha supuesto para las empresas la posibilidad de ver incrementado su poder, tanto en la esfera económica como en la social. Pero conjuntamente se ha producido un aumento de sus responsabilidades, ya que deben dar respuesta a las expectativas de la sociedad: creación de empleo, incremento del bienestar social y económico, cuidado del medioambiente, compromiso con el desarrollo de los pueblos, expansión de los Derechos Humanos a través del ejemplo de sus empresas, etc.

La empresa, como uno de los agentes económicos más importantes, debería asumir su responsabilidad en la consecución de un mundo más justo llevando a cabo comportamientos éticos. Existen propuestas desde dentro de la propia economía que están promoviendo una transformación ética, más allá del capitalismo salvaje, en los procesos de globalización.

Una de estas propuestas es la de Amartya Sen, claro ejemplo de la ética del desarrollo, una nueva vía que pretende superar las deficiencias de una economía unilateral, con una nueva economía que haga posible combinar competencia y cooperación, beneficio y justicia. Una economía en donde el crecimiento económico sea, no un fin en sí mismo, sino un instrumento para aumentar las libertades reales de las personas, capaz de generar expectativas sociales, confianza y libertad.

La ética debería ser un parámetro de acción de las empresas en **mercados globales**, donde todas, para poder competir, deberían respetar y cumplir ciertos estándares y normas globales

La empresa debe trasladar sus códigos y estándares éticos a todos los lugares donde opera. Surge entonces la cuestión de qué hacer cuando en países donde desarrolla su actividad empresarial no hay legislaciones sociales o incluso se vulneran claramente los Derechos Humanos. La ética de la globalización demanda a las empresas que aplican criterios de responsabilidad social en sus países de origen, que los mantengan también en países con regímenes autoritarios y faltos de libertades. A pesar de que las leyes y el sistema de un país puedan ser antidemocrático e ilegales, las políticas internas de una empresa deberían ser de respeto hacia los trabajadores y grupos de interés, ofreciéndoles un buen ambiente de trabajo, buenas condiciones laborales, salarios justos, formación, seguridad, etc.

¿Sabías que...?



La Real Academia Española define la **globalización** como «tendencia de los mercados y de las empresas a desarrollarse a escala mundial fuera de sus fronteras».

Importante



Desde la ONU se ha promovido el Pacto Mundial de la ONU o **Global Compact**, que entre sus fines tiene el de globalizar un compromiso ético de las empresas en torno a diez principios sobre Derechos Humanos, Trabajo y Medio Ambiente.

Caso Práctico 1



Apple audita anualmente a todas las compañías en las que se ensamblan sus dispositivos, así como otros proveedores dependiendo de diversos factores de riesgo, como las condiciones de los países en los que están instalados. Las auditorías se llevan a cabo con el apoyo de un auditor local que actúa como tercera parte, comprobando no solo las condiciones laborales de las instalaciones a través de entrevistas y visitas, sino también los sistemas de gestión y procedimientos internos de las empresas contratadas. Durante el año 2010 se detectó el empleo de menores de la edad laboral, comprobándose que la dirección de la empresa proveedora pasó por alto esta situación, por lo que la multinacional americana decidió dejar de trabajar con ella.

Actividades



16. Lee atentamente el siguiente texto de Adela Cortina y selecciona dos ideas para comentarlas en el aula: *Empresa y derechos humanos* (www.elpais.com/articulo/opinion/Empresa/derechos/humanos/elpepiopi/20100204elpepiopi_5/Tes).

¿Sabías que...? ?

La formación de valores en la empresa depende de muchas variables, entre las que se encuentran:

- Las creencias y valores del fundador, de la dirección actual, de los empleados.
- La formación y la influencia de los consultores.
- La normativa legal existente.
- Las reglas de juego del mercado.
- Los valores sociales de cada momento histórico.
- La cultura social.
- Los resultados de la empresa.

6. Los valores en la empresa

Todas las organizaciones se gobiernan o dirigen por valores. Estos valores son explícitamente declarados por las empresas en algunas ocasiones. En otras no se declaran pero se manifiestan en el ambiente o «clima» de la organización.

Estos valores son un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, y crean un sentido de identidad del personal con la organización.

Para Salvador García y Simón Dolan, los **valores** son guías, principios de acción adecuados para conseguir lo que nos proponemos. Orientan las conductas ante el trabajo, las relaciones entre las personas y los resultados a obtener. Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado de actuación.

A. La cultura de empresa y los valores

Las organizaciones, y como tal las empresas, están afectadas por lo que se denomina cultura organizativa. El conjunto de valores normas, creencias y comportamientos forman parte de la cultura de la empresa

Diversos autores sitúan la Misión, Visión y Valores Corporativos, como el elemento central o el porqué existe una organización, dónde quiere llegar y cómo lo quiere hacer.

En la cultura corporativa, los valores representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la Misión y Visión de la empresa.

Para ello, estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización.

B. Tipos de valores en la empresa

Toda empresa debe tener definidos dos grupos de valores que orienten sus objetivos y su actividad cotidiana: los valores finales y los valores instrumentales.

- **Valores finales:** están asociados con la Visión de la empresa (hacia dónde vamos) y su Misión (razón de ser o para qué) (Fig. 13.9).

Los valores finales asociados a la Visión

- Dan sentido y cohesionan el esfuerzo de la empresa.
- Se refieren al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar.
- La diferenciación que quiere alcanzar, por ejemplo: ser líderes, ser innovadores, etc.

Los valores finales asociados a la Misión

- Relacionados con la misión económica de la empresa:
 - Ser rentables, dar beneficios.
- Relacionados con la misión social general de la empresa:
 - Generales: generar empleo, satisfacer necesidades.
 - Específicas en función de la actividad, como enseñar, curar, limpiar, etc.

Fig. 13.9. Valores finales de la empresa.

- **Valores instrumentales u operativos:** están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, son los medios tácticos, es decir, los principios que deben regir la conducta de la empresa para alcanzar la Misión y la Visión (Fig. 13.10):

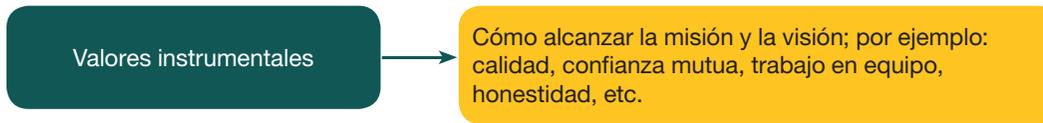


Fig. 13.10. Valores instrumentales u operativos, de la empresa.

C. Los valores éticos en la empresa

Cada empresa tiene sus propios valores que, para ser considerados éticos, deben coincidir con los valores compartidos por la sociedad.

La EA-10, modelo de auditoría ética creada por la Fundación Etnor, propone un listado de 10 valores éticos como imprescindibles:

1. Integridad	Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
2. Confianza	Credibilidad y reputación de la empresa.
3. Justicia	Distribución equitativa de cargas y beneficios.
4. Diálogo	Participación y consenso.
5. Transparencia	Veracidad y comunicación interna y externa.
6. Dignidad	Respeto y fomento de los derechos humanos.
7. Legalidad	Cumplimiento de las disposiciones legales.
8. Compromiso cívico	Corresponsabilidad social.
9. Ecología	Respeto y mejora del medio ambiente.
10. Responsabilidad	Respuestas ante expectativas y demandas sociales.

Actividades

17. A continuación, tienes algunos ejemplos de valores de empresas. Identifica a qué ámbito de actuación se refieren:

- Nos ocupamos de la satisfacción de nuestros clientes.
- Todo el mundo puede discrepar.
- Escuchamos a nuestros clientes.
- Aceptamos que el éxito significa aprender de nuestros errores.
- La calidad es lo primero.
- Aquí es agradable trabajar.

18. Entra en la página web corporativa de BBVA y analiza dentro de su código de conducta cuáles son los valores éticos que promueve.

19. Accede a la página Web de Repsol (<http://www.repsol.com>) y busca cuáles son aquellos valores irrenunciables y fundamentales de la compañía y que deben guiar todas sus acciones y comportamientos, y constituyen la base de la confianza mutua tanto dentro de la compañía como hacia los grupos de interés.

Asimismo, investiga cuáles son los valores profesionales sobre los que sustentan sus ventajas competitivas (estos valores profesionales les permiten alcanzar la visión, cumplir los compromisos y llevar la excelencia a la gestión).

7. La dirección por valores

Íntimamente relacionada con la ética y los valores de la empresa está la **dirección por valores** (DpV).

En el año 1997 aparece la dirección por valores como una nueva forma de liderazgo estratégico. El término «dirección por valores» (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado por los profesores Salvador García y Simón Dolan en España, al mismo tiempo que Ken Blanchard y Michael O'Connor en EE.UU.

La dirección por valores pretende introducir la dimensión personal dentro del pensamiento directivo, no únicamente de manera formal, sino en la práctica diaria.

Para García y Dolan la dirección por valores es una herramienta de liderazgo estratégico que ha de orientar las conductas y decisiones cotidianas. Según García y Dolan algunos elementos clave de la dirección por valores son:

- La identificación de los valores esenciales de la empresa: su integración en la Visión y la Misión de la organización.
- Incluir los valores esenciales en los objetivos de acción.
- Realizar una dirección de personas basada en valores.

Para Salvador García, la DPV es, además de una nueva forma de dirección, «una nueva mirada sobre la forma de trabajar y vivir, de utilizar el poder, de comprometernos éticamente como ciudadanos, de disfrutar y de dar sentido a nuestro paso como humanos por el Planeta Tierra».

7.1. Objetivos de la dirección por valores

Según García y Dolan, la dirección por valores pretende esencialmente:

1. Lograr el equilibrio entre la salud económica, la salud emocional y la salud ética de la empresa, generando así una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor (Fig. 13.11).
2. Construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego.
3. Humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas no como meros «recursos humanos a optimizar».
4. Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

Actividades



20. *Reputation Institute* es una organización internacional que publica anualmente el *Global RepTrak*. Para la realización del estudio se entrevista a más de 85 000 consumidores, en 41 países, para evaluar a más de 2 500 de las mayores empresas del mundo e identificar las más respetadas.

Entre los factores clave de reputación está el «Entorno de Trabajo, Integridad y Ciudadanía», que son las dimensiones que más se relacionan con la ética en las empresas.

Buscar en Internet el estudio del año en curso y localiza las empresas con mejor reputación en España y en el mundo.

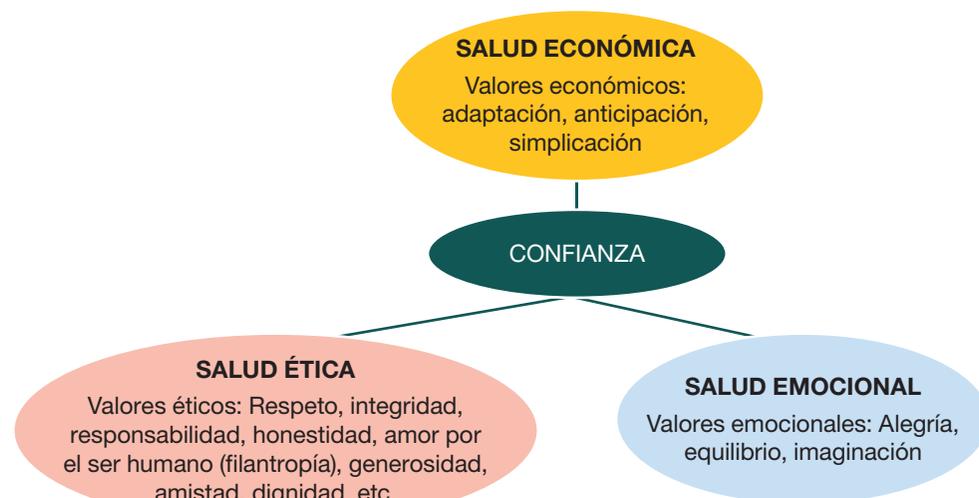


Fig. 13.11. Equilibrio de la empresa.

■ 7.2. Fases de la DpV

En la práctica, la dirección por valores se desarrolla en diversas fases (Fig. 13.12):

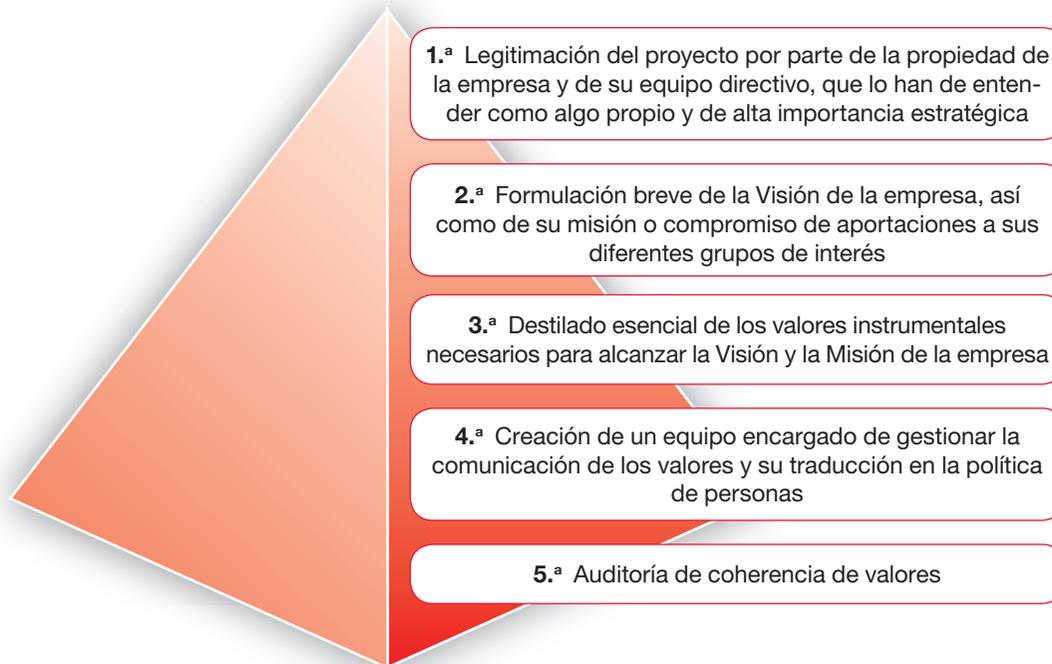


Fig. 13.12. Fases de la dirección por valores.

■ 7.3. La dirección por valores y la gestión de los recursos humanos

La dirección por valores debe sustentarse en la política de recursos humanos. Los valores de la empresa sólo se consolidan si se ponen en práctica. Algunas aplicaciones de la DpV en la Gestión de Recursos Humanos son: la selección, la formación y la evaluación.

- **Selección.** Los valores constituyen una dimensión esencial de las competencias profesionales, por lo que podemos hablar de «Selección por Valores». Por ejemplo, en una entrevista de trabajo se pueden plantear cuestiones sobre los principios a la hora de trabajar, cómo hay que comportarse con los clientes, etc.
- **Formación.** Una forma innovadora de aumentar la eficacia de la formación es formularla en torno a los valores clave de la Empresa.
- **Evaluación del desempeño.** En la medida que los valores son criterios de orientación de la conducta, han de ser evaluados y recompensados los esfuerzos que se realizan para traducirlos en acciones concretas, y, por tanto, incorporarlos en los sistemas de evaluación del desempeño y dirección por objetivos.

Caso Práctico 2



Dos empresas que han implantado la dirección por valores y la han puesto en práctica son *General Electric* y *Mondragón Corporación Cooperativa*.

General Electric decidió plasmar sus valores en unas pequeñas tarjetas de bolsillo que distribuyó entre todos los trabajadores de la compañía. Antes, se emplearon muchas horas en el Instituto de Liderazgo de *General Electric* para decidir cuáles eran los principales valores que debían cultivar los empleados.

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) se creó como un experimento diseñado para afrontar la carencia de trabajo en

la región. Fundada en el pensamiento católico, la principal característica de Mondragón Corporación Cooperativa es su capacidad para combinar negocio empresarial y vocación social como uno de sus valores centrales.

El reconocimiento de MCC como líder mundial en cooperativismo impulsó la creación, en 1987, de la Escuela Cooperativa y de Negocios.

El objetivo del centro es impartir programas de enseñanza en torno a MCC y el cooperativismo a personas y organizaciones de todo el mundo.

8. Los comportamientos éticos y su repercusión en la imagen corporativa

¿Sabías que...?



Los actuales sistemas de dirección consideran la construcción y comunicación de la imagen corporativa como un elemento estratégico de la empresa.

La época en la que vivimos presenta la imagen, tanto personal como empresarial, como uno de los recursos intangibles con los que contamos. Las organizaciones empresariales han sabido sacar provecho de la importancia de la imagen, convirtiendo este elemento en una herramienta de gran valor en la competitividad de la empresa, puesto que la imagen de la empresa es un elemento que despierta el interés de los consumidores o clientes, que en definitiva son quienes contribuyen a obtener el beneficio empresarial.

La **imagen empresarial** es el conjunto de impresiones que suscita sobre el público una empresa.

Si las impresiones que recibe una persona de una empresa pasan por su percepción y las capta como positivas, la empresa obtiene una ventaja frente a sus competidores, por ello las empresas trabajan por emitir una imagen que resulte positiva a los grupos con los que se relaciona. En algunas ocasiones, la imagen de una empresa tiene una proyección tan amplia que la convierte en líder de su sector, hecho que puede tener consecuencias muy significativas en el campo del beneficio, ya que vivimos en un mundo globalizado en el que las informaciones se difunden con gran rapidez a través de medios tecnológicos, llegando a cualquier rincón de nuestro planeta.

8.1. La imagen corporativa y el *marketing*

La importancia que suscita la imagen de las empresas se ha convertido en objeto de estudio en la disciplina del *marketing* que es, sin duda, un instrumento que ha ayudado en gran medida a crear y difundir la imagen corporativa de muchas empresas. Este hecho es en gran medida resultado de la conciencia que existe sobre la importancia de difundir las mejores impresiones posibles de la empresa entre los grupos de interés (*stakeholders*) con los que se relaciona la empresa.

El **marketing** es la herramienta utilizada para difundir la imagen de las organizaciones empresariales; también trabaja para dar a conocer al público las productos o servicios que presta la empresa.

Las empresas se relacionan con diferentes colectivos que configuran lo que se conoce como grupos de interés o *stakeholders*. Entre ellos se encuentran los clientes, pero no son los únicos sujetos con los que se relaciona una empresa; otros grupos de interés significativos son los accionistas, proveedores, Administraciones Públicas, agentes sociales, banca, o la sociedad en general (Fig. 13.13).



Fig. 13.13. Vertientes de la imagen corporativa más importantes para algunos grupos de interés

A cada uno de estos grupos de interés le resulta más significativo uno u otro aspecto concreto de la empresa, por lo que las organizaciones deben atender a proyectar en su imagen lo que a cada grupo le puede interesar de ellas mismas (Fig. 13.14).



Fig. 13.14. Intereses que generan los *stakeholders*.

Por lo tanto, la imagen corporativa tendrá que cuidar su vertiente comercial, su vertiente financiera y su vertiente social.

Actividades

21. Imagina que eres administrativo en el Departamento de *Marketing* de una empresa de alimentación. En la empresa se está desarrollando una campaña de imagen que presente los valores que la empresa quiere transmitir al público en general. ¿Qué valores éticos te parece que pueden ser importantes para la sociedad en general, en una empresa dedicada al sector alimentario?

8.2. Imagen y comunicación de comportamientos éticos

La comunicación de los comportamientos éticos de la empresa se transmite con la propia actividad empresarial, si bien la transmisión espontánea de los mismos hoy día no es suficiente y muchas empresas planifican y ordenan la transmisión de su imagen a través de lo que se conoce con el nombre de Plan de Diseño de la Imagen Corporativa o Plan de Comunicación de Imagen Corporativa.

El **Plan de Diseño de la Imagen Corporativa** se puede definir como el conjunto de acciones que una empresa planifica y desarrolla para configurar y comunicar su imagen corporativa al conjunto de la sociedad. En este plan se incluye la comunicación a los diferentes grupos de interés de los valores éticos que la empresa ha adoptado.

El Plan de Diseño de la Imagen Corporativa incluye:

- Los **valores éticos** que la empresa quiere emplear en el desarrollar de su actividad empresarial dado su valor estratégico.
- La **planificación de las acciones** que va a realizar para comunicar sus valores.
- La **definición de los valores éticos** que la empresa empleará en su actividad empresarial vienen marcados por la dirección de la misma. Son los directivos y propietarios de las empresas los que fijan las normas de conducta éticas que se aplican en la propia actividad empresarial.

La planificación de las acciones para comunicar los valores éticos que puede ser desarrollada por un grupo encargado de esta tarea, incluirá:

- Las acciones concretas para comunicar los valores éticos.
- Los recursos necesarios y disponibles dedicados a este fin.
- Los tiempos en los que las tareas de comunicación se van a realizar.

Importante

La **comunicación de los valores éticos** en la empresa tiene una doble dimensión:

- Dimensión interna: supone comunicar dichos valores a los miembros de la organización (trabajadores).
- Dimensión externa: supone comunicar dichos valores a los grupos de interés que no forman parte interna de la empresa (sociedad en general, Administraciones Públicas, clientes, proveedores, etc.).

Las empresas comunican sus valores éticos al conjunto de grupos de interés con los que se relacionan. Entre ellos, son de especial importancia los trabajadores de la propia empresa, que son quienes han de asumirlos y aplicarlos en el trabajo diario. No se puede olvidar que los clientes también son un grupo cada vez más importante puesto que muchos de ellos contratan los servicios de las empresas en función de su forma de actuar y comportarse en distintos medios.

Esta función de comunicación es desarrollada principalmente por el Departamento de Recursos Humanos o el Departamento de Comunicación, si existe en la empresa.

■ 8.3. Herramientas para comunicar los comportamientos éticos

Entre las herramientas que utilizan las empresas para comunicar sus comportamientos éticos, y en consecuencia difundir la imagen de la empresa, encontramos la construcción y la documentación de la propia cultura empresarial, la formación de los trabajadores en los valores éticos de la empresa y la creación de campañas publicitarias o programas de actuación concreta.

• La construcción y documentación de la propia cultura empresarial

En la actualidad, muchas empresas documentan su sistema difundiendo los valores, que tienen que regir sus comportamientos, por escrito de la «misión y la visión» de la empresa, documentos que ya se han analizado anteriormente.

• La formación de los trabajadores en los valores éticos de la empresa

Normalmente, la formación en valores debe generar la incorporación de los mismos a las actividades, creando una forma de estar concreta en el medio empresarial que identifica el actuar de esa empresa y la diferencia de las demás.

• La creación de campañas publicitarias o programas de actuación concreta sobre una materia de importancia para algún grupo de interés

Si observamos el comportamiento de algunas empresas, podemos ver como muchas de ellas incluyen entre sus actividades la difusión de campañas publicitarias en las que difunden alguna acción relevante de su política empresarial o patrocinan algún evento de interés (deportivo, cultural, o con fines humanitarios) y otras veces son ellas mismas las que crean programas para difundir su compromiso con comportamientos éticos relevantes para la organización.

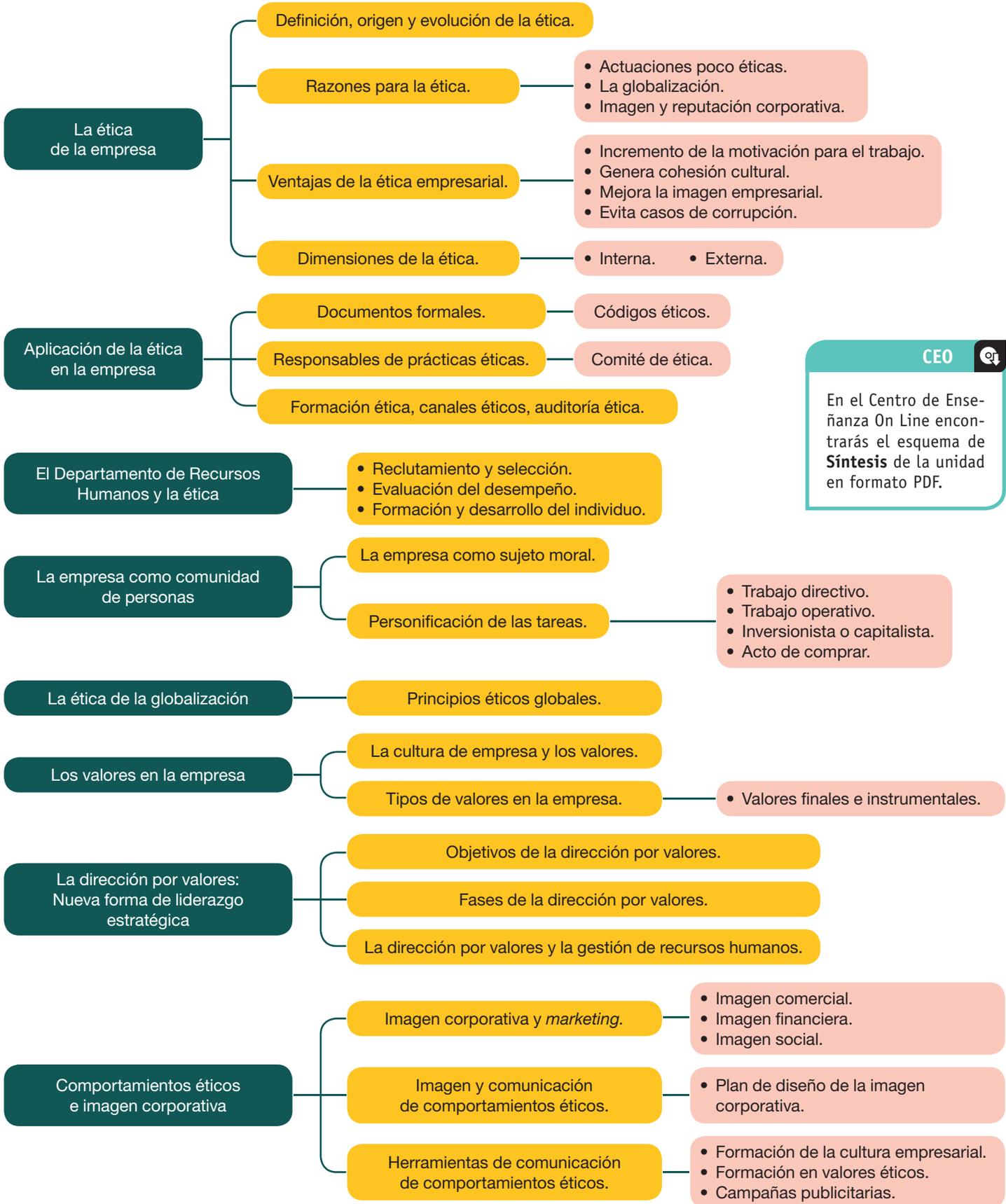
¿Sabías que...? ?

Algunos ejemplos de programas para el desarrollo de comportamientos éticos son el Premio Europeo de la Seguridad Vial, que patrocina la empresa Norauto, o el compromiso de la empresa Mercadona de que todo su personal sea fijo.

Estas empresas comunican con estos programas y acciones su compromiso con estas importantes tareas.

Actividades

22. Visita la página web de la empresa Danone (www.danone.es) y busca los valores que son importantes para la organización y que difunde en su web como imagen de empresa. ¿En qué apartado de la web la empresa Danone comunica sus comportamientos éticos?
23. Entra en la página web de la empresa de servicios profesionales PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com/es/es) y busca en la pestaña «Quiénes somos» su Visión. Explica qué imagen comunica la empresa a través de su Visión y los valores que forman parte de su imagen corporativa y los comportamientos que se esperan de las personas que forman parte de la empresa.
24. Localiza alguna empresa que realice actividades de formación en ética para sus empleados.
25. Muchas empresas realizan campañas publicitarias para difundir sus comportamientos éticos. Identifica al menos dos de estas campañas, y extracta las ideas o las acciones éticas que tratan de difundir.
26. Localiza las páginas Web de al menos tres empresas en las que se comuniquen sus comportamientos éticos o su programas de actuación en esta materia.



CEO 

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Test de repaso



1. El origen de la ética en la empresa se sitúa en el siglo xx en la década de los:
 - a) Años 50.
 - b) Años 70.
 - c) Años 60.
 - d) Años 80.
2. La ética de la empresa es:
 - a) Cumplir la ley.
 - b) Un modo de dirección basado en valores morales.
 - c) No existe.
 - d) Las normas y principios éticos que se utilizan para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial.
3. La ética de la empresa es:
 - a) La ética del sistema económico.
 - b) La ética individual de los empleados de la empresa.
 - c) La ética de las actuaciones de la empresa.
 - d) La ética de la sociedad.
4. La aplicación de principios éticos en la empresa implica:
 - a) El respeto de los derechos humanos de los empleados.
 - b) La obtención del máximo beneficio para el accionista.
 - c) Adopción de criterios de respeto medioambiental.
 - d) Cumplir con la ley.
5. Son herramientas para la aplicación de la ética en la empresa:
 - a) Los códigos éticos.
 - b) Las auditorías éticas.
 - c) El comité de ética.
 - d) Todas las respuestas son correctas.
6. Un código ético es:
 - a) Un programa de formación ética.
 - b) Un código de buen gobierno de la empresa.
 - c) Documento que expresa los valores que deben guiar la actividad de las personas de una organización.
 - d) Procedimiento para la resolución de conflictos.
7. Tener un código de ética para una empresa es:
 - a) Voluntario.
 - b) Obligatorio.
 - c) Obligatorio para las grandes empresas.
 - d) Es sólo voluntario para las pymes.
8. La misión de una empresa es:
 - a) La razón de ser de una empresa, lo que hace y cómo lo hace.
 - b) Cómo se ve la empresa proyectada en un futuro.
 - c) Es parte de la cultura de empresa.
 - d) Los objetivos de la empresa.
9. Los valores asociados a la misión de la empresa son:
 - a) Valores operativos.
 - b) Valores económicos.
 - c) Valores finales.
 - d) Valores sociales.
10. La Dirección por valores es:
 - a) Una forma de dirección basada en los objetivos.
 - b) Una forma de dirección basada en instrucciones.
 - c) Es una forma de liderazgo.
 - d) Es una forma de dirección basada en valores.
11. Son formas de comunicación de los comportamientos éticos empresariales:
 - a) Las campañas publicitarias.
 - b) Los códigos éticos.
 - c) La dirección por valores.
 - d) La difusión de la cultura empresarial.
12. La gestión de los recursos humanos desde la ética pertenece a:
 - a) La dimensión interna de la ética.
 - b) La dimensión externa de la ética.
 - c) La ética no se tiene en cuenta en la gestión de los recursos humanos.
 - d) La dimensión internacional de la ética.
13. La ética se debe integrar en la gestión de recursos humanos en:
 - a) Reclutamiento y selección de personal.
 - b) Evaluación del rendimiento.
 - c) Formación y desarrollo del individuo.
 - d) Todas las respuestas son correctas.
14. El plan de diseño corporativo es:
 - a) Un conjunto de acciones de una empresa para configurar su imagen ante el conjunto de la sociedad.
 - b) Una herramienta para difundir la imagen de la empresa.
 - c) Una herramienta para configurar la cultura empresarial de la empresa.
 - d) Una herramienta para la formación de los trabajadores en valores éticos.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Identificar las variables éticas y culturales de las organizaciones

1. Explica en qué consiste para ti la ética de la empresa.
2. En España existen instituciones que se dedican a promover la aplicación de la ética en la empresa como ETNOR, Eben (España), Foretica, etc. Entra en sus páginas web y describe cuáles son los objetivos que persiguen.
3. Señala si es lo mismo la ética empresarial que la responsabilidad social corporativa.
4. Enumera tres casos en los que se haya producido alguna conducta poco ética empresarial y tres casos de conductas éticas empresariales, y explica en qué consisten.
5. Señala si te parecen éticas las siguientes conductas. Razónalo.
 - No pagar a la seguridad social para hacer frente a los pagos que se tienen con los proveedores.
 - Aceptar un regalo de un cliente.
 - Pagar una comisión para poder conseguir un contrato.
 - Pagar impuestos en paraísos fiscales.
6. *Comprar, tirar, comprar* es un documental de TVE sobre obsolescencia programada, o lo que es lo mismo, la reducción deliberada de la vida de un producto para incrementar su consumo.
Visualiza el vídeo y comenta las prácticas que realizan algunas empresas desde el punto de vista ético (<http://vimeo.com/18605453>).
7. Una de las conductas menos éticas de las empresas es la corrupción. Entra en la página de «Negocios limpios» (<http://www.negocioslimpios.org>). Busca la definición de corrupción, señala cuales son las formas de corrupción y qué riesgos implican para la empresa las prácticas empresariales corrupta.
8. En España, en los últimos años se ha producido una situación de burbuja inmobiliaria vinculada a prácticas de corrupción inmobiliaria.
 - a) Indica qué prácticas poco éticas se han producido.
 - b) Identifica los grupos de interés que se han visto afectados por ellas y en qué medida.

Te proponemos un texto que te puede ayudar en tu reflexión:
http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/Quien/responsable/burbuja/inmobiliaria/elpepueconeg/20090222elpneglse_2/Tes
9. Busca algún ejemplo de cómo la conducta poco ética de la empresa puede afectar al ámbito interno y externo de la misma y qué problemas puede generar.
10. Define qué son los valores de una empresa.

11. Explica en qué consiste la cultura de empresa.
12. Indica qué tipo de valores existen en una empresa.
13. Entra en las páginas corporativas de Indra, Gas Natural y enumera los valores de empresa.
14. Busca en la página corporativa de Acciona, Pzifer, y señala cuáles son los valores de la empresa, indicando de qué tipo de valores se trata.
15. Busca información en la página corporativa de Iberdrola, Indra, Mafre y señala:
 - ¿Cuál es su misión y su visión?
 - ¿Cuáles son los valores asociados a esta?
 - ¿Cuáles son los valores operativos para conseguir la misión?
16. Consulta el Libro rojo de Lilly y clasifica sus valores operativos. Menciona algún ejemplo de la conducta que deben seguir los empleados, por ejemplo ante un regalo, intento de soborno...

Evaluar las implicaciones entre competitividad empresarial y comportamiento ético

17. La empresa americana Johnson & Johnson detectó en 1982 que uno de sus productos, el champú «Extra Strength Tylenol» provocaba efectos nocivos para la salud e incluso la muerte. Inmediatamente, la dirección, aparte de desembolsar cien millones de dólares para afrontar los daños ocasionados, ordenó retirar del mercado treinta y un millones de botes y sometió a prueba miles de ellos, cuyos resultados eran ofrecidos a la opinión pública. Por último, dispuso que se reemplazaran gratuitamente todas las botellas que los preocupados clientes devolvían. Asimismo, remodeló parte del proceso de producción, introduciendo nuevos sistemas de empaquetado. Estas medidas ayudaron a elevar el grado de credibilidad del consumidor hacia la empresa «J&J», la cual vio crecer rápidamente sus beneficios. Ahora bien:
 - ¿Qué valoración ética te merece esta conducta?
 - Analiza por qué la actuación ética de las empresas les puede proporcionar ventajas, como en este caso.
18. Dos de los casos que ocasionaron en los años 90 un resurgir del interés por la ética empresarial fueron ENRON, en Estados Unidos, y PARMALAT, en Europa. Investiga en qué consistieron sus prácticas poco éticas, y las consecuencias que tuvieron para dichas empresas.
19. Busca ejemplos en los que el comportamiento ético de la empresa les repercute positivamente
20. Busca varios ejemplos de cómo la falta ética de la empresa repercute desde el punto de vista interno y de cómo lo hace desde el punto de vista externo.

Comprueba tu aprendizaje

21. Reflexiona sobre cuales serían acciones éticas que pueden realizar algunas de las cadenas mundiales de comida rápida para combatir la obesidad infantil.

Definir estilos éticos de adaptación a los cambios empresariales, a la globalización y a la cultura social presente

22. El documental «No a la venta» analiza algunas consecuencias de la globalización, a la vez que pone de manifiesto algunas conductas empresariales poco éticas en los países en desarrollo. Visualiza el documental, describe en qué consisten estas prácticas y analiza las propuestas que se hacen para evitarlas.

<http://www.noalaventa.com/contenidos/el-documental/no-a-la-venta>

23. Busca iniciativas que promuevan la mejora de las prácticas empresariales dentro del marco de la globalización.

24. Visita la página web <http://www.ropalimpia.org/> y explica en qué consiste su campaña **No Sandblasting**.

25. Indica qué tipo de responsabilidad ejerció Zara en Israel cuando se disculpó y retiró del mercado un modelo de traje en el que se mezclaban algodón y lino. Esta mixtura está prohibida por el judaísmo al ser considerada un híbrido que va contranatura.

26. La organización FACUA elige cada año las 5 peores empresas, las 5 peores prácticas empresariales y los 5 peores anuncios. Entra en su página web y analiza si las conductas o los eslogan que han obtenido dichas valoraciones son éticos o no y por qué (www.facua.org).

27. El Instituto Ethisphere publica anualmente el ranking de las empresas más éticas del mundo. Comprueba cuáles son y si existe alguna española (<http://ethisphere.com>).

28. En los años setenta del siglo pasado surgen las primeras iniciativas que se consideran como el origen de la banca ética: bancos que intentaban conseguir simultáneamente dos objetivos compatibles y necesariamente complementarios: por un lado, la financiación de actividades económicas que tuvieran un impacto social positivo y por otro, la generación de beneficios. En España también existen ejemplos de banca ética o social, Triodos Bank, FIARE, La Banca Ética de Badajoz.

Investiga:

- ¿Cuáles son los rasgos identificativos de la Banca ética y qué les diferencia de la banca tradicional?
- Visualiza el vídeo Dinero y conciencia, y opina que te parece cómo funciona la banca ética.

29. Explica en qué pilares básicos se basa la aplicación de la ética en la empresa.

30. Explica qué instrumentos de gestión ética pueden utilizar las empresas y en qué consisten.

31. Explica qué es un código ético y cuál es su contenido.

32. Entra en la página de REPSOL y analiza qué prácticas éticas aplica.

33. Busca en la página corporativa de la empresa FCC y explica qué tipo de herramientas éticas aplica (www.fcc.es).

En el caso de que un empleado encontrase documentación personal sobre los empleados, ¿cómo debería actuar? Busca el procedimiento para que este empleado pueda comunicar, de manera confidencial, las actuaciones inapropiadas teniendo en cuenta el código ético de la empresa.

34. Busca el código ético de varias empresas y analiza qué materias tratan y qué *stakeholders* contemplan.

35. Indica en qué consiste el buen gobierno de una empresa y qué implica.

36. Comprueba si alguna de las empresas del IBEX 35 tiene código de buen gobierno y qué aspectos recoge.

37. Define qué es el Comité de empresa y cuál es su finalidad.

38. Repsol ha creado una comisión de ética. Busca en su página web qué función se le ha asignado.

39. Los hospitales y los centros de investigación suelen crear comisiones o comité de ética. Busca cómo funciona éste en alguna de estas instituciones.

40. Entra en la web (<http://valoretica.com/productos/>) y señala qué indicadores recoge y menciona para la mejor gestión de los recursos humanos.

Determinar elementos de mejora de las comunicaciones de las organizaciones externas e internas que promuevan la transparencia, la cooperación y la confianza

41. Señala cuáles son las herramientas para comunicar los comportamientos éticos de una empresa.

42. Busca algún ejemplo de iniciativa empresarial utilizada para poner de manifiesto el compromiso ético de la empresa y describe en qué consiste.

43. Explica qué es la imagen corporativa y cómo se crea.

44. Entra en la página corporativa de DANONE (<http://www.danone.es/danone-en-accion/compromiso-social/>) y analiza cuál es la imagen que quiere proyectar a la sociedad y qué acciones lleva a cabo para conseguirlo.

45. Busca información en la página corporativa de Telefónica y analiza qué imagen social quiere transmitir.

Unidad 14

La Responsabilidad Social Corporativa



En esta unidad aprenderemos a:

- Identificar los componentes esenciales de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Reconocer los principales instrumentos internacionales y nacionales de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Identificar los principales grupos de interés en la Responsabilidad Social Corporativa.
- Reconocer políticas de Recursos Humanos Vinculadas con la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas.

Y estudiaremos:

- Los principios, orígenes y el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.
- Las recomendaciones y la normativa europea y de otros organismos intergubernamentales.
- Los grupos de interés o *stakeholders*.
- Las políticas de Recursos Humanos y RSC.

1. Principios de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Vocabulario **A**

La Responsabilidad Social Corporativa no debe confundirse con la **filantropía** que el Diccionario de la Real Academia de Lengua Española define como «amor al género humano».

Las acciones filantrópicas constituyen solo un medio para conseguir el fin último de incrementar las ventas y los beneficios, y por tanto esto no es Responsabilidad Social Empresarial ya que las actividades desarrolladas en este marco deben estar vinculadas a la actividad y tener vocación de permanencia.

En las economías de mercado, las empresas cumplen la función de adaptar los bienes para satisfacer las necesidades humanas con el objetivo de obtener el máximo beneficio. La nueva tendencia empresarial no solo busca maximizar los beneficios, también se manifiesta en la adopción de medidas relacionadas con la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** en la gestión. Es decir, la empresa, además de tener obligaciones y responsabilidades con los accionistas, es también una entidad responsable de los impactos sociales y ambientales de su actividad y particularmente en el espacio laboral.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha desarrollado como parte de un sentimiento que nace en el seno de la sociedad. Las sociedades, especialmente las desarrolladas, consideran que la empresa debe devolver a la propia sociedad parte de los beneficios que logran con sus actividades. La apuesta por volcar parte de la actividad de las empresas en tareas de Responsabilidad Social sirve para conseguir una importante ventaja frente a los competidores, puesto que actualmente el trabajo en RSC es un elemento que aporta diferencias competitivas **potenciando y reforzando la imagen corporativa** (Fig. 14.1).

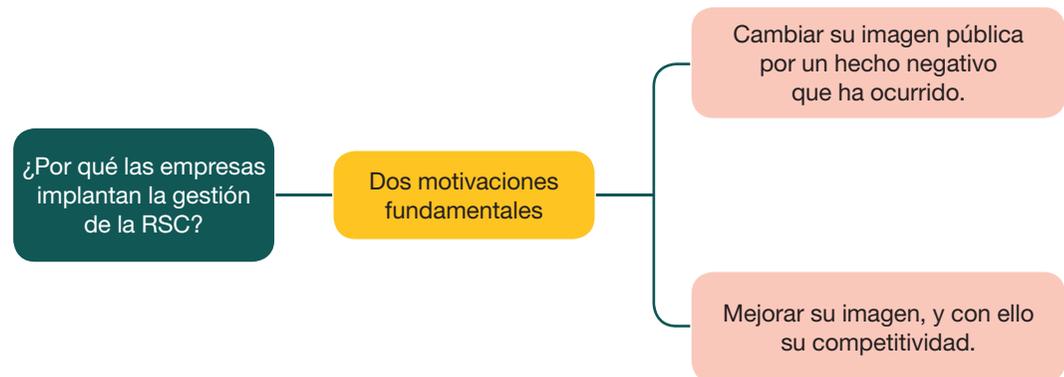


Fig. 14.1. Motivaciones para implantar políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Importante **!**

El *marketing* social relacionado con causas sociales no es un *marketing* sin fines de lucro. No tiene como fin realizar obras de caridad ni persigue un fin social.

Existen leyes, principios y compromisos entre países que tratan de conseguir que cada vez sean más las empresas que se impliquen con estas prácticas, si bien aún hoy en día son recomendaciones sin carácter obligatorio. Estos principios se reflejan en la Tabla 14.1.

- Devolver a la sociedad parte de lo que ella aporta a la actividad empresarial.
- Minimizar los impactos negativos de la actividad empresarial en la sociedad.
- Respetar las recomendaciones y directrices internacionales y nacionales en materia de RSC.
- Trabajar a favor del desarrollo de los Derechos Humanos.

Tabla 14.1. Principios de la Responsabilidad Social Corporativa.

Caso Práctico 1 **+**

Indica cómo crees que puede incorporar una empresa el compromiso medioambiental a su organización.

Solución

En principio, se deberá ajustar al reglamento existente. El cuidado del medio ambiente se puede realizar desde todos los ámbitos, empezando dentro del edificio y cuidando el uso de los recursos, como la luz, el agua, la separación de los residuos, etc.

2. Origen de la Responsabilidad Social Corporativa

A finales del siglo XVIII, con el inicio de la Revolución Industrial en Inglaterra que posteriormente se fue extendiendo al resto del continente europeo, se comienza a valorar la importancia de la interrelación entre la empresa y la sociedad.

Es en el siglo XX, concretamente en la década de los años 50, surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que nace como disciplina empresarial después de la publicación en EE.UU. del libro *La responsabilidad social del empresario*. Atribuido al economista norteamericano Kenneth Arrow, quien fue Premio Nobel de Economía en 1972, este libro dio un importante impulso al pensamiento sobre la RSC al plantear en uno de sus artículos la importancia de la responsabilidad social de las empresas.

En España, en el siglo XIX, surge un movimiento cooperativo en distintos sectores, pero es en la primera mitad del siglo XX cuando las empresas empiezan a crecer y a adquirir más poder. Se comienza a hablar de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), diferenciándose del concepto de filantropía, surgiendo una nueva idea de empresa.

Esta nueva idea empresarial tiene sus cimientos en la concepción de la empresa como un ente que no solo tiene obligaciones con los accionistas, sino que también es responsable de los impactos sociales y ambientales de su actividad.

¿Sabías que...?



Las organizaciones internacionales trabajan por conseguir unos principios comunes en el campo de la responsabilidad social corporativa que sean aceptados por las empresas.

Estos principios no tienen valor jurídico vinculante, pero dan impulso en gran medida al trabajo de las empresas en este campo.

Caso Práctico 2



El Consejo de Dirección de una empresa se plantea incorporar en su gestión políticas de RSC. Si te pidieran que explicases por qué es interesante su implantación, ¿qué dirías?

Solución

Señalaríamos que la responsabilidad social corporativa es la correcta adecuación entre las necesidades y actos de una empresa como entidad a partir de sus procesos productivos, **relaciones externas e internas** para con la sociedad. Si esta adecuación es correcta, la empresa pasará a ser socialmente responsable, eficiente y con un desarrollo sostenible que le reportará mejor imagen social y más beneficios.

En la actualidad la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es esencial en el desarrollo de la actividad de las empresas que se inclinan por una política de desarrollo sostenible y que satisfaga las necesidades presentes, respondiendo a las peticiones de la sociedad.

Es la sociedad, en su conjunto, quien exige mayor preocupación por el medio ambiente y el bienestar de todos las que la integran. Las empresas que aplican los principios de RSC consiguen con ello diferenciarse de la competencia y conseguir ventajas respecto a otras empresas del sector.

Caso Práctico 3



Señala por qué las empresas más importantes emplean criterios de Responsabilidad Social Corporativa.

Solución

Porque el empleo de criterios de Responsabilidad Social Corporativa permite a las empresas proyectar una imagen positiva ante los grupos con los que se relaciona y, actualmente, se demandan comportamientos socialmente responsables, dado el cambio en el sistema de valores de la sociedad.

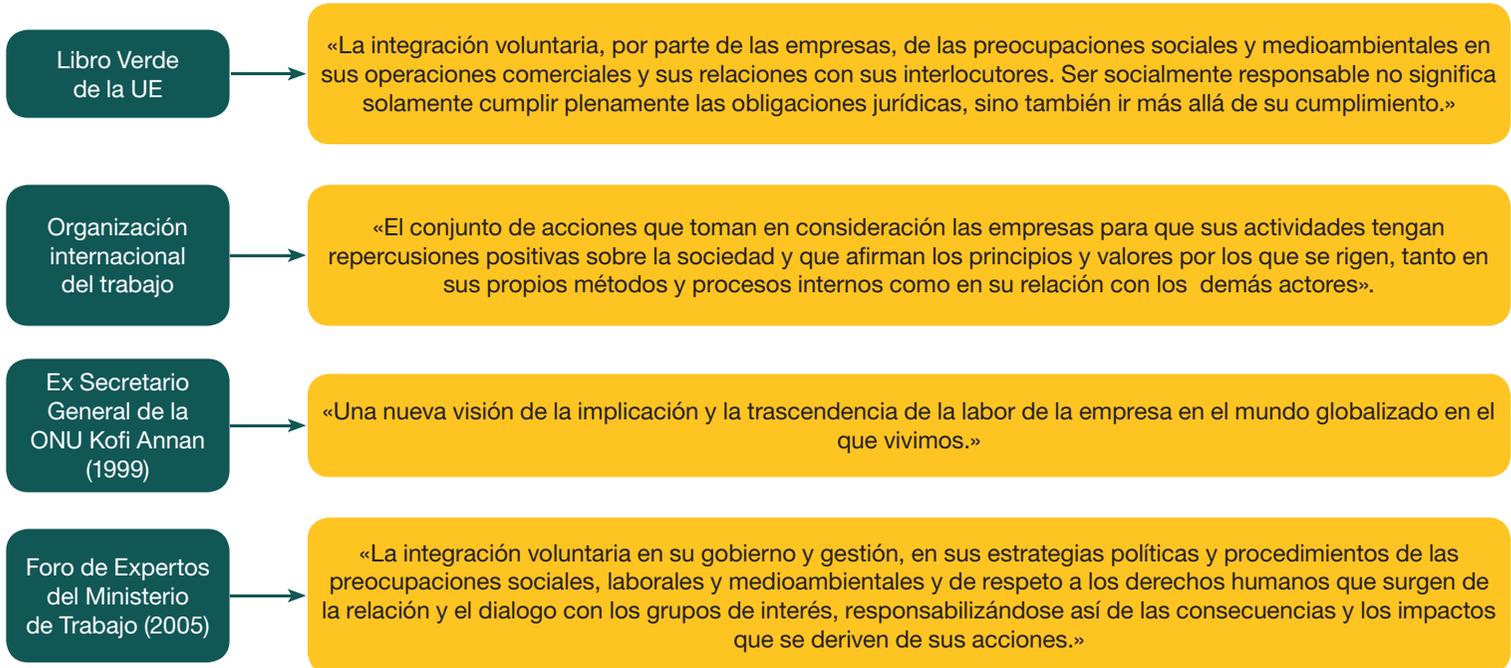
CEO



En el Centro de Enseñanza On Line (CEO) encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

3. Concepto de RSC

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un término del que se han realizado numerosas definiciones; veamos a continuación las más representativas.



Importante



La Secretaria General de Industria convoca ayudas para la implantación y desarrollo de la Responsabilidad Social en las Pequeñas y Medianas Empresas: «Iniciativa RSE-PYME».

Analizando las definiciones anteriores, se puede señalar que la Responsabilidad Social Corporativa goza de los siguientes caracteres:

- Es una **actividad voluntaria** que asumen las empresas.
- La RSC se incorpora a **todo el proceso de producción y gestión** de la empresa.
- Se centra fundamentalmente en la **incorporación de valores** en su modelo de gestión que implican un desarrollo sostenible de la sociedad.
- Exige un **compromiso mayor que el mero cumplimiento de la legalidad**.
- Su desarrollo supone la **interacción directa con los grupos de interés** con los que la empresa se relaciona.

Las **áreas de trabajo** más importantes de la RSC son las siguientes:

- **Responsabilidad social legal.** Se ha señalado que la RSC va más allá del mero cumplimiento de la legalidad vigente, pero no por ello hay que entender que debe prescindirse del mismo.
- **Responsabilidad ética.** Que implica un comportamiento centrado en la justicia de las empresas con los grupos sociales con los que se relaciona.
- **Responsabilidad social económica.** Referida a cómo se genera riqueza en la empresa y se reparte entre los grupos de interés.

Actividades



1. En la página www.ipyme.org encontrarás los proyectos admitidos, excluidos y denegados de las ayudas concedidas para la implantación de la RSE en las PYMES. Selecciona alguno que te resulte de interés e indica por qué razones lo has elegido.

4. Evolución de la RSC en España

En la década de los años 90 del siglo xx empieza a desarrollarse en España el movimiento sostenible de la Responsabilidad Social Empresarial. A este movimiento se ha adherido un creciente número de empresas que quieren contribuir al desarrollo sostenible y asumir la responsabilidad de sus actos.

El Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, en el que se ven identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa, considera que la Responsabilidad Social tiene como **objetivo la sostenibilidad**. Este objetivo implica, junto con el cumplimiento de las obligaciones legales, la integración voluntaria en su gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos. La empresa, por tanto, pasa a responsabilizarse de los impactos que se deriven de sus acciones.

Siguiendo el Foro de Expertos del citado Ministerio, «una empresa resulta socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés».

En el 2008 se creó el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, como Órgano colegiado interministerial de carácter asesor y consultivo del Gobierno, que se adscribe al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. El Consejo se encarga del impulso y fomento de las políticas de Responsabilidad Social de las Empresas y se constituye en el marco de referencia para el desarrollo de esta materia en España.

La Responsabilidad Social de las Empresas representa un nuevo modelo de gestión. En la actualidad, la sociedad espera que una empresa, además de ofrecer eficacia en sus productos o servicios, se comprometa con la mejora de la calidad de vida en los entornos donde desarrolla su actividad y en la forma de relacionarse con los grupos de interés, es decir, con los grupos que afectan o que puedan estar afectados por la actividad de la empresa.

5. Recomendaciones y normativa internacional

Ya hemos señalado que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha ido desarrollándose a medida que el poder de las multinacionales ha ido creciendo a lo largo del siglo xx. Los Estados y las organizaciones internacionales, sensibles a los problemas que presenta el desarrollo empresarial, han ido desarrollando iniciativas para conseguir que las empresas trabajen desde una perspectiva responsable y comprometida con el mundo en el que viven.

Una de las características más importantes de estos instrumentos es que no tienen carácter obligatorio, si bien las empresas están incorporando algunas de ellas porque las prácticas de desarrollo sostenible forman parte de la imagen que proyectan en la sociedad y en los consumidores.

A continuación, vamos a estudiar las iniciativas más interesantes en el campo de la responsabilidad social corporativa, dividiéndolas en iniciativas internacionales e iniciativas nacionales.

<p>Internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto Mundial. • Declaración tripartita. • Directrices generales para empresas multinacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 26000. • Libro Verde. • Foro Multilateral Europeo. • Alianza Europea para la RSE.
<p>Nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo. • Documento sobre Fomento y Desarrollo en España de RSE. • Elaboración por el Instituto de Higiene y Seguridad en el Trabajo de tres notas preventivas sobre RSC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 26/2007 de Responsabilidad Medioambiental. • Real Decreto 221/2008 por el que se creó el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. • Otras iniciativas de las CC AA.

¿Sabías que...?

Si una empresa decide voluntariamente ser reconocida como socialmente responsable, debe de cumplir ciertos criterios y asumir unos estándares definidos, como mínimo a escala europea.

Importante

«Global Compact LEAD» (Pacts Mundial Lead)



Naciones Unidas lanzó, en enero de 2011, una nueva plataforma para el liderazgo en sostenibilidad corporativa, llamada «Global Compact LEAD».

El objetivo principal es apoyar a líderes de las Naciones Unidas participantes del Pacto Mundial en sus esfuerzos por lograr mayores niveles de rendimiento de la sostenibilidad corporativa.

Fig. 14.2. Iniciativas internacionales y nacionales en materia de RSC.

■ 5.1. Iniciativas internacionales en responsabilidad social corporativa

Las iniciativas más importantes y significativas en el ámbito internacional han sido desarrolladas por las Naciones Unidas y por la Organización Internacional del Trabajo, OIT. A raíz del impulso que estas organizaciones han dado a este tema, y otras instituciones como la Unión Europea o la Organización Internacional de Estandarización (ISO), se ha avanzado en este campo. Veamos las iniciativas más interesantes de estas organizaciones (Fig. 14.3).

□ Organización de las Naciones Unidas

El principal instrumento de esta organización en materia de Responsabilidad Social Corporativa es el «Pacto Mundial de Naciones Unidas» (Global Compact) que nació en el Foro Económico Mundial de Davos en 1999. Este Pacto Mundial recoge diez principios que tienen que tener en cuenta las empresas que se sumen al mismo y que son los siguientes:

Derechos Humanos	
Principio 1	Las empresas deben respetar y apoyar la protección de los Derechos Humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.
Principio 2	Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la violación de Derechos Humanos.
Trabajo	
Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y negociación colectiva.
Principio 4	Las empresas deben apoyar la erradicación de los trabajos forzados.
Principio 5	Las empresas deben apoyar la erradicación real del trabajo infantil.
Principio 6	Las empresas promoverán las prácticas para la eliminación de la discriminación en el empleo.
Medio Ambiente	
Principio 7	Las empresas deben favorecer el principio de prevención en la preservación del medio ambiente.
Principio 8	Las empresas colaborarán en el desarrollo de iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad medioambiental.
Principio 9	Las empresas favorecerán el desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
Corrupción	
Principio 10	Las empresas colaborarán en la eliminación de la corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Tabla 14.2. Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Fuente: ONU).

□ Organización Internacional del Trabajo

La OIT trabaja para mejorar las condiciones de vida y trabajo de las personas desde su creación en 1919. En materia de Responsabilidad Social Corporativa recogió las directrices en una serie de principios que fueron compilados y aprobados en la **Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social** de 1977 que ha sido completada en los años 2000 y 2006.

La OIT insta a los Estados a que regulen las condiciones mínimas que han recogido en sus convenios ratificando los mismos, para que las empresas respeten y apliquen medidas de política social respecto de sus trabajadores. Este documento establece directrices en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida, y relaciones de trabajo.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)

La OCDE fomenta el desarrollo de medidas para lograr un mundo más responsable socialmente a través de su trabajo y sus informes. En sus *Directrices Generales para Empresas Multinacionales* impulsa la idea de la Responsabilidad Social Corporativa.

Normas ISO

La Organización Internacional de Estandarización ha publicado en noviembre de 2010 la *ISO 26000*. Esta norma ISO sirve de guía a las empresas para trabajar de manera armonizada la Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, dicha norma no otorga aún un certificado en este campo, puesto que solo ofrece orientaciones y no normas que hayan de aceptarse obligatoriamente.

Unión Europea

La Unión Europea ha desarrollado investigaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial desde finales del siglo xx pero su primer gran documento fue promovido en el año 2001 por la Comisión, y se denominó *Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial*. En este documento informa del carácter potestativo de las líneas sobre RSE y define lo que entiende la Unión Europea por Responsabilidad Social Empresarial: «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores».

El *Libro Verde* menciona entre sus indicaciones que la RSE ha de potenciarse no solo entre la grandes corporaciones, sino que es un instrumento útil de gestión de la pequeñas y medianas empresas y reconoce la importancia de canalizar esta responsabilidad tanto dentro de la organización como entre los sujetos externos (clientes, proveedores, etc.) con los que se relaciona la empresa.

Junto a este documento, en el ámbito de la Unión Europea se han creado dos iniciativas que contribuyen al desarrollo de esta materia: el **Foro Multilateral Europeo sobre la Responsabilidad Social Empresarial** y la **Alianza Europea para la Responsabilidad Social de la Empresa**.

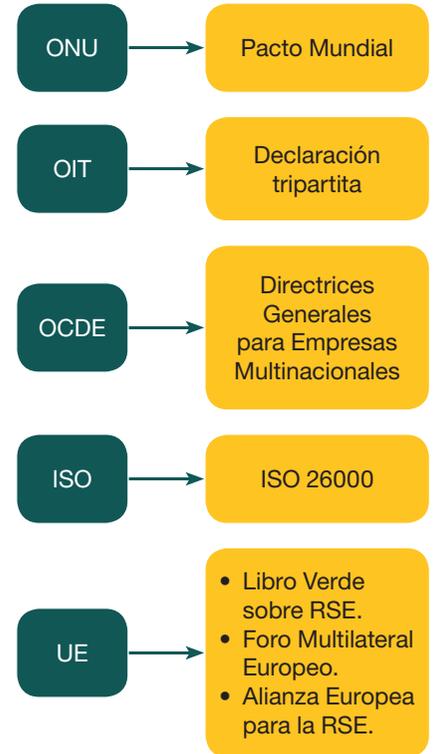
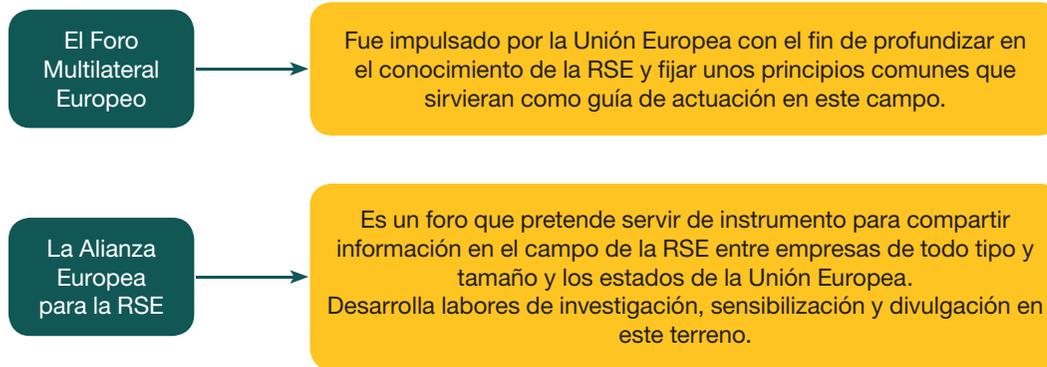


Fig. 14.3. Principales instrumentos internacionales en RSE.



Actividades



2. Indica a qué organización pertenecen los siguientes instrumentos en materia de Responsabilidad Social Corporativa.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*).
 - Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales.
 - Directrices Generales para Empresas Multinacionales.
 - Libro Verde.

■ 5.2. Iniciativas españolas en Responsabilidad Social Corporativa

¿Sabías que...? ?

Existen iniciativas privadas españolas en el campo de la RSE; entre ellas podemos citar:

- El **Club de Excelencia en Sostenibilidad** (www.club sostenibilidad.org). Asociación empresarial sin ánimo de lucro, que tiene como finalidad: «Impulsar la sostenibilidad desde el ámbito empresarial compartiendo y divulgando prácticas empresariales para contribuir a la excelencia de las empresas y al progreso de la sociedad».
- El **Observatorio de la Sostenibilidad en España** (OSE) (www.sostenibilidad-es.org) es un organismo independiente, constituido en 2005. La misión del OSE es estimular el cambio social hacia la sostenibilidad mediante la aportación de la mejor información disponible, poniéndola a disposición de la sociedad en general.
- El **Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa** (www.observatoriorsc.org) es una asociación integrada por organizaciones representativas de la sociedad civil, entre las que se encuentran ONG, sindicatos y organizaciones de consumidores.

En España, la Responsabilidad Social de las Empresas se ha desarrollado recientemente como fruto del impulso dado a esta materia por las instituciones internacionales de las que nuestro país forma parte. Tanto la Administración Central como las Administraciones Autonómicas están dando pasos en este campo, llevando a cabo diversas acciones sobre todo en el campo de la sensibilización y de la difusión de conocimientos.

En la Administración Central los hitos más significativos han estado centrados en el trabajo desarrollado por el Ministerio de Trabajo. Las acciones más relevantes son las siguientes:

- En el año 2005 se creó el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo en Responsabilidad Social de la Empresa.
- En el año 2007 se publicó el Documento sobre Fomento y desarrollo en España de la RSE.
- Elaboración por parte del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de tres Notas Técnicas Preventivas (NTP 643, NTP 644 y NTP 647) sobre la Responsabilidad Social de las empresas. Estas notas técnicas presentan un método para controlar los abusos relevantes de responsabilidad social en empresas, especialmente cuando trabajan en países aún poco desarrollados.
- La Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental, que regula la responsabilidad de los sujetos de prevenir, evitar y reparar los daños medioambientales.
- Creación en 2008 del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

En la Administración Autónoma existen muy diferentes iniciativas en el campo de la Responsabilidad Social de la Empresa. Algunas comunidades autónomas han establecido grupos de estudio e investigación en este campo, han desarrollado congresos o establecido premios a empresas socialmente responsables.

Caso Práctico 4

Busca en la página web www.castillayleon.es el Decreto 1/2007 de 12 de enero, de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Señala qué medidas en materia de Responsabilidad Social de la Empresa pretende trabajar este Decreto.

Solución

El Decreto mencionado trabaja la responsabilidad social de empresas para lograr la igualdad través de la creación del Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres que permita medir como trabajan las empresas en este campo.

Actividades

3. Accede a la página web de la OIT (www.ilo.com) y busca la «Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social» de 1977. Señala sobre qué aspectos concretos se centra la OIT en el campo de las condiciones de trabajo y vida.
Señala qué convenios de la OIT relacionados con las condiciones de trabajo se citan en la Declaración Tripartita.
4. Hemos indicado que casi todas las comunidades autónomas tienen establecidas medidas de fomento de la RSE. Busca en la página web de tu comunidad autónoma algún instrumento que haya sido establecido para fomentar la responsabilidad social de las empresas. Indica qué aspectos se tratan de potenciar en el ámbito de la responsabilidad social con los instrumentos que has encontrado.

6. Los Grupos de Interés o Stakeholders

Uno de los grandes retos que se ha planteado a las empresas en los últimos años es dar respuesta a las necesidades que demandan las personas y grupos que se relacionan con ellas. La respuesta a estas necesidades de los sujetos que se relacionan con las empresas es una de las notas esenciales de la RSC en estos momentos.

Se denomina **grupos de interés** o **stakeholders** a todos los sujetos (públicos o privados, individuos o colectivos) con los que las empresas se relacionan.

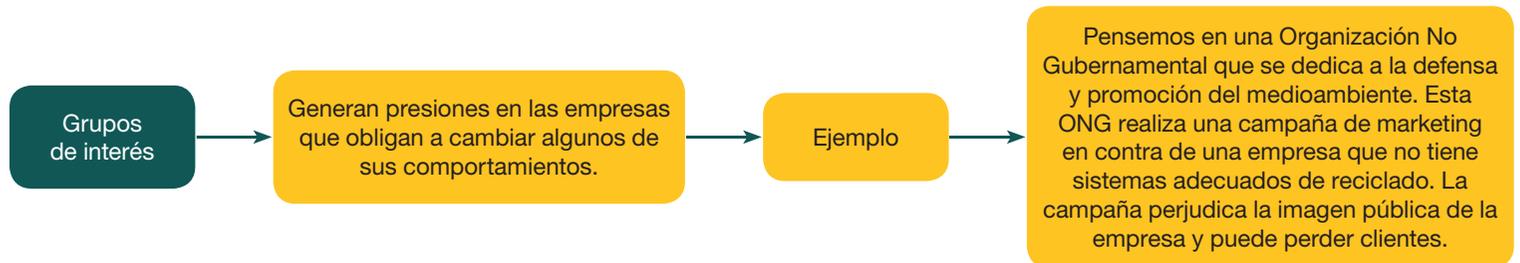
Estos sujetos tienen una gran influencia en los comportamientos que las organizaciones desarrollan y, en gran medida, las decisiones que toman las empresas están influidas por estos grupos de interés (Fig. 14.4).

Algunos de los grupos de interés más importantes para las empresas son los clientes, proveedores, inversores, sindicatos, asociaciones empresariales, trabajadores, administraciones públicas, otras empresas, público en general y medios de comunicación. Actualmente, las empresas tienen también sus intereses puestos en las relaciones con otras instituciones como organizaciones no gubernamentales, empresas de la competencia, agentes sociales y el público en general aunque no se trate de clientes.

Una de las razones por las que las empresas tienen interés en establecer lazos con los *Stakeholders* es para conocer sus opiniones sobre cuestiones de relevancia social, puesto que los grupos de interés pueden ejercer grandes presiones en el público en general. El esquema de actuación que siguen es el siguiente:



Fig. 14.4. Grupos de interés de gestión directa y externa.



Debido a la gran influencia que los grupos de interés pueden tener en la actividad empresarial, las organizaciones establecen vías de comunicación con ellos. La comunicación permite a las empresas comprender los intereses y expectativas de estos grupos y organizar sus políticas de Responsabilidad Social en consonancia con sus intereses.

Caso Práctico 5

¿Qué crees que deberá hacer una empresa si desea establecer políticas para conciliar la vida laboral con la familiar para sus trabajadores?

Solución

La empresa deberá abrir un periodo de consultas con el grupo de interés «trabajadores» para recoger sus opiniones, deseos y necesidades al respecto. Si no lo hace, la empresa corre el riesgo de establecer una política o línea de acción en este terreno que no tenga nada que ver con las expectativas y necesidades de los trabajadores y en vez de mejorar las relaciones con este grupo pueden empeorarlas.

Importante

En el modelo de Excelencia Empresarial de la **European Foundation Quality Management (EFQM)** se establece una auditoría para evaluar los resultados alcanzados en la gestión empresarial en los tres grupos más importantes de *stakeholders*: clientes, empleados y sociedad.

6.1. La elección de los grupos de interés

Como ya hemos puesto de manifiesto, existen muy diversos grupos de interés para una empresa, unos están directamente relacionados con la gestión (accionistas, socios, trabajadores) y otros están relacionados con la gestión externa (agentes sociales, consumidores, empresas de la competencia, administración pública, organizaciones no gubernamentales, etc.).

Es normal que una empresa no pueda atender al mismo tiempo y con el mismo grado de compromiso a todos los grupos de interés. Debido a esto, la dirección de la empresa será la que tenga que decidir a qué grupos de interés va a prestar mayor atención en un momento concreto y cómo van a establecerse los mecanismos de diálogo con ellos.

La elección de los grupos de interés puede depender de multitud de factores que pueden condicionar la decisión, entre ellos están los recogidos en la Tabla 14.3:

Influencia	La influencia que el grupo pueda ejercer sobre la actividad y beneficios de la empresa. Podemos pensar, por ejemplo, en la influencia que puedan ejercer los medios de comunicación en la compra o no de un producto de una empresa.
Dependencia	El grado de dependencia del grupo con la organización en el momento que se tome la decisión. Un ejemplo de dependencia se presenta en el momento en el que haya que pactar un convenio colectivo de empresa con los representantes de los trabajadores.
Normas	Las normas que hayan sido aprobadas en un determinado momento. Un ejemplo lo vemos en las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar que puedan ser aprobadas en leyes y que hayan de implantarse en las empresas para que las disfruten los trabajadores.

Tabla 14.3. Factores que pueden condicionar la elección de los grupos de interés.

Caso Práctico 6

Una empresa dedicada a la fabricación de calzado ha comenzado su actividad hace tres meses en una localidad de 125 000 habitantes. El equipo de dirección se ha planteado como objetivo principal, este año, dar a conocer el producto que fabrican, para lograr el mayor número de clientes posibles. Señala algunos de los grupos de interés con los que le interesará a la empresa establecer contactos.

Solución

A la empresa le interesará comenzar a relacionarse con el público en general de la zona donde esté situada, para hacerles llegar sus productos, y con algunos medios de comunicación donde difundir los citados productos y sus promociones.

Actividades

- Imagina que trabajas, como administrativo, en el departamento de ventas de una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de mobiliario para restaurantes y cafeterías. Tus jefes han decidido, como política de empresa, centrar sus esfuerzos de mejora en las relaciones con sus clientes y te convocan a una reunión de todo el departamento para generar ideas de mejora en este campo. ¿Qué acciones te parecen que pueden ser relevantes para mejorar la reputación de la empresa en relación con el grupo de interés «clientes»?
- Una empresa ha decidido abrir una nueva vía de mejora con sus empleados estableciendo nuevos mecanismos para conciliar la vida personal y laboral de los trabajadores. Indica qué ventajas tendrá para la empresa las mejoras que se establezcan para el grupo de interés «trabajadores».
- Investiga cuáles son los grupos de interés de Repsol, Mapfre e Inditex.

□ A. Objetivos de la RSC respecto a cada grupo de interés

Los objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa con los grupos de interés se recogen en la Tabla 14.4, tal y como los recoge *Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial* de la Unión Europea.

Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de dividendos justa. • Transparencia en la información. • Inversiones responsables.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y desarrollo profesional. • Conciliación de la vida personal y familiar. • Comunicación. • Salarios justos. • Salud y Seguridad en el Trabajo.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad y fiabilidad. • Garantía de cumplimiento de los Derechos Humanos. • Laborales y medioambientales.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Libre concurrencia y justicia en la elección. • Garantías de cumplimiento de derechos humanos. • Laborales y medioambientales.
Bancos y otros agentes financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos y garantía de los fondos prestados. • Incluso en situaciones extremas, dado el volumen de los fondos, presencia activo en el proceso de decisión, sustituyendo incluso a los accionistas en situaciones de liquidez o crisis de la empresa.
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia energética. • Reducción de la degradación medioambiental. • Generaciones futuras.
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad. • Alianzas.
Administraciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normativa económica, social y medioambiental.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Acción social. • Creación de empleo. • Promoción de valores éticos.
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de imagen. • Confianza.

Tabla 14.4. Objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa que persigue cada grupo de interés.

Actividades

- Indica, desde tu punto de vista, y teniendo en cuenta los grupos de interés recogidos en la Tabla 14.4, a cuál de ellos deberían dedicar más recursos las empresas. Puntúa cada uno del 1 a 10, en función de la importancia, siendo 1 lo menos importante y 10 lo más importante.
- Pregunta a las personas trabajadoras de tu entorno si las empresas para las que trabajan les permiten conciliar la vida laboral y familiar.
- Investiga cómo ha influido Greenpeace en algunas empresas como Apple, Nestlé o British Petroleum para que cambiasen sus políticas de fabricación o actuación.

□ B. Instrumentos de relación con los grupos de interés

Las empresas han de planificar los instrumentos que usan para fomentar la relación con los grupos de interés (Fig. 14.5). Aunque cada grupo de interés requerirá un medio que se adecúe a sus propias características, existe un mecanismo que debe usarse y potenciarse continuamente, que es la **comunicación**.

A través de la comunicación las empresas consiguen conocer los deseos y expectativas de estos grupos que tanto pueden influir en sus resultados y en la imagen que proyectan y que, como ya hemos apuntado, son un elemento más a tener en cuenta en la gestión de cada empresa.

Los mecanismos de comunicación que usan las empresas con los grupos de interés pueden consistir en reuniones directas, toma de datos a través de encuestas, cartas, hojas de sugerencias, espacios de sugerencias en sus páginas web, estudios de mercado, publicaciones especializadas sobre el sector, etc.

Como consecuencia del establecimiento de mecanismos de comunicación con los grupos de interés, deben adoptarse y establecerse políticas de RSC que se traduzcan en la interacción entre la empresa como tal y el grupo concreto con el que se interactúa.

Las actividades que surjan como resultado de las políticas decididas por la dirección dependerán del grupo de interés que se convierta en objetivo de atención y deben dar como resultado un código de conducta en determinadas áreas plasmado en un plan de Responsabilidad social en campos concretos de la vida de la organización.

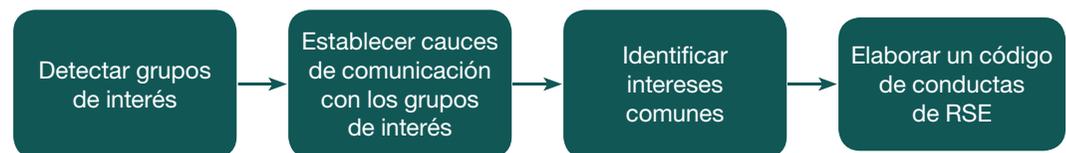


Fig. 14.5. Fases en la relación con los grupos de interés.

Actividades



11. Accede a la página www.repsol.com e identifica el modelo de responsabilidad social corporativa que tiene implantado Repsol sobre:
 - Visión de Valores.
 - Órganos de gobierno y gestión.
 - Políticas y posiciones.
 - Plan de sostenibilidad 2012.
12. Accede a la página www.repsol.com/es_es/corporacion/responsabilidad-corporativa/modelo-responsabilidad-corporativa y localiza los informes de RSC relacionados con la gestión de la compañía en los impactos ambientales como:
 - Energía sostenible y cambio climático.
 - Medio ambiente.
 - Biodiversidad.
 - Seguridad.
13. Accede a la página web del Grupo Inditex (www.inditex.es/es) y comprueba si posee algún acuerdo de RSC y, especialmente, en la política medioambiental, y si esos principios son de aplicación a todas las empresas y centros de trabajo de Inditex.
14. Accede a la página Web de El Corte Inglés (www.elcorteinglescorporativo.es) y realiza un extracto de los compromisos sobre los que gira la política de esta empresa con sus grupos de interés:
 - Clientes
 - Capital humano
 - Proveedores
 - Sociedad.
15. Investiga cuales son los grandes ejes en los que IKEA ha organizado su política medio ambiental, para tener un impacto positivo en las personas y en el medio ambiente.

7. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa supone, además del cumplimiento de la normativa legal, gestionar la empresa de manera voluntaria y responsable con políticas y procedimientos, económicos, sociales y medioambientales que surgen de la relación con sus grupos de interés.

Para garantizar que se ha implantado un sistema de gestión de responsabilidad social corporativa, se debe comprobar, mediante auditorias, la gestión realizada (Fig. 14.6).

La Organización Internacional de Normalización, que creó las normas ISO, y la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM - *European Foundation for Quality Management*) recogen la metodología para la evaluación y el desempeño de las organizaciones.

Con la publicación en 2009 por parte de AENOR de la GS10, Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social, podemos conocer cuáles son los requisitos necesarios para definir, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de responsabilidad social en las organizaciones. Asimismo, la publicación de la norma ISO 26000 sirve de guía a las empresas para trabajar de manera armonizada la Responsabilidad Social Corporativa.



Fig. 14.6. Fases en la implantación de la gestión de RSC

Para gestionar la RSE se deberá confeccionar un **Plan de Responsabilidad Social Corporativa** que incluya una **Memoria de Sostenibilidad**, en la que se refleje sus actuaciones como gestión sostenible, entendiéndose esta como un modelo de gestión que persigue el triple objetivo de crear valor económico, valor social y valor de medio ambiente (Fig. 14.7).

Las empresas reflejarán en el **Balance económico, social y medioambiental** todas las actuaciones de la empresa en las citadas áreas.

La memoria de sostenibilidad se centra en aportar los resultados de la empresa en los ámbitos económico, social (incluido el laboral) y medioambiental. Es lo que se conoce como triple balance (*triple bottom line*). El documento se dirige a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos.

La iniciativa más extendida a nivel internacional para la elaboración de este tipo de memorias es la propuesta por *Global Reporting Initiative* (GRI). Se trata de un modelo estandarizado que cuantifica la RSE a través de los denominados «indicadores de desempeño», organizados en las dimensiones económica, ambiental y social.



Fig. 14.7. Triple objetivo de la RSE.

Actividades

- Accede a la página <http://www.tragsa.es>, una empresa que realiza trabajos que le encomienda la Administración del Estado, las Comunidades Autónomas y los Municipios, mediante convenios. Busca la estrategia RSC 2010-2012 (ventana RSC > Valores y retos. Compromisos con iniciativas externas Memorias de sostenibilidad) y analiza los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y cuáles son los canales de comunicación observados por Tragsa.

Importante

El *Global Reporting Initiative* (GRI) (www.globalreporting.org) es una organización pionera en la realización de informes sobre sostenibilidad a nivel mundial.

Su misión es crear las condiciones para el intercambio transparente y fiable de información de sostenibilidad a través del desarrollo y la mejora continua de Memorias de Sostenibilidad marco.

8. Políticas de Recursos Humanos y RSE

La responsabilidad social de las empresas es difícil de precisar y, aunque existen unas normas que guían los modelos de RSE en el ámbito de los Recursos Humanos, cada empresa describe sus relaciones laborales de manera diferente, aunque siempre deben cumplir la legislación nacional e internacional sobre la materia.

Las empresas del IBEX facilitan información, en sus memorias anuales, sobre los aspectos de la RSE y describen sus relaciones laborales de distintas formas al no existir unas medidas estándares que permitan evaluar a la empresa desde el punto de vista social y medioambiental.

Entre las medidas de Responsabilidad Social Corporativa que se relacionan directamente con la política de Recursos Humanos, y que han incorporado numerosas empresas, destacan las que aparecen en la Fig. 14.5 que veremos en este epígrafe.

La retención de los trabajadores con talento

Las empresas son conscientes del valor que aportan algunos de sus trabajadores por su capacidad de innovación y de esfuerzo; por ello, algunas establecen acciones para retener en el ámbito de la organización a estos trabajadores que proporcionan un importante valor añadido. Algunos de los mecanismos que las empresas utilizan para retener a sus trabajadores van desde los incentivos económicos hasta los mecanismos más variados de motivación laboral, como viajes, coches de empresa, flexibilización de jornadas, teletrabajo, participación en el accionariado, etc.

Por encima del dinero, los empleados valoran cada vez más lo que la empresa puede aportarles en cuanto a formación. No solo referida a cursos sino al propio día a día en el trabajo. La formación aumenta la empleabilidad de un trabajador, algo que todos valoran.

El director de Recursos Humanos debe saber cómo retener a estos trabajadores que aportan gran valor a la empresa. Si a pesar de todo, algún trabajador con talento decide abandonar la empresa, es conveniente conocer los motivos y mantenerlo en contacto con la compañía a través de algún tipo de colaboración.

Vocabulario



Flexibilidad horaria laboral.

Consiste en la posibilidad de elegir el momento de entrada y de salida del trabajo, dentro de unos límites establecidos por la empresa, de forma que las personas trabajadoras puedan compatibilizar sus responsabilidades profesionales y familiares.

La flexibilidad horaria laboral no implica trabajar menos tiempo, sino organizar la entrada y salida de la empresa en función de las necesidades familiares de los trabajadores.

Caso Práctico 7



¿Cómo una empresa puede retener a trabajadores con talento?

Solución

Una empresa puede retener a sus empleados con talento aplicando prácticas y sistemas de Responsabilidad Social en el ámbito de los Recursos Humanos ya que estos influyen en la ventaja competitiva de la empresa.

Son ejemplos de ello la formación, los beneficios sociales, el desarrollo y plan de carrera, las políticas de conciliación de vida familiar y laboral, etc.

En la actualidad podemos conocer la lista de los mejores sitios donde trabajar en España en la página web www.greatplacetowork.es.

Actividades



- Accede a la página web www.greatplacetowork.es y consulta la lista de las mejores empresas donde trabajar en España. Comprueba si son empresas que aplican técnicas de responsabilidad social en el ámbito de los recursos humanos.

☐ Políticas de seguridad y salud laboral

Desde la aprobación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en 1995, las empresas están obligadas a implantar un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales en el seno de la empresa y en todos sus ámbitos de actuación. El desarrollo de estas políticas, de obligado cumplimiento, supone la materialización de la responsabilidad de las empresas de mantener a sus trabajadores sanos tanto física como psíquica y socialmente.

☐ Políticas de igualdad y no discriminación

La igualdad es un Derecho Fundamental recogido en el artículo 14 de la Constitución Española, aplicable a todos los seres humanos. En relación con esta materia, algunas empresas establecen políticas de inserción de colectivos con especiales dificultades de acceso al empleo, como minusválidos, inmigrantes, desempleados de larga duración, mayores de 45 años o mujeres en profesiones en las que no se encuentran representadas.

Si bien es cierto que la legislación establece ciertos beneficios para las empresas cuando se contrata a alguna persona perteneciente a estos colectivos, la realidad pone de relieve que es preciso insertar estas políticas entre los objetivos estratégicos de la empresa para que tengan un pleno desarrollo.

☐ Políticas públicas. La conciliación de vida familiar y laboral

En cuanto a la dimensión interna, relacionada con la gestión de los recursos humanos, en España se ha legislado para compatibilizar el horario de trabajo con las obligaciones familiares. Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral son una de las líneas en las que la RSC se ha desarrollado en mayor medida.

Existen muchas modalidades de políticas empresariales que pueden adoptar las empresas para facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar a su personal ya que, cada vez, son más las personas que experimentan un conflicto entre trabajo y familia.

El objetivo principal de estas medidas es compatibilizar los horarios en los ámbitos personal, laboral y familiar, introduciendo mejoras como un sistema de permisos por razones familiares, de atención a la infancia y a personas de edad avanzada y dependientes que facilite a los trabajadores la combinación del trabajo con las responsabilidades familiares.

Así, las Cortes Generales han aprobado leyes concernientes a medidas de conciliación de la vida laboral y familiar y para promover la igualdad dentro del ámbito de la empresa. Las más importantes de estas leyes son la Ley de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral y la Ley de Igualdad; veamos sus características principales:

- La **Ley de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral** establece la posibilidad de que, mediante la negociación colectiva o mediante acuerdos con el empresario, los trabajadores puedan adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo el derecho a dicha conciliación.

El conflicto que genera no poder compatibilizar la vida laboral con la familiar tiene consecuencias negativas en los trabajadores y en la empresa como insatisfacción laboral, disminución de rendimiento, absentismo, desmotivación o baja productividad, entre otros.

Actividades

18. Accede a la página <http://www.tragsa.es>, pestaña de Recursos Humanos, y comprueba las políticas de recursos humanos que practica la empresa.

También puedes descargarte en el mismo lugar vídeos relacionados con:

1. La gestión de emergencias en el que el Grupo Tragsa presenta un catálogo de soluciones de emergencias.
2. Cooperación internacional. En él se puede observar como Tragsa colabora con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en diversos países del mundo.

Importante

Los trabajadores que logran alcanzar equilibrio compatibilizando la vida laboral con la familiar están más satisfechos y más dispuestos a comprometerse con la empresa, aumentando los niveles de productividad, a la vez que la empresa se muestra más sensible a sus expectativas y necesidades. Destacaremos la importancia que debe darse a la sensibilización y educación de la igualdad, el reparto de responsabilidades y la conciliación desde el entorno escolar para cambiar las actitudes de las nuevas generaciones.

Entre las medidas a adoptar por las empresas destacan, entre otras, la flexibilidad horaria o el teletrabajo. Algunas de estas medidas pueden apreciarse en la Tabla 14.5 que aparece a continuación.

Horarios flexibles	Permite a los trabajadores determinar libremente el momento de entrada y salida, introduciendo variaciones en función de sus necesidades. Con ello se reducen los retrasos y el absentismo.
Teletrabajo	Permite a las personas empleadas, a través de las nuevas tecnologías, un mayor aprovechamiento de su tiempo.
Semanas laborales reducidas	Permite al personal trabajar más horas unos días a cambio de la reducción de días laborales.
Horas por año	Se eligen los días y horas que los trabajadores desarrollan su trabajo, teniendo en cuenta el cómputo de horas anuales.
Reducción de jornada	Por guarda legal, lactancia, causas económicas, organizativas o de producción.
Trabajo a tiempo parcial	Ejercer funciones a tiempo parcial.

Tabla 14.5. Medidas que adoptan las empresas.

- La **Ley de Igualdad**, a su vez, establece otras medidas que, también, pueden ser recogidas por la negociación colectiva o por un acuerdo entre empresario y trabajador, como por ejemplo la posibilidad de acumulación del periodo de lactancia, el incremento de los permisos retribuidos o el aumento de la guarda legal.

Ejemplos

Empresas que ayudan a conciliar la vida familiar

Citamos a tres empresas en las categorías de gran, mediana y pequeña empresa que se distinguen por introducir políticas de conciliación entre la vida familiar y la profesional.

	En la categoría de gran empresa el Banco Santander , por ser la primera entidad financiera que desarrolla un Plan de Igualdad con diferentes medidas que permitan conciliar la vida laboral y la profesional, como solicitar la reducción de jornada, suspensión de la relación laboral o aplicar la flexibilidad horaria.
	Coca-Cola ha sido premiada en la categoría de mediana empresa por su ampliación del permiso de paternidad a 20 días al año, ofrecer un seguro médico a sus trabajadores y las familias de los mismos, así como ayudar económicamente en los gastos de comedor y de campamentos de los hijos de los trabajadores.
	Por último, la empresa Mazda , en la categoría de pequeña empresa, ha sido premiada por no permitir que sus trabajadores tengan reuniones más allá de las 17h (política de «luces apagadas») y la ampliación de la reducción de la jornada por permiso de maternidad durante todo el año después del parto.

Actividades

19. Accede a la página web de las entidades financieras: BBVA y Banco de Santander y observa:

- Cómo tratan en sus memorias anuales la Responsabilidad Social Empresarial.
- Realiza una relación de las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar que tienen implantadas.

20. Entra en la página web www.compromisorse.com y busca en la pestaña «Acciones RSE» las políticas de responsabi-

lidad social de algunas empresas que aparecen recogidas respecto a la gestión de los recursos humanos.

21. Busca el Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería y realiza una relación del articulado en el que se explicita la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

Asimismo, realiza un extracto de los objetivos que tienen los planes de igualdad en este sector.

9. Dimensión interna y externa de la RSE

El *Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial* de la Unión Europea divide las áreas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en dos grandes bloques: interno y externo.

- **Bloque interno o RSC interna.** Se refiere a temas relacionados con empleados y aspectos medioambientales relacionados con la gestión de los productos **naturales en la producción**.
- **Bloque externo o RSC externa.** Hace referencia a la dimensión externa de la empresa. Dentro de este grupo destaca su integración con el entorno que la rodea y el respeto a los derechos humanos.

En la Tabla 14.6 se puede analizar qué aspectos se consideran propios de la dimensión interna y de la dimensión externa de la RSC según el *Libro Verde*. En la misma tabla se puede apreciar el conjunto de propuestas sobre las que las empresas pueden trabajar en cada una de las dimensiones que encajan en la dimensión interna y externa de la RSC. Estas medidas de acción empresarial también son una propuesta que hace la Unión Europea a las organizaciones empresariales para centrar el trabajo de las mismas en áreas especialmente importantes de la RSC.

Dimensión interna		
	Descripción	Propuestas para la acción empresarial
Gestión de los Recursos Humanos	<p>Se establecen procedimientos en la organización que garanticen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atracción y fidelización de trabajadores cualificados. • La conciliación de la vida laboral y social. • La igualdad y no discriminación en la selección, contratación, etc. por razones de género, posición social, discapacidad, la diversidad la acción positiva, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas responsables de contratación, no discriminatorias. • Realizar acciones de «formación y aprendizaje continuos». • Delegar responsabilidades a los trabajadores. • Mejorar los canales de información en la empresa. • Implantar medidas de conciliación. • Retribuir y posibilitar el progreso profesional en igualdad de condiciones. • Posibilitar la participación en beneficios o en el accionariado de la empresa. • Fomentar la inserción de colectivos en riesgo de exclusión.
Salud y seguridad en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores propios, y de los contratistas y proveedores a los que se haya «fraccionado» la cadena de producción y prestación del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar y mejorar continuamente un Sistema de Prevención, Seguridad y Salud en la empresa. • Establecer criterios de selección y acreditación de proveedores y subcontratas que contemplen las medidas de «Salud y Seguridad Laboral». • Informar de la calidad laboral de los productos y servicios.
Adaptación a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar reestructuraciones sectoriales traumáticas en términos de trabajadores e impactos socioeconómicos en la comunidad próxima. • Planteamiento estratégico del negocio, que fomente la riqueza estructural en la comunidad y la competitividad permanente de la empresa y de los Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar las plantillas considerando el equilibrio de intereses de todos los afectados, identificando los riesgos (económicos, sociales y medioambientales), cálculo de los costes directos e indirectos, evaluación de todas las opciones, transparencia informativa, consultas abiertas, etc. • Compromisos con el desarrollo local y las estrategias activas de ocupación: fomentando la ocupación local o la inclusión social.

Tabla 14.6. Dimensión interna de las empresas, según el Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial.

Dimensión externa

	Descripción	Propuestas para la acción empresarial
Comunidades Locales	<ul style="list-style-type: none"> Integración de las empresas en su entorno local, europeo y mundial donde operan: creación de puestos de trabajo, salarios, prestaciones, ingresos fiscales, sólida reputación, etc. El conocimiento de los agentes locales, las tradiciones y los recursos del entorno local son un activo que las empresas deben capitalizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la salud, la estabilidad y prosperidad en las comunidades donde operan. Sensibilizar a la comunidad en cuestiones medioambientales y problemas sociales. Ofrecer prácticas en la empresa a instituciones educativas de la comunidad, indicarles las necesidades de capacitación profesional, y en definitiva interactuar con los centros educativos de la zona y la administración competente. Colaborar con organizaciones de defensa del medio ambiente. Contratar personal o proveedores procedentes de colectivos con riesgo de exclusión. Ofrecer o convenir servicios de guardería para los trabajadores.
Derechos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Respeto de los Derechos Humanos, sobre todo en lo que respecta a las actividades internacionales (filiales y cadenas de suministro, proveedores y subcontratistas), en este contexto de liberalización de los mercados a nivel planetario. 	<ul style="list-style-type: none"> Respetar la Declaración Tripartita de la OIT para empresas multinacionales, las directrices de la OCDE para empresas multinacionales, los principios del Global Compact. Formar a directivos, gestores, trabajadores y comunidades para su cumplimiento. Establecer y controlar el cumplimiento del Código de Conducta.

Tabla 14.6. (Cont.) Dimensión externa de la RSC de las empresas, según el Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial.

Caso Práctico 8



Lee las siguientes propuestas que pueden tener las empresas relacionadas con algunas áreas de la RSC. Indica si cada una de ellas se relaciona con la dimensión interna o externa de la Responsabilidad Social Empresarial.

- Posibilidad de ausentarse en la jornada de trabajo una hora, que pueden dividir en dos fracciones, o reducción de la jornada de media hora con la misma finalidad.
- Posibilidad de acumular en jornadas completas los periodos de ausencia por lactancia.
- Facultad de la realización de cursos de idiomas en la empresa para los trabajadores.
- Posibilidad de colaborar con los institutos de formación profesional de la zona para que los alumnos puedan realizar prácticas.
- Facultad de colaborar con los agentes locales para la defensa del medio ambiente.

Solución

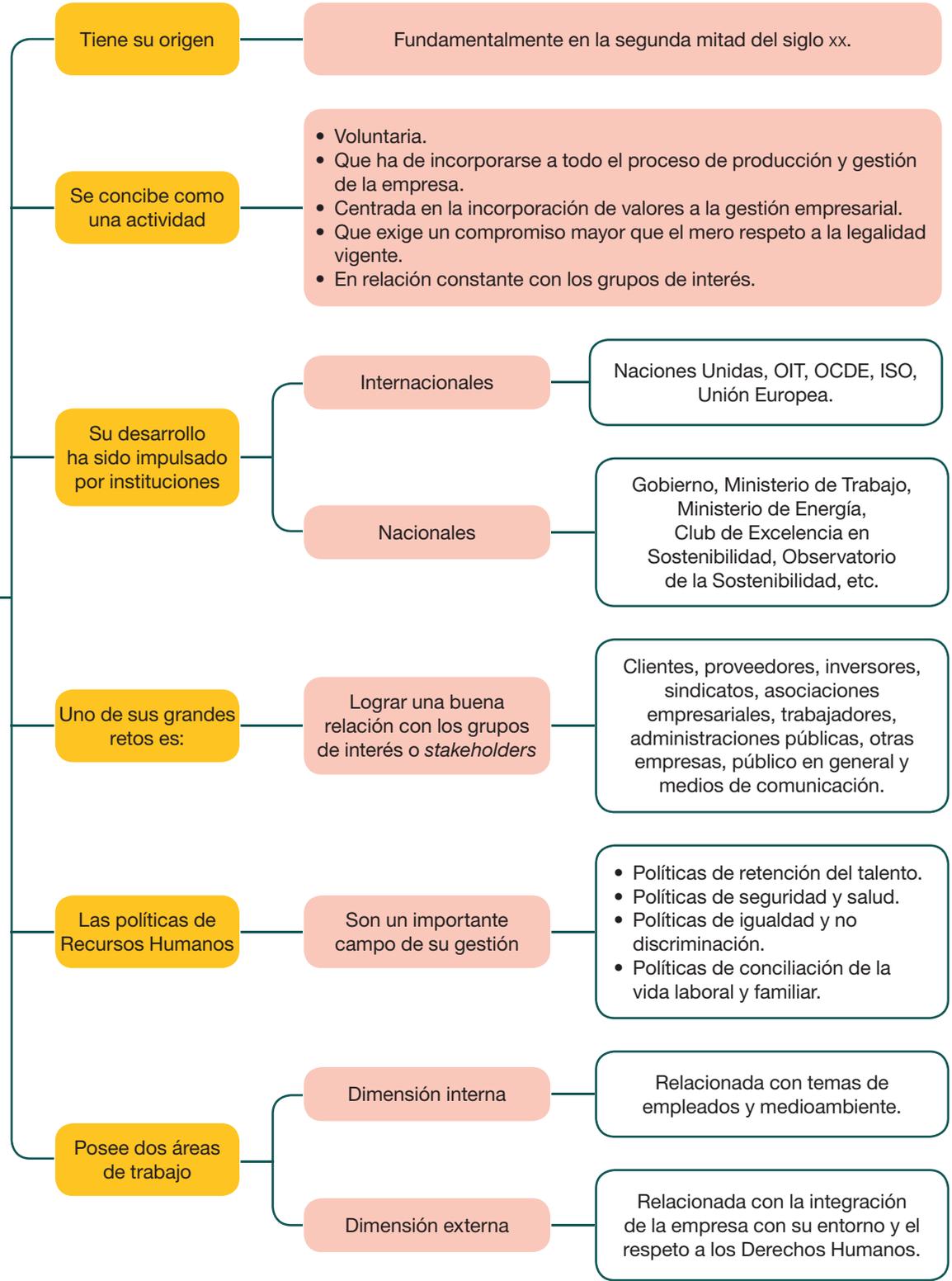
- Dimensión interna. Gestión de los Recursos Humanos.
- Dimensión interna. Gestión de los Recursos Humanos.
- Dimensión interna. Gestión de los Recursos Humanos.
- Dimensión externa. Comunidades Locales.
- Dimensión externa. Comunidades locales.

Actividades



- Accede a la página web de la empresa Coca-Cola y comprueba si participa en el desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera desarrollando planes relacionados con: medio ambiente, sociedad y vida activa. Señala qué hace concretamente la empresa en alguna de estas áreas.
- Accede a la página web de Inditex. Realiza una relación de las actuaciones que se incluyen en el Código de conducta interna y en el Código de conducta de fabricantes y talleres externos.

Responsabilidad Social Corporativa



CEO 

En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

Test de repaso



1. La Responsabilidad Social Corporativa se ha desarrollado fundamentalmente:
 - a) En el siglo xv.
 - b) En el siglo xvii.
 - c) En el siglo xix.
 - d) En el siglo xx.
2. La Responsabilidad Social Corporativa es de integración:
 - a) Obligatoria en la empresa.
 - b) Voluntaria en la empresa.
 - c) Obligatoria solo para empresas grandes.
 - d) Obligatoria solo para pymes.
3. El Pacto mundial sobre Responsabilidad Social es una iniciativa de:
 - a) El Gobierno de España.
 - b) La ONU.
 - c) La Unión Europea.
 - d) La Comunidad de Madrid.
4. La norma ISO que desarrolla la Responsabilidad Social Empresarial es la:
 - a) ISO 12000.
 - b) ISO 6 000.
 - c) ISO 20000.
 - d) ISO 26000.
5. La norma ISO que regula la Responsabilidad Social Empresarial:
 - a) Es obligatoria y permite la certificación.
 - b) No es obligatoria pero permite la certificación.
 - c) No es obligatoria y no permite la certificación.
 - d) Todas las afirmaciones son incorrectas.
6. El *Libro Verde* sobre Responsabilidad Social Empresarial es un documento de:
 - a) La OCDE.
 - b) La Unión Europea.
 - c) La OIT.
 - d) El Gobierno de España.
7. Se denomina *stakeholder* a:
 - a) Los clientes de la empresa.
 - b) Los directivos de las empresas.
 - c) Los grupos de interés con los que se relacionan las empresas.
 - d) Todas las anteriores afirmaciones son verdaderas.
8. Indica cuál de los siguientes grupos de interés está relacionado con la gestión externa de la empresa:
 - a) Consumidores.
 - b) Accionistas.
 - c) Socios.
 - d) Trabajadores.
9. La conciliación de la vida familiar y laboral es un aspecto de la Responsabilidad Social Corporativa que se engloba en:
 - a) Las políticas financieras de la empresa.
 - b) Las políticas de Recursos Humanos de la empresa.
 - c) Las políticas medioambientales de la empresa.
 - d) Las políticas comerciales de la empresa.
10. La dimensión interna de la Responsabilidad Social Corporativa engloba:
 - a) La responsabilidad medioambiental.
 - b) El respeto a los derechos humanos.
 - c) Prácticas responsables de contratación.
 - d) Todas las anteriores.
11. Entre las políticas de Recursos Humanos en las que se desarrolla trabajo en la Responsabilidad Social Corporativa se encuentra:
 - a) La responsabilidad financiera.
 - b) La responsabilidad contable.
 - c) La gestión de las políticas de no discriminación.
 - d) La gestión de las políticas de medioambiente.
12. La Ley de Conciliación de la vida Personal, Laboral y Familiar establece la posibilidad de:
 - a) Tener siempre la jornada que el trabajador desee.
 - b) Adaptar la jornada laboral a las necesidades de la empresa.
 - c) Adaptar la jornada laboral a las necesidades de los trabajadores que estudian.
 - d) Adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo el derecho a la conciliación.
13. La Memoria de Sostenibilidad es un documento que se incluye en:
 - a) El Plan de Responsabilidad Social Corporativa.
 - b) El Pacto Mundial de Naciones Unidas.
 - c) Las normas de la OIT.
 - d) El *Libro Verde* de la Unión Europea.

CEO



En el Centro de Enseñanza On Line encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

Comprueba tu aprendizaje

Identificar los componentes esenciales de la Responsabilidad Social Corporativa

1. Señala qué quiere decir que «ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento».
2. Las acciones filantrópicas realizadas por el empresario, ¿se pueden considerar acciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa? Razona la respuesta.
3. Relacionar los siguientes hitos sobre Responsabilidad Social Corporativa con el siglo en el que se produjeron:

1	Se publica en Estados Unidos el libro <i>La responsabilidad social del empresario</i> .	a)	Siglo XXI
2	Se crea en España el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.	b)	Siglo XX
3	Se produce un cambio de concepto de la filantropía surgiendo una nueva idea de empresa.	c)	Siglo XX

4. Menciona las dos motivaciones fundamentales que tienen las empresas para implantar un sistema de Responsabilidad Social Corporativa.
5. Relaciona cada una de las definiciones sobre la Responsabilidad Social Corporativa con el organismo del que procede:

1	La RSC es ir más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas.	a)	OIT
2	La RSC se integra en los propios métodos y procesos internos de la empresa.	b)	Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo
3	La RSC incorpora en las empresas la defensa de los Derechos Humanos.	c)	Libro Verde de la Unión Europea

6. Explica las funciones que tienen el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Señala a qué Ministerio está adscrito orgánicamente.

Reconocer los principales instrumentos internacionales y nacionales de desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa

7. Reseña los cuatro principios que recoge el *Pacto Mundial de Naciones Unidas* relacionados con:

- Los Derechos Humanos
- El trabajo.

8. ¿Qué medio existe para garantizar y comprobar que se ha implantado un sistema de gestión de Responsabilidad Social Corporativa?
9. Relaciona cada instrumento sobre Responsabilidad Social Corporativa con el organismo que lo ha publicado:

1	Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.	a)	Organización Internacional de Estandarización
2	Norma ISO 26000	b)	Naciones Unidas
3	Libro Verde sobre Responsabilidad Social Empresarial.	c)	OIT
4	Pacto Mundial	d)	Unión Europea
5	Directrices generales para empresas multinacionales.	e)	OCDE

10. Entra en la página web de Internet www.pactomundial.org y busca los objetivos que tiene la Red Española del Pacto Mundial.
11. Explica si las empresas pueden certificar su trabajo en Responsabilidad Social Corporativa a través de la norma ISO 26000.
12. ¿Cómo define la Unión Europea en su Libro Verde la Responsabilidad Social Empresarial?

Identificar los principales grupos de interés en la Responsabilidad Social Corporativa

13. Identifica cuáles de los grupos de interés citados a continuación se consideran como propios de las tareas de la gestión directa y cuáles de la gestión externa de las empresas en su RSC.
 - Administraciones Públicas.
 - Trabajadores.
 - Proveedores.
 - Empresas de la competencia.
 - Socios.
 - ONG.
 - Accionistas.
 - Agentes sociales.
14. Indica algún motivo por el que las empresas puedan tener interés en el establecimiento de lazos con los grupos de interés.

Comprueba tu aprendizaje

15. Indica qué factor está condicionando la relación de la empresa con el grupo de interés que se menciona en el texto siguiente:

«La empresa RH, SL. está diseñando una campaña de marketing muy costosa, con medios de comunicación, y lanzar un nuevo producto para almacenar música con el objetivo de captar nuevos clientes. Hace unos meses, una partida de uno de sus productos estrella se fabricó con un importante defecto que ha dañado la imagen de la empresa.»

16. Supón que eres administrativo en un Departamento de Recursos Humanos y que tu jefa te encarga que recojas las opiniones de todos tus compañeros respecto a la forma de mejorar la comunicación en el departamento. ¿Qué medios utilizarías para relacionarte con el grupo de interés «trabajadores de tu departamento» y recoger sus sugerencias?

17. Relaciona cada uno de los siguientes grupos de interés con el objetivo que persigue:

1	Competidores	a)	Creación de empleo
2	Clientes	b)	Inversiones responsables
3	Medios de comunicación	c)	Alianzas
4	Accionistas	d)	Calidad del producto o servicio prestado
5	Sociedad	e)	Mejora de la imagen
6	Administraciones públicas	f)	Cumplimiento de la normativa económica, social y medioambiental
7	Proveedores	g)	Compromisos y garantías de los fondos prestados
8	Agentes financieros	h)	Libre concurrencia y justicia en la elección

18. Entra en la página web de la empresa Mercadona (www.mercadona.es) y accede al espacio «Nuestra empresa»; aquí se mencionan informaciones que van dirigidas a varios grupos de interés a los que la empresa dedica especial atención. Señala cuáles son.

Reconocer políticas de Recursos Humanos vinculadas con la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas

19. Visita la página web www.greatplacetowork.es. Aquí podrás encontrar un listado de las mejores empresas para trabajar en España. Indica cuál es el principal objetivo de esta red y busca la que aparece como mejor empresa para trabajar en España según el número de empleados: a) más de 1000 empleados; b) de 500 a 1000 empleados; c) de

250 a 500 empleados; d) de 150 a 250 empleados; y e) de 50 a 100 empleados.

20. Entra en la página web de la empresa Norauto (www.norauto.es) y busca en el apartado «Nuestros valores» los programas que esta empresa lleva a cabo en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa.

21. Visita la página web de la empresa ZARA, (www.zara.com). En su espacio dedicado a la empresa consagra un apartado a su política medioambiental. Explica qué hacen en materia de ahorro energético y en materia de gestión de residuos.

22. Imagina que formas parte del Departamento de Recursos Humanos de una empresa, que desea establecer una línea de actuación para retener a los trabajadores con talento. Plantea al menos cinco acciones que consideres que serían importantes para lograr que los trabajadores innovadores y con talento no abandonen la empresa.

23. Lee las situaciones que se presentan a continuación e identifica qué medida de conciliación se ha adoptado en cada caso.

a) Una empresa ha concedido a una trabajadora la posibilidad de prestar sus servicios laborales desde su domicilio particular. La prestación de trabajo se hará desde una terminal informática conectada a la empresa durante seis meses para que la trabajadora pueda conciliar el trabajo con el cuidado de un familiar enfermo.

b) A un trabajador se le ha concedido que acumule sus horas de trabajo durante cuatro días a la semana, a fin de tener tres días libres seguidos para poder visitar a sus hijos menores de edad que viven con la madre en otra ciudad lejos del domicilio del trabajador.

c) Una empresa ha establecido en su normativa horaria que los trabajadores podrán entrar a trabajar entre las 7:30 y las 9:00 horas y que la salida la realizarán entre las 16:00 y las 17:30 horas.

24. Entra en la página web de REPSOL www.repsol.es y comprueba, en las cuentas anuales correspondientes al último ejercicio, cómo ha tratado la gestión de personas en lo relacionado con:

- El cambio de estructura organizativa.
- La diversidad, igualdad de oportunidades.
- La conciliación, la gestión del talento.
- La formación.

25. Ordena los siguientes factores según tengan más importancia para ti: las políticas de conciliación, el desarrollo y plan de carrera, los beneficios sociales y la formación. Explica tu respuesta.

Glosario



Absentismo laboral: es toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo en horas que correspondan a un día laboral, dentro de la jornada legal de trabajo. El establecimiento de medidas eficaces para prevenir y corregir el absentismo laboral no puede realizarse de forma unilateral, sino que debe ser el resultado del diálogo y de la negociación con los representantes de los trabajadores.

Administración de personal: se ocupa básicamente de los trámites administrativos que se generan desde que una persona se incorpora a una empresa, hasta que deja de formar parte de la misma.

Agencias privadas de colocación: son entidades que colaboran con los servicios públicos de empleo en la intermediación en el mercado de trabajo, con el fin de ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y a los empresarios a encontrar a los trabajadores adecuados.

Análisis de fallos: este método analiza los defectos que se han producido en la actividad desarrollada en un puesto de trabajo y su relación con la falta de formación de la persona que lo ocupa.

Análisis de puestos de trabajo: es un proceso mediante el cual la empresa recopila y analiza la información sobre los puestos, con la intención de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades de los mismos, así como los requerimientos (formación, habilidades, experiencia...) que han de poseer los integrantes de dichos puestos, de tal forma que sirvan para establecer el perfil de las personas que los ocuparán de forma óptima.

Análisis de tendencia: consiste en analizar el pasado para predecir el futuro. Se estudia la serie histórica de la evolución del empleo en los últimos años (cinco se puede considerar aceptable) y proceder a su extrapolación, obteniendo así una estimación de las necesidades de personal para los próximos años. Este cálculo se puede realizar de forma conjunta para todos los trabajadores de la empresa, por grupos de trabajadores (administrativos, técnicos, comerciales, mandos intermedios, etc.) o por departamentos.

Aplazamiento asertivo: consiste en aplazar la respuesta a una crítica o a un desafío hasta que se está tranquilo, o hasta que no se han reflexionado los argumentos y se es capaz de actuar apropiadamente.

Archivo del departamento o activo: contiene la documentación actual usada frecuentemente. Los documentos permanecerán en este archivo mientras el trabajador permanezca en la empresa o la utilización del expediente sea frecuente.

Archivo histórico o inactivo: contiene documentación que se consulta muy raramente y que constituyen la memoria histórica de la empresa. Lo usual es que se conserven en papel únicamente los documentos que tengan un especial interés, el resto normalmente se conservan digitalizados.

Archivo intermedio o semiactivo: recibe la documentación transferida por los archivos de los departamentos cuando los trabajadores han finalizado su relación con la empresa, las necesidades de consulta son esporádicas, o han perdido la vigencia jurídica y administrativa. Si desaparece la vigencia jurídica y

administrativa, y cuando las normas de conservación de los documentos así lo establezca, la documentación será expurgada y eliminada. En caso contrario, los documentos deben ser transferidos al archivo histórico.

Asertividad: es la conducta interpersonal que permite expresar opiniones, pensamientos, sentimientos y defender nuestros derechos, respetando los derechos y los sentimientos de los demás.

Barreras del contexto: en las empresas en las que existe desconfianza, amenazas y mal ambiente, los mensajes de la dirección serán vistos con escepticismo, los trabajadores tenderán a replegarse y adoptarán una actitud defensiva.

Barreras físicas: son las interferencias que se producen en el ambiente y que pueden impedir la correcta comprensión del mensaje. Por ejemplo: ruidos, murmullos, varias personas hablando a la vez, interferencias telefónicas, cortes en la línea mientras se navega por Internet, mala iluminación, temperatura inadecuada, etcétera.

Barreras personales y psicológicas: en el mundo laboral entran en contacto personas con diferente cultura, valores, hábitos; esto puede ocasionar que un mismo mensaje se pueda interpretar de diferentes formas. Algunos ejemplos de estos tipos de barreras son: los estereotipos, el efecto halo y las expectativas.

Barreras semánticas: surgen cuando no se comprende bien el idioma, se utiliza un lenguaje rebuscado o inadecuado, o se emplea una terminología muy técnica que desconoce el receptor. Para que la comunicación sea efectiva es necesario utilizar un lenguaje sencillo, claro y accesible para el receptor. Aun siendo claras las ideas del emisor, en su mensaje puede haber palabras mal elegidas, omisiones, oraciones mal estructuradas, jerga innecesaria o falta de claridad.

Canal: es el medio a través del cual se difunde el mensaje (cartas, reuniones, revistas, circulares, intranet, correo electrónico, etcétera). El emisor seleccionará el canal o canales más apropiados para conseguir los objetivos deseados. Dependiendo de la finalidad y de los destinatarios del mensaje, se usarán uno o varios canales.

Centros de evaluación o *assessment centres*: son un instrumento de selección que incluye diferentes técnicas, varios evaluadores (técnicos de la empresa, clientes y consultores externos) con el objetivo de recoger la máxima información posible sobre las competencias observables en los candidatos.

Círculos de calidad: son un ejemplo de los equipos de solución de problemas. Se trata de equipos que se reúnen voluntariamente, al menos una hora a la semana, dentro del horario laboral, para analizar los problemas específicos de su trabajo. Las reuniones son dirigidas por un líder, elegido por el mismo equipo. Dicho líder ejerce de coordinador, pero carece de autoridad jerárquica. Los miembros del círculo son los que eligen el problema a tratar, recogen la información necesaria y la analizan. Las propuestas del círculo se presentan a sus superiores, que decidirán si son aprobadas y llevadas a cabo.

Clima laboral es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, expresado por los propios empleados. El clima in-

fluye en la motivación y satisfacción de los empleados, en la productividad y en los resultados.

Coaching: este método de formación consiste en que una persona, el coach o entrenador, dirige y sigue la formación de otra en determinados campos, normalmente relacionados con el aprendizaje de comportamientos o habilidades sociales. El entrenador va poniendo diversos ejercicios o actividades que la persona que se está formando tiene que ir realizando. El entrenador sigue el proceso pero normalmente no acompaña diariamente al alumno. Es una técnica que se utiliza sobre todo con directivos para incrementar sus habilidades o potenciar su capacidad para activar las competencias de sus trabajadores.

Código ético: según ETNOR, es un documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos que deben guiar la actividad de las personas de la organización. Es un documento que manifiesta el conjunto de valores que guía la conducta de la organización y orienta a sus miembros en la toma de decisiones.

Código: es el conjunto de signos, símbolos y reglas conocidas por el emisor y el receptor. El código más utilizado es el lenguaje (oral o escrito), pero también existen otros códigos como la lengua de signos, el braille, los números, las señales (como las de tráfico, o las marítimas que emplean destellos luminosos, banderas y sonidos).

Códigos de buen gobierno corporativo: según La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), son códigos referidos al gobierno corporativo, compuestos por una serie de recomendaciones precisas, emitidas por comisiones de expertos con el objetivo de analizar los criterios y pautas a los que deben someterse las sociedades, pronunciando una serie de recomendaciones que mejoren el comportamiento de las organizaciones sobre la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y su relación con los grupos de interés.

Competencias: se definen como el conjunto integrado de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones que posee una persona y que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de un puesto de trabajo en un contexto profesional dado.

Comunicación ascendente: discurre desde las posiciones jerárquicas inferiores de la empresa hacia las superiores: de los empleados o mandos intermedios hacia la dirección.

Comunicación descendente: surge cuando se transmite información desde los niveles superiores de la jerarquía, la dirección o mandos intermedios, hasta los empleados de niveles inferiores.

Comunicación escrita: en este tipo de comunicación el mensaje puede ser cuidadosamente preparado. Tiene las ventajas de proporcionar registros, referencias, protecciones legales y es difícil de tergiversar. Algunos ejemplos de comunicaciones escritas son las siguientes: carta, informes, memorandos, avisos o anuncios, periódicos, etc. Esta forma de comunicación tiene la desventaja de que no hay retroalimentación inmediata y, por tanto, no existe seguridad sobre la recepción ni la interpretación del mensaje.

Comunicación horizontal o lateral: es la que se produce entre personas del mismo departamento, o entre personas de diferentes departamentos del mismo nivel jerárquico.

Comunicación informal: es la comunicación que surge de forma espontánea entre los miembros de las empresas, (grupos de amigos, simpatías personales, relaciones fuera del trabajo, etc.). Este tipo de comunicación escapa al control de la dirección, pues no sigue los cauces jerárquicos oficiales. Mediante la comunicación informal también se puede controlar el comportamiento de los trabajadores.

Comunicación no verbal: es la que se realiza a través de signos no lingüísticos. Por medio de la comunicación no verbal, tanto los mandos, como los empleados, pueden expresar sus sentimientos y su estado emocional.

Comunicación oral: transmite los mensajes mediante la voz, haciendo posible una retroalimentación inmediata. El receptor puede hacer preguntas para aclarar ciertos puntos, de manera que el emisor percibe si el mensaje ha sido recibido y comprendido. Ejemplos de comunicación empresarial oral son las entrevistas, las reuniones, los debates, las reuniones con los clientes y proveedores. La comunicación oral es especialmente importante en la selección del personal y, por supuesto, en la formación.

Comunicación: es el proceso dinámico mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y en un espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados. También se puede definir como un proceso mediante el cual una persona llamada emisor transmite a otra llamada receptor un mensaje (información, opinión, pensamiento o dato), a través de un medio o canal, procurando conseguir el entendimiento de su significado y quedando a la espera de una respuesta.

Contexto: es la situación en la que se emite el mensaje. El contexto puede hacer que el propio mensaje tenga un significado distinto. Es muy distinta la frase «Este avión no funciona» cuando se dice en una tienda de juguetes, que si la dice un piloto en pleno vuelo.

Control: es un proceso mediante el cual se determina si los resultados obtenidos son acordes con lo planificado para, en caso contrario, establecer las medidas correctivas pertinentes para no reincidir en los errores cometidos.

Curva de aprendizaje: esta técnica relaciona el volumen de producción con la necesidad de personal, calculando esta última a partir del tiempo necesario para la ejecución de la producción. Diferentes estudios han mostrado que los tiempos medios unitarios de mano de obra disminuyen a medida que se incrementa el volumen de producción. En un primer momento se estableció que la tasa de aprendizaje era constante del 80 %. Esto significaba que para un volumen de producción doble los tiempos medios de trabajo se reducían en un 20 %.

Decisión ética en la empresa: es aquella que tiene en cuenta a todos los afectados, quienes estarían dispuestos a dar su consentimiento a la decisión porque persigue valores universales.

Descripción de puestos: es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el

contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Detección de necesidades: es un proceso que tiene como objetivo fundamental planificar una formación ajustada a las necesidades empresariales. Cuando una empresa planifica la formación de sus trabajadores, debe comprobar qué necesidades de formación reales existen en la misma. Para ello, se ha de comparar lo que se tiene que hacer en un puesto de trabajo concreto y lo que realmente sabe hacer el trabajador que lo ocupa.

Dinámica de grupos: es una reunión con un grupo de candidatos que oscila entre 10 y 14. En la reunión se discute sobre un tema de carácter general donde todos los participantes pueden hacer sus aportaciones. Suele haber dos evaluadores que observan a los candidatos y hacen que todos participen en la medida de lo posible. Esta técnica es muy útil para detectar el potencial de las personas recién tituladas y sin experiencia laboral.

Director de Recursos Humanos: tiene la misión de alinear las políticas de personal con la estrategia de la empresa; por eso, debe estar presente en el Comité de dirección.

Disco rayado: consiste en la negación repetida. Se utiliza una frase que exprese la negación cuantas veces sea necesario. También, se puede repetir insistentemente lo que uno desea hacer, piensa o siente, hasta que se pueda llegar a un compromiso razonable.

Dramatización o role-playing: es una técnica activa de formación que permite analizar problemas desde el punto de vista de los sujetos implicados en los mismos, lo que puede ayudar mucho a decidir cómo actuar en el futuro ante una situación similar. Es una técnica para aplicarla en equipo a partir de una idea o guión que han elaborado los formadores. Se pide a los participantes que asuman un papel y que lo desarrollen durante un cierto tiempo. Después de la representación, el equipo comenta cuestiones como las reacciones o los sentimientos de los actores y analizan cómo se enfrenta cada persona a la situación.

Emisor o fuente: es la persona encargada de lanzar el mensaje. No siempre coinciden la fuente y el emisor; por ejemplo, en la empresa, la fuente puede ser el Comité de Dirección y el emisor el Director de Recursos Humanos, a quien han encargado transmitir la información.

Empresas de trabajo temporal (ETT): son empresas de servicios cuya finalidad es la cesión de trabajadores, contratados por la ETT, a otras empresas. Cuando un trabajador es contratado por una ETT, percibe el salario y los complementos que le corresponden según lo establecido en el convenio colectivo aplicable en la empresa usuaria. Las empresas suelen contratar los servicios de una ETT para hacer frente a los incrementos puntuales de la actividad y reemplazar a trabajadores fijos en periodos de ausencia; por ejemplo: aumento de la producción, vacaciones o maternidad.

Entrevista: es una herramienta imprescindible en cualquier proceso de selección. Consiste en una conversación formal y en profundidad, cuyo objetivo principal es comprobar y valorar si el candidato tiene las competencias fundamentales para el desempeño de un puesto de trabajo.

Equipo: es un conjunto de personas que trabajan juntas de manera coordinada para lograr unas metas comunes.

Equipos autodirigidos o autogestionados: son equipos cuyos miembros planifican el trabajo a desarrollar, controlan el ritmo, asignan las tareas, marcan las pausas, toman decisiones sobre el día a día del trabajo, pueden administrar el presupuesto y son responsables de los resultados. La implantación de este tipo de equipos exige un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados, y una cultura de la participación muy asentada.

Equipos creativos: se crean para diseñar nuevos productos, servicios o proyectos. En estos equipos primará la libertad creativa, evitando los sistemas de toma de decisiones que entorpezcan el trabajo creativo.

Equipos de la misma área: son equipos integrados por personas de la misma área o departamento de la empresa y de diferente nivel jerárquico, que llevan a cabo trabajos muy específicos.

Equipos de proceso: se centran en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo, rediseñarlo o de cambiarlo totalmente, con el objetivo de hacerlo más eficiente. Sus miembros son dirigidos por una persona que está muy relacionada con el proceso en cuestión. Son equipos interfuncionales, en cuanto que el proceso afecta a varias áreas o departamentos. Pueden implicar, en un momento dado, a algún equipo de progreso para la coordinación y mejora de aspectos puntuales del proceso estudiado.

Equipos de progreso: también se denominan «equipos de mejora» o «equipos de desarrollo». Su objetivo es identificar, analizar y buscar soluciones a problemas concretos que afectan a distintas áreas o departamentos. Por esa razón, la composición es multifuncional y multinivel, y los participantes son seleccionados por sus conocimientos y su experiencia. La participación en el equipo no es voluntaria. Una vez alcanzado el objetivo, el equipo se suele disolver.

Equipos de solución de problemas: están formados por un número variable de trabajadores, entre 5 y 12, del mismo departamento, que se reúnen unas horas a la semana o al mes para tratar asuntos relacionados con el trabajo, como mejorar la calidad, la eficiencia, el entorno, el clima laboral, etc. Los miembros aportan ideas para mejorar las tareas concretas que ellos realizan.

Equipos directivos de planificación: forman el denominado «vértice estratégico» de la empresa y están encargados de la planificación estratégica y de la definición de las principales líneas de actuación a medio y largo plazo para cada función que se desarrolla en la empresa.

Equipos interdisciplinares: están integrados por empleados de diferentes áreas de la empresa, pero del mismo nivel jerárquico, que se reúnen para llevar a cabo un trabajo concreto. Sirven para poner en marcha proyectos que sin la colaboración de personas de distintas secciones no serían posibles.

Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores. El líder delega porque sabe que los colaboradores son capaces de realizar las actividades por sí mismos y son responsables del logro de los objetivos.

Estilo dirección: se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo. El líder dice qué tareas se deben realizar, cómo, dónde y cuándo.

Estilo participativo: nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones se toman conjuntamente con los colaboradores.

Estilo persuasión: altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo. Reconoce los avances y mejoras en el rendimiento, y realiza un apoyo emocional para persuadir a los colaboradores sobre el logro de los objetivos.

Estudio de los puestos de trabajo: consiste en analizar todas las tareas que hay que desarrollar en un puesto concreto y ver qué necesita aprender de nuevo la persona que ocupa o que va a ocupar el puesto para desarrollarlo con la máxima eficacia.

Evaluación del desempeño: es el proceso continuo y sistemático que realiza una organización para medir el valor que un trabajador aporta a la misma.

Exceso de información: en ocasiones, las empresas lanzan a sus empleados grandes cantidades de información, que estos no pueden procesar. Ante esta situación, los trabajadores se ven saturados y dejan de prestar atención a los mensajes. Para evitar la saturación, la información ha de ser clara, concisa, adaptada al receptor y útil.

Expediente personal: es un conjunto de documentos, ordenados cronológicamente, que reflejan el historial laboral de cada trabajador de la empresa, su formación, trabajos desempeñados, funciones, altas y bajas, tipos de contratos laborales que ha tenido, etc.

Externalización, u *outsourcing*: consiste en la contratación de funciones que antes eran propias de la empresa para ser realizadas por asesores o empresas externas a la empresa. El *outsourcing* permite a las empresas centrarse en sus procesos clave de negocio sin tener que atender actividades que no aportan directamente valor.

Falta de planificación. Muy a menudo se emiten mensajes sin antes pensarlos ni planearlos. Para evitar las distorsiones del mensaje, se debe pensar su contenido, seleccionando el canal más adecuado, y elegir el momento oportuno para emitirlo.

Formación de los trabajadores en activo: forma parte del derecho fundamental a la educación de las personas. Tanto nuestra normativa como las normas de la Unión Europea consideran la formación como uno de los principales instrumentos para lograr una alta empleabilidad, así como un medio para garantizar la estabilidad de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Formación en el exterior o *outdoor training*: este sistema activo de formación está muy extendido en la actualidad y consiste en realizar la formación en espacios alejados del ambiente habitual de la empresa y en contacto normalmente con la naturaleza. Es un sistema de formación que permite el aprendizaje de habilidades sociales a través del desarrollo de actividades deportivas o en contacto con la naturaleza. Esta técnica es muy usada para desarrollar comportamientos. Algunas actividades de formación con el sistema de *outdoor training* son: realización de *gymkhanas*, actividades de multiaventura o el *paint ball*.

Formación *on-line* (o *e-learning*). La formación *on-line* se está convirtiendo en la manera más habitual de formación por la comodidad que supone la organización de los horarios del aprendizaje así como por no precisar de aulas; aunque tiene el inconveniente de que no sirve para trabajos o actividades en las que la formación requiere el manejo de maquinaria.

Funciones administrativas: previsión, organización, mando, coordinación y control de las demás funciones de la empresa.

Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.

Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costes y estadísticas.

Funciones de seguridad: protección y preservación de los bienes y de las personas.

Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.

Funciones técnicas: producción de bienes o de servicios de la empresa.

Gestión y organización de la formación: es la etapa en la que se desarrollan y ejecutan los trámites necesarios para hacer realidad la formación que se ha planificado. El desarrollo de la formación es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, y los trámites administrativos que tendrá que realizar se definen a continuación.

Globalización: es la «tendencia de los mercados y de las empresas a desarrollarse a escala mundial fuera de sus fronteras».

Grupos de interés o *stakeholders*: son todos los sujetos (públicos o privados, individuos o colectivos) con los que las empresas se relacionan.

Imagen empresarial: es el conjunto de impresiones que suscita sobre el público una empresa.

Incentivo: la aplicación de una medida que favorece al trabajador y que en cierta medida debe reportar un incremento en la motivación del mismo por el trabajo que desarrolla.

Informe de la entrevista: inmediatamente después de realizar la entrevista, el entrevistador realizará un informe; para ello, se utiliza un impreso que recoja los aspectos más importantes del candidato y la valoración del entrevistador. El contenido del impreso se corresponderá con la descripción del puesto de trabajo, para poder comparar con facilidad el perfil del puesto con el de cada candidato. Este informe, firmado por el entrevistador, pasa a formar parte del expediente del candidato.

Inventario de recursos humanos: es el registro pormenorizado de la información sobre el personal de la empresa. Este inventario se materializa en una base de datos en la que se recogen múltiples datos sobre los trabajadores, por ejemplo: formación, experiencia laboral, trayectoria en la empresa, perfil profesional, así como el desempeño laboral.

Ley Orgánica 5/2002 de Cualificaciones Profesionales y de la Formación Profesional: define las competencias como el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio

de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

Líder: es un individuo que tiene capacidad para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Marketing: es la herramienta utilizada para difundir la imagen de las organizaciones empresariales; también trabaja para dar a conocer al público los productos o servicios que presta de la empresa.

Mensaje: es lo que se desea transmitir: ideas, órdenes, pensamientos, sentimientos, datos, hechos, etc. El mensaje tiene que estar codificado de forma que el receptor lo pueda entender. Si el mensaje tiene un código complicado (por ejemplo: jerga o lenguaje muy técnico) el receptor puede tener dificultades para comprenderlo.

Método de estimaciones de los superiores jerárquicos: es la dirección de la empresa quien determina el número y la clase de empleados que necesitará en el futuro, basándose en la estrategia de empresa y en los objetivos planteados por la misma. La decisión debe tomarse después de consultar con los jefes de los departamentos y los mandos intermedios. Este tipo de estimación ha de realizarse siempre para planificar la plantilla, de forma exclusiva, o como complemento de otros métodos de previsión.

Método Delphi: consiste en reunir un grupo de expertos (directores de los departamentos, jefes de área, mandos intermedios, etc.) para estudiar las necesidades futuras de personal. Posteriormente, se les envían cuestionarios para que sean rellenados con sus estimaciones personales. El Departamento de Recursos Humanos resume las respuestas y expone sus resultados a los expertos para que vuelvan a realizar sus aportaciones a la luz de los resúmenes recibidos. Este proceso es reiterado hasta lograr cierto grado de consenso (tres veces suele ser suficiente). Esta técnica es muy adecuada para las empresas cuyos niveles de empleo están muy afectados por los cambios tecnológicos.

Método formativo: es el conjunto ordenado de acciones que se desarrollan conforme a unos principios pedagógicos con el fin de que una o varias personas adquieran nuevas competencias.

Modelo general de actividad: este modelo combina variables internas de la empresa y del entorno. El objetivo que persigue prever el número de empleados que se requerirá en un periodo futuro, partiendo de la presunción de que las necesidades de personal están relacionadas con el nivel de actividad económica general y, a su vez, modulado por la evolución de la productividad.

Motivación en el trabajo: está constituida por todo aquello que impulsa a las personas a realizar su trabajo de manera excelente.

Motivación humana: todo aquello que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera.

Organigramas: son esquemas que representan la estructura formal de las empresas, permitiendo la visualización gráfica simple y directa de la estructura de la organización.

Organización departamental: está basada en la autoridad; cada miembro de la organización sabe quién está por encima de él y, por tanto, le manda, y quién está por debajo y le debe obedecer.

Organización formal: es la organización diseñada y planificada de forma consciente por la dirección, en función de los objetivos que se quieren conseguir y de los medios disponibles.

Organización pirámide invertida: parte de la idea de que los clientes representan un elemento fundamental de la empresa. Los pilares fundamentales de esta forma de organización están constituidos por la atención a los clientes y la incentivación del personal del área de ventas.

Organización virtual o en red: sus estructuras virtuales surgen fundamentalmente por la subcontratación. La organización virtual la constituye un pequeño grupo ejecutivo encargado de contratar en el exterior la mayoría o la totalidad de sus actividades, tanto productivas como comerciales y de I+D+i.

Pérdida por la transmisión en cadena: un mensaje que es transmitido sucesivamente de una persona a la siguiente y de esta a la siguiente, etc., se vuelve cada vez más impreciso. Para evitarlo, se personalizan los mensajes, o bien, se utilizan varios canales para comunicar el mismo mensaje; por ejemplo: enviar el mismo mensaje por correo electrónico y confirmar por teléfono.

Perfil competencial: se puede definir como el conjunto de competencias que define los requisitos esenciales para cada puesto de trabajo.

Perfiles profesionales: son una consecuencia del análisis y de la descripción de puestos de trabajo. De un modo genérico, puede entenderse el perfil profesional como un conjunto de características que identifican la adecuación de una persona para asumir, en condiciones óptimas, las responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo.

Plan de Diseño de la Imagen Corporativa: es el conjunto de acciones que una empresa planifica y desarrolla para configurar y comunicar su imagen corporativa al conjunto de la sociedad. En este plan se incluye la comunicación a los diferentes grupos de interés de los valores éticos que la empresa ha adoptado.

Plan de formación: está formado tanto por el conjunto de actividades ordenadas, es decir, que se van a poner en marcha para lograr que la empresa cubra sus necesidades de formación, como por los recursos que son necesarios para llevar a cabo esas acciones formativas.

Plan de la carrera: son las actividades que desarrolla una empresa con el fin de cubrir los puestos que quedan libres en la empresa, por la salida de algún trabajador o porque son de nueva creación, con el personal que forma parte de la organización. La empresa puede decidir establecer un sistema de planificación de carreras a nivel global en la organización.

Planificación de los recursos humanos: es el proceso consistente en elaborar e implantar planes y programas que aseguren un número suficiente de empleados, con las competencias necesarias, en los puestos adecuados, en el momento y al coste preciso. Tiene como objetivo proporcionar a la empresa el personal necesario en cada momento, tanto en número de empleados, como en cuanto a las destrezas y conocimientos para desempeñar, de manera óptima, los puestos de trabajo.

Proceso de selección: es una de las consecuencias de la planificación de plantillas, al igual que los planes de carrera, los planes formativos, e incluso los despidos.

Profesiograma: es la representación gráfica del perfil profesional. Su objetivo es definirlo gráficamente, determinar las exigencias del puesto y estudiar, a partir de él, el ajuste a dicho perfil de cada posible candidato para cubrir el puesto de trabajo.

Promoción: se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición de nivel más alto, con mejor sueldo y con mayores responsabilidades.

Psicometría: es la rama de la Psicología que se ocupa de cuestiones relacionadas con la medición de aspectos psicológicos del individuo.

Puenteo (*by pass*): en ocasiones, tanto la dirección como los empleados emiten mensajes saltándose la línea jerárquica, creyendo que se evita la pérdida de información que se produce a través de los canales. El puenteo resulta negativo para la empresa ya que los mandos intermedios lo perciben como un acto de falta de confianza y autoridad, pudiendo enrarecerse el clima laboral.

Ratio de proporcionalidad: consiste en calcular las necesidades futuras de personal relacionando el volumen de ventas o el volumen de producción con el número de empleados. La utilización del volumen de ventas o el volumen de producción dependerá del tipo de actividad: las ventas podrían ser elegidas en el sector comercial y el volumen de producción en las manufacturas.

Receptor: es el destinatario del mensaje. Puede darse el caso que distintos receptores interpreten un mismo mensaje de forma diferente, dependiendo de su conocimiento del código, de la claridad del mensaje, del medio utilizado, etc.

Reclutamiento: es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer un número suficiente de candidatos, potencialmente cualificados, para cubrir los puestos de trabajo vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Recursos humanos: son el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una empresa.

Red en cadena: la comunicación tiene lugar entre las personas que se encuentran más próximas y en diferentes niveles jerárquicos: del jefe al mando intermedio y de este al trabajador y viceversa. La comunicación se interrumpe cuando algún miembro elimina el *feedback*.

Red en estrella: la comunicación está centralizada en el líder o jefe, que es quien se encarga de transmitir la información al resto de miembros.

Red en Y: es una red jerarquizada similar a la red en cadena. Existen dos líderes que controlan el *feedback* del grupo. Es frecuente que surjan conflictos entre los dos líderes. Este tipo de red se suele dar en las formas de organización mixta.

Redes centralizadas: el emisor ocupa la posición dominante en la red, limitando la información y la toma de decisiones. Son eficaces en la resolución de problemas simples o rutinarios.

Redes descentralizadas: dentro del grupo hay una persona que tiene toda la información que emiten las diferentes fuentes. Las personas que reciben la información se la transmiten al coordinador y él toma las decisiones. Este tipo de redes se utilizan para resolver problemas complejos que requieren gran implicación del personal. La comunicación es más lenta que en las redes centralizadas.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC): es «El conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores» (Organización Internacional del Trabajo). Responsabilidad Social Corporativa supone, además del cumplimiento de la normativa legal, gestionar la empresa de manera voluntaria y responsable con políticas y procedimientos, económicos, sociales y medioambientales que surgen de la relación con sus grupos de interés.

Retroalimentación (*feedback*): es la respuesta del receptor al emisor. La retroalimentación es fundamental en el proceso de comunicación, pues indica la recepción y la comprensión, o no, del mensaje. Si no existe retroalimentación no existe comunicación, ya que solo se ha producido la transmisión de la información. Las manifestaciones del *feedback* pueden ser verbales o no verbales (gestos, movimientos de las manos, los brazos, la cabeza, sonrisas, etc.) que indican si el mensaje ha sido recibido y con qué grado de aceptación o comprensión.

Rol: se define como un patrón de comportamiento característico de la forma en que cada integrante de un equipo interactúa con los demás integrantes para facilitar el logro de los objetivos del equipo.

Ruido: es cualquier elemento que pueda alterar, distorsionar o perturbar la comunicación. Se manifiesta mediante barreras físicas, psicológicas, semánticas, etc.

Sinergia: supone que el resultado final obtenido por un equipo es mayor que la suma de los resultados individuales de cada uno de sus miembros. Se suele expresar numéricamente como que « $2 + 2 = 5$ o más».

Sistema de Evaluación 360°: se basa en las mismas premisas que la evaluación del desempeño a la que nos venimos refiriendo, pero con la variante de que dicha evaluación es realizada por todos las personas que rodean al trabajador. En ese elenco de personas se incluyen los jefes inmediatos y los superiores, los compañeros de trabajo, los clientes a los que presta servicios, sus propios subordinados e incluso a los proveedores.

Técnica de la claudicación simulada o «banco de niebla»: consiste en reconocer la razón o posible razón que pueda tener la otra persona, aceptando las críticas, pero expresando la decisión de no cambiar nuestra conducta.

Técnica del acuerdo asertivo o aserción negativa: consiste en responder a una crítica admitiendo que es razonable, que se ha cometido un error, o manifestando que tiene parte de razón. Se invita a la crítica para obtener información utilizable en la argumentación. Esta técnica se utiliza siempre que sepamos que la crítica que nos realizan es lógica o veraz, en todo o en parte.

Test de aptitudes: los test de aptitudes se pueden elaborar con diferentes finalidades; una de ellas es seleccionar la persona más adecuada en función de los puestos de trabajo que se necesitan cubrir en las empresas.

Test de inteligencia: con este tipo de pruebas se pretende evaluar la capacidad intelectual de una persona. Estos test aportan una puntuación numérica, el cociente intelectual, que es el mejor indicador que poseemos de la inteligencia general. Sin embargo, los investigadores son conscientes de que no explican la riqueza y variedad de la inteligencia de una persona. En la actualidad se maneja el concepto de «cociente emocional», que valora la capacidad para utilizar las emociones de forma inteligente de manera que sean útiles para la vida personal y para las relaciones interpersonales.

TQM (Total Quality Management) o gestión de calidad total: tiene como objetivo principal lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.), de forma que el producto recibido por los consumidores este constantemente en perfectas condiciones para su uso (cero defectos en calidad).

Transferencia: consiste en un movimiento horizontal de una persona dentro de la empresa, trasladándola a un puesto de la

misma empresa con igual nivel de responsabilidad, salario y posibilidades de promoción.

Tutorización o mentoring: esta técnica de formación consiste en designar a un tutor que acompaña a una persona en su proceso de aprendizaje de manera permanente mientras dura la formación. El tutor enseña al alumno los conocimientos, competencias o técnicas que precisa. El formador puede ser una persona de la misma empresa o contratado del exterior. La tutorización de un trabajador puede realizarse sin previa planificación. Un ejemplo típico se da cuando un nuevo trabajador llega a la empresa y un compañero con más experiencia le ayuda durante las primeras semanas, explicándole algunos aspectos de las tareas que tiene que realizar.

Valoración de puestos de trabajo: es el proceso sistemático que, con base en la comparación de los puestos de la empresa, permite fijar su valor con relación a las tareas que se desarrollan en cada puesto y las competencias que se exigen para ocupar dichos puestos.

Valores: son guías, principios de acción adecuados para conseguir lo que nos proponemos. Orientan las conductas ante el trabajo, las relaciones entre las personas y los resultados a obtener. Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado de actuación.



Recursos humanos y responsabilidad social corporativa

«La base de tu futuro»

El proyecto editorial de McGraw-Hill para la formación profesional ha sido desarrollado según tres principios básicos:

- Una metodología basada en la práctica y en la adecuación de contenidos y procedimientos a tu realidad profesional.
- Unos materiales desarrollados para conseguir las destrezas, habilidades y resultados de aprendizaje que necesitarás para conseguir tu título y desenvolverte en el mercado laboral.
- Una presentación de los contenidos clara y atractiva, con variedad de recursos gráficos y multimedia que facilitarán tu aprendizaje.

El proyecto para el módulo profesional *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* ha sido desarrollado considerando las unidades de competencia del **Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales**.

Unidades de competencia profesional

Realizar el apoyo administrativo a las tareas de selección, formación y desarrollo de recursos humanos. **(UC0238_3)**
Efectuar las actividades de apoyo administrativo de recursos humanos. **(UC0980_2)**

De este modo, el proyecto editorial de McGraw-Hill te permitirá prepararte para conseguir una parte del siguiente **Certificado de profesionalidad**:

- **Gestión integrada de recursos humanos** (UC0238_3)

Confiamos en que esta obra sea una herramienta útil y eficaz y que contribuya a tu formación.

