

# **ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS**

Por:

ESTHER GLORIA SOSA ARMAS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
Breve historia del origen del departamento de RR.HH.....	5
Definición y objetivos: qué es el departamento de RR.HH. Diferencia con el departamento de personal. Objetivos del mismo.....	7
Relación con otros departamentos de la Organización.....	7
El responsable del área: características, cualidades que debe tener el director de RR.HH.....	8
<b>ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>9</b>
Organización formal e informal .....	10
Colaboración del director de personal a la organización .....	10
Estructura de las organizaciones.....	10
Organigramas .....	12
El departamento de personal en el organigrama organizacional .....	13
Organigrama del departamento de personal .....	16
Funciones de Personal .....	17
Tabla de funciones .....	18
<b>DIRECCIÓN.....</b>	<b>19</b>
Funciones de la Dirección.....	19
Dirección de los Recursos Humanos .....	19
Políticas .....	20
Políticas y los programas de Recursos Humanos.....	20
Los roles de la dirección .....	21
Las habilidades de la dirección.....	22
Concepto de Liderazgo .....	22
Teorías sobre las características del líder .....	23
Teorías sobre el comportamiento del líder .....	23
Estudios de la universidad de Ohio .....	23
Estudios de la Universidad de Michigan .....	24
Rejilla Gerencial de Blake y Mouton .....	24
Teorías contingentes o situacionales.....	24
El modelo de Fiedler .....	25
Teoría situacional de Hersev y Blanchard.....	25
Teoría del camino-meta .....	26
La teoría del intercambio líder-miembro .....	27
Modelo de líder-participación .....	28
Perspectivas contemporáneas sobre liderazgo .....	29
La teoría de la atribución del liderazgo .....	29
Teoría del liderazgo carismático .....	29
Tipos de dirección .....	30
Dirección participativa .....	30
Ventajas de la dirección participativa. ....	31
Círculos de Calidad .....	31
Concepto.....	31
Características .....	32
Implementación .....	32
Equipos de trabajo Autónomos.....	33
Concepto.....	33
Características .....	33
Implementación .....	33
Problemas de la dirección participativa. ....	34
Proceso de la delegación. ....	35

Dirección por objetivos .....	36
Objetivos. ....	36
<b>PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>37</b>
Conceptos generales. ....	37
Análisis y descripción del Puesto de Trabajo (APT) .....	38
Métodos de obtención de datos. ....	38
Observación directa. ....	38
Cuestionarios. ....	39
Entrevistas .....	39
Objeto de la recogida de la información. ....	40
Inventario del potencial humano. ....	40
Fase Inicial. ....	41
Objeto del análisis inicial. ....	41
Reclutamiento y selección de personal .....	42
Fase Central .....	44
Preselección .....	44
Selección .....	44
Entrevista .....	45
Algunos de los errores de percepción que debemos evitar: .....	48
Entrevista final .....	49
Comprobación de referencias. ....	49
Fases Finales. ....	50
La toma de decisión. ....	50
Reconocimiento médico. ....	50
Contratación .....	51
Seguimiento de un periodo de prueba. ....	51
Socialización. ....	51
Entrenamiento o formación inicial. ....	52
El Head Hunting .....	53
La formación en la empresa .....	54
Impartición de la formación. ....	55
Inventarios de necesidades de formación .....	55
Técnicas formativas. ....	56
Procesos sustractivos de empleo. ....	56
Costes de la ruptura laboral .....	57
Beneficios de la ruptura laboral. ....	58
Tipos de ruptura laboral. ....	59
Ruptura laboral voluntaria .....	59
Ruptura laboral involuntaria .....	60
Despido definitivo del trabajador .....	61
<b>LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>62</b>
Introducción. ....	62
Definición y barreras de la comunicación .....	62
Funciones de la comunicación. ....	65
Las redes de comunicación .....	65
Los roles de la comunicación .....	67
Direcciones de la comunicación en la organización .....	68
Las barreras a la comunicación horizontal y vertical .....	68
Barreras generales: .....	68
Barreras organizativas: .....	69
Barreras relacionas con la cultura y las presunciones. ....	70
Cómo mejorar la comunicación. ....	70

<b>REMUNERACIÓN .....</b>	<b>72</b>
Factores que afectan al nivel salarial .....	72
Principios de la política retributiva.....	73
Equidad interna .....	73
Análisis Interno: Valoración de puestos de trabajo (VPT) .....	73
Fases de los métodos .....	74
Jerarquización .....	75
Clasificación .....	75
Puntuación .....	76
Comparación de factores.....	77
Otros conceptos .....	78
Tipos de equidad.....	78
Equidad externa .....	79
Nivel salarial .....	79
Motivar.....	80
Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow. ....	81
Teoría X y Teoría Y de McGregor. ....	82
Teoría de la motivación-higiene .....	82
Teoría ERG.....	83
Teoría de las necesidades de McClelland .....	83
Teoría de las características de las tareas.....	84
Teoría del establecimiento de objetivos.....	85
Teoría de la Equidad de Adams .....	85
Teoría de las expectativas.....	87
Conclusiones de las diversas teorías .....	88
Valoración del Mérito Individual .....	90
Responsable de la valoración del desempeño.....	90
Métodos de valoración del desempeño .....	91
Principales errores de valoración.....	92
El Salario .....	94
Composición del salario .....	94
Abono del salario .....	95
Pagas extraordinarias .....	96
El recibo de salarios .....	96
<b>CONTROL .....</b>	<b>98</b>
Introducción.....	98
Control de pagos .....	98
Disciplina .....	102

## INTRODUCCIÓN

### Breve historia del origen del departamento de RR.HH.

Desde que existen empresas y/o empresarios existen empleados y, por supuesto, existe la necesidad de contratar y despedir al personal, denominado, según la época, obrero o empleado, ha sido preciso enseñar a los recién llegados el oficio, e incluso la forma de hacer las cosas en la empresa y, además, ha habido que implantar sistemas de retribución equitativos, ha sido necesario motivar a los trabajadores, etc., sin embargo, estas funciones no siempre han sido ejercidas por lo que hoy en día conocemos como Dirección o Departamento de Recursos Humanos, es más, hasta casi finales de los años ochenta no se hace referencia, al menos en nuestro país, a un departamento de Recursos Humanos como tal. Hasta ese momento sólo se hablaba de Departamentos de Dirección de Personal o de Jefaturas de Personal.

Varias son las causas que originaron la aparición de dicho departamento tal como lo conocemos en la actualidad:

- ❑ **Crecimiento en tamaño de las empresas**, lo cual ha significado una mayor necesidad de especialización por parte de la Dirección en todas sus vertientes: marketing, compras, financiero, y por supuesto, gestión de personal.
- ❑ **La creciente normativización laboral**, aunque el Derecho Laboral es relativamente joven a medida que aumenta la normativa laboral y la jurisprudencia se hace necesario recurrir a unos especialistas en Derecho Laboral. En España, a finales de los años cincuenta, apareció una carrera universitaria de grado medio, los Graduados Sociales, actualmente tras una reforma en sus planes de estudios, ha pasado a denominarse Diplomados en Relaciones Laborales, con la facultad de ejercer profesionalmente el Derecho Laboral y actuar en las magistraturas de trabajo tal como lo venían haciendo hasta ese momento sólo los abogados laboristas. Tanto los unos como los otros se integraron en muchos casos en los nacientes Departamentos de Personal
- ❑ **Mayor presencia de los sindicatos** en las relaciones entre empresa (o empresario) y trabajador lo cual implica la aparición de especialistas en temas como la negociación colectiva, la resolución de conflictos laborales, etc.
- ❑ **La mecanización y tecnificación de los medios de producción** hace que sea necesario una mayor especialización y cualificación de los recursos humanos de la empresa por lo que los procesos de selección se hacen más complejos, siendo necesario, en muchos casos, recurrir a especialistas en este campo.
- ❑ **La humanización del trabajo** promovida por estudiosos del comportamiento humano y del comportamiento organizacional así como los trabajos sobre motivación llevados a cabo por Maslow, Herzberg, MacClelland y otros muchos, trajo consigo la incorporación de psicólogos y sociólogos a los Departamentos de Personal
- ❑ **La retribución** ha dejado de ser una mera contraprestación por los servicios prestados que se calculaba en función de costes y beneficios (obtener el máximo beneficio al menor coste) y se ha convertido en un sistema de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos. Actualmente las organizaciones han de poder establecer y mantener un sistema retributivo que cumpla con una triple función: ha de ser internamente equitativo, externamente competitivo y motivador

Todas estos cambios y nuevas exigencias hacen que crezca la complejidad de las organizaciones y por lo tanto la dificultad de su gestión, por lo que la especialización se hace necesaria y aparece la necesidad de crear un Departamento que gestione todo los problemas que conlleva la Gestión del Personal.

**Definición y objetivos: qué es el departamento de RR.HH. Diferencia con el departamento de personal.**

Como habrá podido observar, en algunas ocasiones hablamos de Departamento de Personal y en otras de Departamento de Recursos Humanos, pero ¿en qué se diferencian? ¿son la misma cosa?

En realidad la expresión Recursos Humanos es una creación americana de finales de los 70 y principios de los 80, algunos autores afirman que la Dirección de Recursos Humanos fue la respuesta estadounidense a las políticas de personal que con tanto éxito se estaban aplicando en las empresas japonesas.

En la actualidad, cuando hablamos de Dirección de Personal parece que hacemos referencia a algo de carácter mas bien administrativo, estático. Se le identifica como algo comprometido con el establecimiento y mantenimiento de los sistemas de control interno de los puestos de trabajo; los ciclos de su actividad son a mucho más corto plazo y su orientación es de carácter táctico, los resultados de la Dirección de Personal tienden a ser tangibles, claramente medibles y cuantificable, y sus decisiones reciben respuestas rápidas. Mientras, la Dirección de Recursos Humanos se caracteriza como una función eminentemente directiva, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Los resultados de la Dirección de Recursos Humanos tienden a ser intangibles, no cuantificable o medible y tienen ciclos largos de retroalimentación.

**Relación con otros departamentos de la Organización.**

El departamento de Recursos Humanos no es algo independiente o ajeno a la empresa sino que está íntimamente relacionado con otros departamentos. Pongamos por ejemplo el hecho de que la empresa necesite contratar a un nuevo empleado para el departamento de Contabilidad. Lo primero que debe hacer el departamento de Recursos Humanos es ponerse en contacto con el departamento de contabilidad y solicitarle un perfil del candidato que éstos consideren idóneo para desempeñar el puesto de trabajo que esta vacante. Así mismo debe contar con el departamento de finanzas para saber en qué situación se encuentra, financieramente hablando, la empresa y que salario se puede permitir ofertar al nuevo empleado, siempre respetando los límites que nos vienen "impuestos" por conceptos como la competitividad externa, la equidad interna y la motivación, y que veremos en capítulos posteriores.

En caso de no consultar con los demás departamentos implicados nos podemos encontrar con que hemos seleccionado a un candidato que no va a poder desempeñar el puesto de trabajo para el que fue contratado o que el sueldo que le ofrezcamos pone en riesgo el equilibrio financiero de la empresa, pues muchas veces éstas tienen unos márgenes de beneficios muy estrechos.

Permítannos recurrir a un símil futbolístico: es como cuando en un equipo de fútbol nos encontramos con una directiva que, sin contar con el entrenador, se dedica a contratar futbolistas, nos podemos encontrar con 5 defensas y ningún delantero, con cuatro carrileros izquierdos y uno derecho, etc., o bien puede suceder lo contrario, que el entrenador decida que deben venir una serie de jugadores que dejen el club tan endeudado que pueda incluso desaparecer.

Lo que queremos indicar con todo esto es que la empresa no es un archipiélago constituido por diversas islas, independientes entre sí, en el que el departamento de Recursos Humanos es una más, sino que en todo caso cabría la comparación con un estanque en el que arrojásemos una piedra, está creando ondas concéntricas, pues bien,

las decisiones que se toman en cualquier departamento de una empresa crea ondas que se extienden y afectan a otros departamentos.

**El responsable del área: características, cualidades que debe tener el director de RR. HH.**

El director del departamento de Recursos Humanos del siglo que viene debe ser un profesional muy cualificado, con formación universitaria que le prepare para solucionar los problemas de recursos humanos de la empresa bajo una óptica tridimensional: económica, social y jurídico-laboral.

Como vimos anteriormente, el departamento de recursos humanos no es algo aislado dentro de la empresa y tampoco está aislado del exterior por lo que el director del departamento debe tener una visión del conjunto de la organización así como del entorno de la misma y deberá, asimismo, ser capaz de prever hacia donde se encamina la empresa y anticipar soluciones a los problemas que se le puedan presentar a la misma, sobre todo con un entorno tan cambiante e inestable como es el actual.

Debe ser una persona con capacidad de comunicación, firme pero capaz de adaptarse a los cambios, dialogante y con capacidad de organizar, coordinar y motivar al personal, en una labor conjunta con los directivos o responsables de los demás departamentos de la empresa, así pues, debe ser capaz de integrar equipos de trabajo.

Esto último es muy importante pues, como veremos, la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos será la de implementar políticas, pero no ejecutarlas, pues la responsabilidad de la ejecución de dichas políticas corresponde a los departamentos de línea, a los cuales, además, asesorará y prestará asistencia técnica para procesos como selección de personal, elaboración de planes de carrera, formación dentro de la empresa, estudio de sistemas retributivos, etc. Pues, cada vez más y con más frecuencia, nos encontramos con departamentos de Recursos Humanos situados, dentro del organigrama de la empresa, como órganos de Staff de la Dirección General, lo cual implica, por una parte, una mayor responsabilidad en la elaboración de las políticas generales de la empresa y por otra una menor responsabilidad directa sobre el personal de la misma, pues éste no estarán bajo su subordinación jerárquica, por lo que, como acabamos de comentar, su labor sólo puede ser en este caso el asesoramiento pero no la ejecución..



## **ORGANIZACIÓN**

La época actual se caracteriza por la división del trabajo, por la asignación de tareas concretas y especializadas a personas concretas. Sólo gracias a la organización podemos ejercer esta división del trabajo. La actividad organizativa es una de las tareas que corresponden a la dirección, la cual debe dar en todo momento las directrices (políticas) para realizar esta estructuración del trabajo. Podríamos definir la organización como el proceso de combinar el trabajo de individuos y grupos de tal manera que utilizando los medios convenientes proporcione los mejores conductos para la adecuada y coordinada aplicación del esfuerzo disponible.

A la hora de analizar la estructura organizativa de una empresa debemos tener en cuenta que existe una doble división: horizontal y vertical.

La primera de ellas deriva de la propia división del trabajo al que nos referíamos con anterioridad; en casi toda organización podemos encontrar departamento de producción, ventas, administración, personal, etc., con sus subdivisiones correspondientes.

La división vertical busca tres objetivos:

1. Lograr coordinación entre las distintas especializaciones de trabajo
2. Influir y enseñar para la toma de responsabilidades
3. Establecer la autoridad necesaria para la asunción de estas responsabilidades

Asimismo y a la hora de elaborar el esquema de cualquier tipo de estructura organizativa debe tenerse en cuenta una serie de principios:

1. En primer lugar las líneas de autoridad deben estar perfectamente definidas desde los niveles más altos a los más bajos.
2. Todos deben saber en todo momento a quien dirigirse para solicitar directrices y dar información. Nadie debe depender de más de un supervisor de línea para facilitar esta tarea.
3. Tanto la responsabilidad como la autoridad de cada uno de los mandos debe estar definida, por escrito y de manera clara y concisa.
4. La autoridad y la responsabilidad deben estar unidas.
5. Los mandos son responsables de los actos de sus subordinados.
6. La autoridad debe, hasta donde sea posible, delegarse. Aunque la responsabilidad es indelegable
7. El número de niveles de autoridad debe mantenerse en cantidad necesaria pero mínima
8. El trabajo de cada persona en la organización debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola función capital.
9. Siempre que sea posible, las funciones de línea deben separarse de las funciones de asesoramiento, debiendo señalar claramente las que corresponden a cada puesto.
10. Existe un límite en el número de posiciones o puestos que pueden coordinarse por un solo ejecutivo o mando.
11. La organización debe ser lo suficientemente flexible para que pueda ajustarse sin dificultad a los cambios que puedan producirse.
12. La organización debe concebirse y mantenerse tan sencilla como sea posible.

### **Organización formal e informal**

La dirección de la empresa establece, partiendo del fin señalado a las actividades de la misma, la división del trabajo que debe regir y los cometidos de trabajo que caen dentro de los distintos ámbitos de competencia de cada departamento. Determina, asimismo, quién debe resolver y responder en relación con cada cometido, quién debe dar o recibir las órdenes y quién debe dar o recibir información. Esta estructura elaborada por la empresa puede quedar reflejada en protocolos de régimen interno, organigramas (reproducción simbólica de la configuración pensada de la división del trabajo y de los canales de comunicación), etc. No siempre, dentro de la empresa, la realidad se adapta totalmente a esta organización formal, sino que, en ocasiones, existen desviaciones más o menos importantes, derivadas de la comprensión que de las instrucciones de la empresa hagan las personas responsables de su ejecución o de su acatamiento. Los intereses personales de los trabajadores, su formación y su sentido de la pertenencia a un grupo de individuos, influyen en alto grado, apareciendo la llamada organización informal, es decir, la manera en que los cometidos de trabajo son distribuidos y realizados de hecho. Los canales reales de mando y de información pueden ser totalmente distintos de los que se infieren de la organización formal.

### **Colaboración del director de personal a la organización**

Las divisiones de personal de las empresas, y por ende su director, tienen una responsabilidad muy especial en cuanto al proceso organizativo se refiere. Además de la obligación de planear su propia organización, deben colaborar con las demás pues conocen las descripciones de los puestos de trabajo y cuentan con más información sobre los empleados (sus habilidades, experiencia, capacidad y potencial) que ningún otro departamento o división, por lo tanto, es natural que deban asumir una buena parte de la responsabilidad de aconsejar y opinar sobre la manera de planear una organización.

De hecho, según unas encuestas realizadas en EE.UU., la actividad organizativa es la quinta en importancia de entre las funciones más importantes desarrolladas por los ejecutivos de personal superándola en importancia sólo y en este orden: las Relaciones Laborales, la Administración del Personal, las Técnicas relacionadas con la plantilla y las Políticas Humanas.

### **Estructura de las organizaciones.**

Es muy importante conocer las distintas formas estructurales que se pueden encontrar en una empresa pues de dicha estructura va a depender, en gran medida, la posición orgánica y la dependencia funcional del departamento de personal. Si la empresa cuenta con una estructura simple, lo más probable es que nos encontremos con un departamento de personal en línea, etc.

La forma en la que se estructura una organización es la suma de influencias de la actividad de la misma, de las relaciones interpersonales, del entorno, de la edad de la organización, etc. Los principios de organización varían de una empresa a otra, y no se puede caracterizar a ninguna organización como la única posible o la más adecuada, sino que cada principio organizativo es más o menos adecuado a una u otra organización en particular.

A pesar de lo expuesto, según el profesor Minzberg, se puede hablar de la existencia de cinco diseños organizativos básicos y que se encuentran repetidos en mayor o menor medida en la estructura de muchas organizaciones.:

**Estructura simple:** Es una estructura poco elaborada y simple. Pocos aspectos de su comportamiento están formalizados, apenas se planifica, se practica poco el adiestramiento y no se hace mucho uso de los mecanismos de enlace. No se fomentan los controles formales pues éstos son una amenaza para la autoridad del director general, siendo éste el que ejerce el control directamente. La toma de decisiones suele ser flexible y rápida. Este tipo de estructura se encuentra fundamentalmente en empresas jóvenes, pequeñas y agresivas.

**Burocracia maquinal:** el núcleo operativo de este tipo de estructura está fuertemente racionalizado, de manera que las tareas que realizan los operarios son simples y repetitivas, lo cual conlleva una escasa preparación pues las habilidades que se requieren para desempeñar el trabajo son mínimas. El principal mecanismo de coordinación es la formalización de los procesos de trabajo, lo cual, junto con un elevado grado de especialización, hace que los ámbitos de control de los supervisores de primera línea sean bastante amplios.

De igual manera, necesitan una amplia tecnoestructura, la cual está compuesta por especialistas y analista que proporcionan todos los procedimientos, regla, reglamentos, sistemas, etc., por los que se rige la organización. Asimismo, al ser organizaciones que persiguen el control, el staff de apoyo está incluido en su sistema.

Debido al alto grado de centralidad la dirección de la organización dedica mucho tiempo a resolver problemas que les llegan de la línea media, pues son las únicas personas con perspectiva suficientemente amplia para ver todas las funciones.

Este tipo de estructura se encuentra en organizaciones que operan en entornos simples y estables. Igualmente, los productos, procesos y sistemas de distribución deben encontrarse racionalizados y, por lo tanto, fáciles de introducir sistemas de producción en serie.

**Burocracia profesional:** este tipo de diseño se da en empresas donde se desarrollan tareas muy especializadas. Es una estructura muy descentralizada cuya parte fundamental la constituye el núcleo operativo. La tecnoestructura, al no poder desarrollar normas, reglas y procedimientos para un tipo de trabajo tan complejo como el que habitualmente desarrollan este tipo de empresas, y la línea media, al no ser posible la coordinación y supervisión del trabajo de los distintos profesionales, son escasas. El staff de apoyo sí está más desarrollado con el objeto de prestar los servicios necesarios a los profesionales que integran la organización.

**La forma divisional:** este tipo de diseño organizativo lo encontramos en empresas multinacionales u organizaciones de una enorme dimensión que han crecido mediante la integración vertical o la diversificación a nuevas actividades de negocios. Por lo tanto, se podría decir que más que una unidad integrada es un conjunto de unidades semiautónomas acopladas por una estructura administrativa central. En realidad no es una estructura completa, sino una estructura sobrepuesta sobre otras, éstas serán las divisiones.

**Adhocracia:** es una estructura altamente orgánica, con poca formalización. Los especialistas son adscritos a unidades funcionales pero agrupados en pequeños equipos de proyectos. El principal mecanismo de coordinación es la adaptación mutua. Existe un alto grado de descentralización.

Es un tipo de configuración donde no hay una separación clara y nítida del personal de línea media, de staff y de operaciones. Los técnicos expertos se encuentran dispersos por toda la estructura: pueden estar en el núcleo, línea media, tecnoestructura, ápice estratégico (dirección) y especialmente en el staff de apoyo, de tal forma que este último no se encuentra muy diferenciado de las otras partes de la organización, siendo una parte muy importante de la misma.

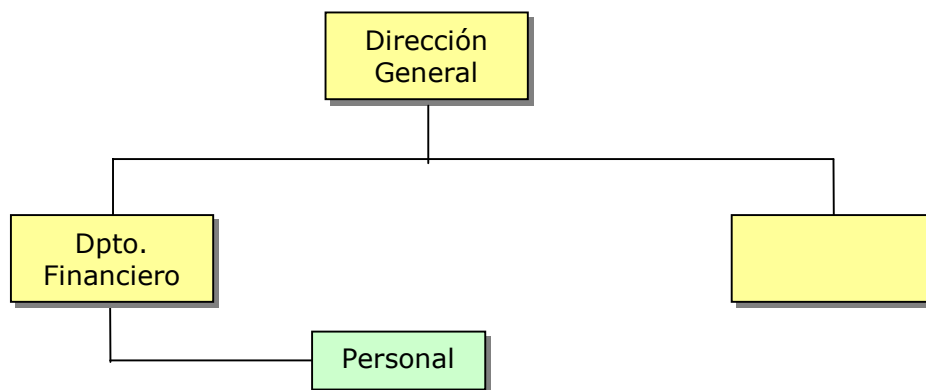
Una vez vistos algunos de los diseños organizativos que pueden existir en las empresas veremos como se configura el departamento de Recursos Humanos dentro de los esquemas organizativos de las distintas empresas y que tienen su reflejo en los organigramas.

## **Organigramas**

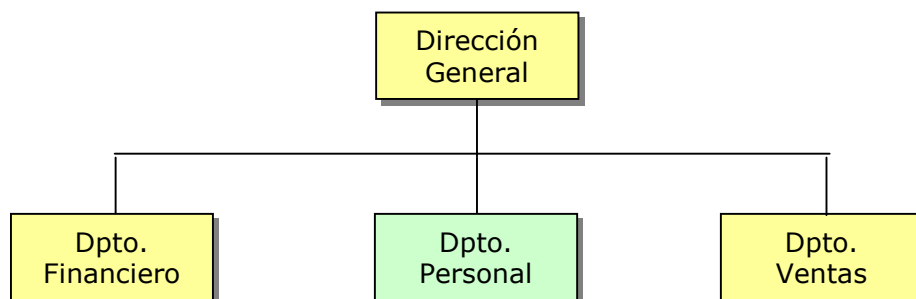
Los organigramas, tal como señalamos con anterioridad, son representaciones gráficas a través de las cuales la empresa pretende fijar y dar a conocer a todos los miembros de la organización cuáles son las líneas de comunicación, las divisiones del trabajo, las responsabilidades y dependencias de cada departamento, etc., es decir, son la traslación al papel de las posiciones o unidades de una organización y de sus relaciones de dependencia formales. Sin embargo, el principal problema de los organigramas es que es una representación estática de lo que en realidad es una situación dinámica, que además no tiene en cuenta las relaciones informales que existen en toda organización.

### **El departamento de personal en el organigrama organizacional**

Durante mucho tiempo el departamento de personal fue considerado como “de segunda fila”, dependiendo del director de Administración, del Secretario General o del departamento financiero, al ser su función principal el cómputo y pago de salarios. No existía relación directa entre la gerencia y el jefe de personal, y los programas y las políticas de personal eran aplicadas por intermediarios, lo cual, al carecer éstos de los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo con éxito la tarea de dirigir personal provocaba descontento y malestar entre los empleados ya que les faltaba, entre otras cosas, información. Asimismo, existía una baja implicación de los mismos responsables del departamento de personal pues éstos se limitaban a poner en marcha los programas sabiendo que no tenían, en último término, responsabilidad alguna en la buena o mala marcha de los mismos ya que ésta era de su superior inmediato.

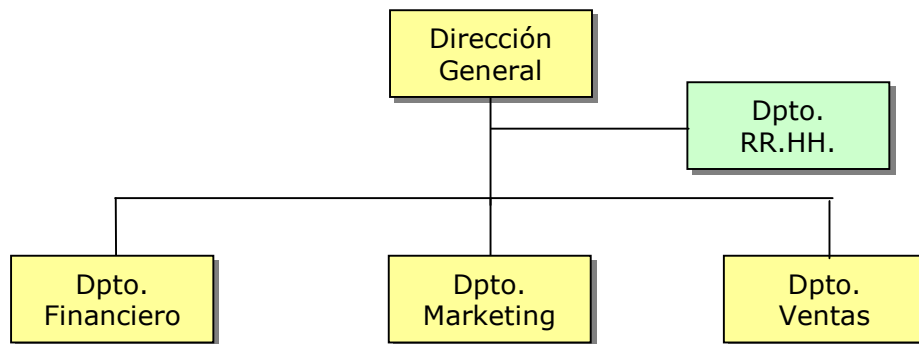


Esto ha ido cambiando y actualmente el Departamento de personal se sitúa en los organigramas de las empresas al mismo nivel jerárquico de las demás direcciones, con relación directa con la Gerencia o la Dirección General, lo cual implica una mayor y mejor comunicación dentro de la organización del departamento de personal así como una mayor efectividad a la hora de establecer y ejecutar las políticas de Recursos Humanos dentro de la misma.



En algunas empresas podemos encontrar al departamento de Personal como Staff, lo cual no garantiza la consecución de una política coherente y uniforme con relación a los Recursos Humanos pues su papel es el de asesor, estando expuesto a la interpretación que cada jefe de personal haga de sus directrices perdiendo, de esta manera, la

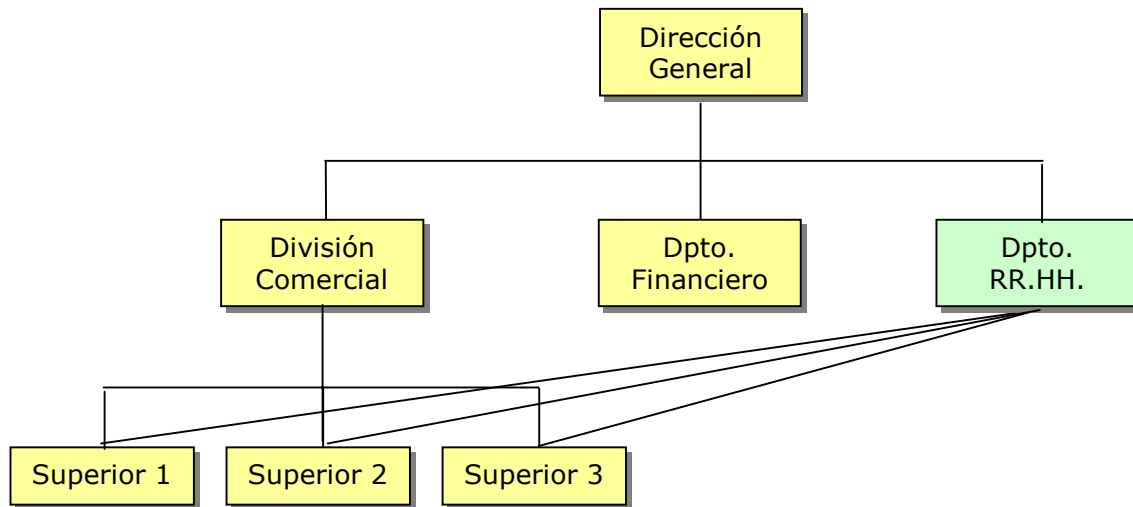
uniformidad o generalidad, tan importante a la hora de construir una política de personal en una organización.



Como conclusión se puede afirmar que no existe un único organigrama sino que son múltiples las posibilidades dependiendo de factores tales como la situación organizacional, el ambiente, la tecnología empleada en el proceso productivo, las políticas y directrices vigentes, la cantidad y calidad de los Recursos Humanos disponibles e incluso de la cultura empresarial. De tal forma que cuando cambia uno de estos elementos también cambia la forma de administrar los Recursos Humanos.

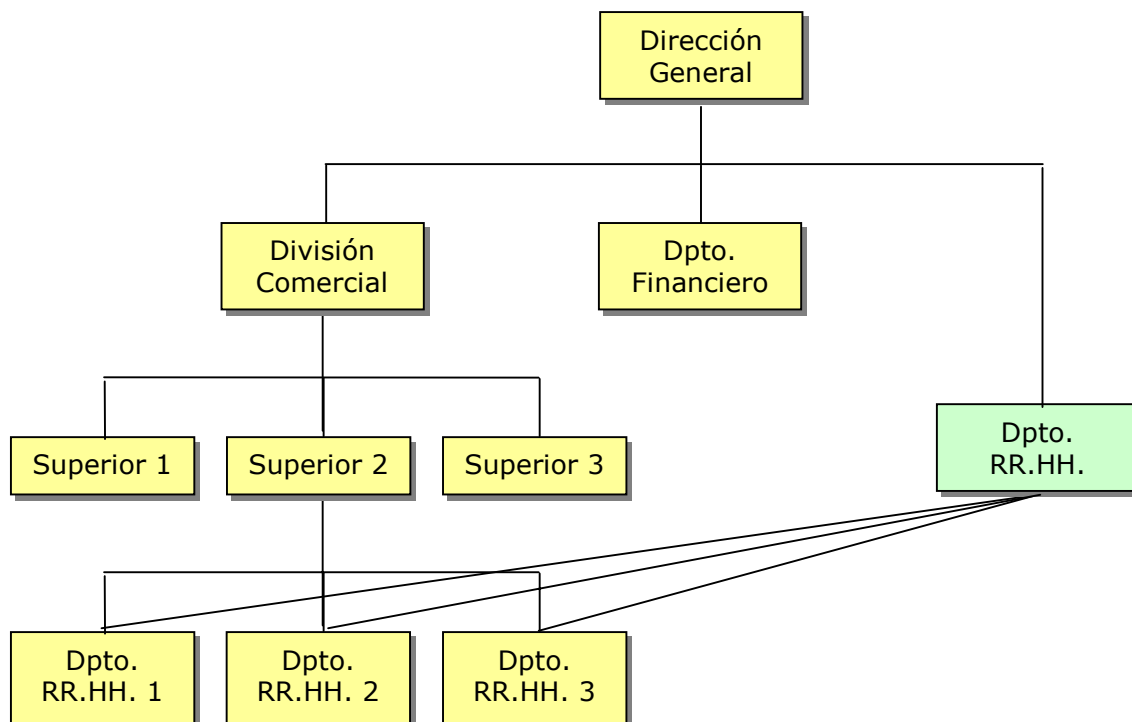
Un esquema organizativo exitoso en cierta empresa y en cierta época puede no serlo para otra empresa distinta e incluso para la misma empresa en otra época. Incluso el hecho de la dispersión geográfica de las empresas y/o sus departamentos, pensemos en las multinacionales, obliga a las organizaciones a plantearse nuevos modelos organizativos.

En algunas de estas organizaciones la Administración de Recursos Humanos puede estar centralizada (esquema 1).



La ventaja de la centralización es la de unificar criterios y políticas pero tiene el inconveniente de que la toma de decisiones se hace a distancia sin que el órgano decisorio tenga en muchas ocasiones conocimiento real de los problemas locales.

Por contra existen otras organizaciones, también dispersas geográficamente que optan por una organización descentralizada (esquema 2).



Los departamentos de Recursos Humanos son varios y se encuentran localizados en cada unidad productiva o comercial y son dirigidos por su propio responsable aunque es la Dirección de Recursos Humanos, la que planea, organiza, controla y asesora los departamentos de recursos humanos.

La ventaja de esta descentralización radica en que los responsables de las unidades o divisiones sí poseen un conocimiento más real y cercano de los problemas locales aunque tienen el inconveniente de la heterogeneidad y diferenciación de criterios a medida que las políticas o programas de la organización son ajustados a las necesidades locales.

### **Organigrama del departamento de personal**

Existen múltiples organigramas aplicables a un departamento de Recursos Humanos, depende, tal como hemos visto al analizar el organigrama general de la organización, de diversos factores entre los que podemos mencionar el tamaño de la organización, su entorno, cultura, etc.

En empresas pequeñas suele suceder que el departamento de personal esté constituido por una o dos personas, con lo cual no nos vamos a encontrar con subdivisiones del departamento, en cambio existen empresas con un número elevado de trabajadores y con varias subdivisiones como departamento de Formación, Administración y Gestión, Selección, etc.



## **Funciones de Personal**

Acabamos de ver diversas formas de organización interna tanto de una empresa como de un departamento en concreto (Depto. RR.HH.) ahora bien, independientemente del organigrama de una organización, de su tamaño e incluso de la existencia o no de un departamento de Recursos Humanos, lo que sí se ha puesto de manifiesto, a través de varios estudios, es que en toda organización se realizan una serie de funciones en relación con sus Recursos Humanos. Estas funciones son:

**Función de empleo:** Su objetivo es dotar a la organización de los recursos humanos necesarios para desarrollar su labor, siempre bajo los criterios de eficacia y eficiencia, así como encuadrar a cada trabajador en el lugar en el que mejor pueda rendir para lo cual es necesario realizar un análisis y una valoración de todos los puestos de trabajo de la organización.

Esta función comprende además diversas subfunciones o procesos:

- Proceso aditivo: Busca e ingresa a los mejores trabajadores posibles a través de diversos procesos de búsqueda y selección.
- Proceso sustrativo: En ocasiones debido a diversos y variados motivos (disminución de sus ventas, estacionalidad de la producción o servicios, bajo rendimiento) la organización debe prescindir de personal.

**Función de administración y gestión de personal:** La gestión del personal en toda empresa genera una cantidad enorme de trámites formales, legales, burocráticos... como son la firma y registro del contrato de trabajo, confección de las nóminas y recibos salariales, retención e ingreso de las cuotas del I.R.P.F. y de la Seguridad Social; establecimiento de turnos de trabajo y jornada laboral, gestión de horas extraordinarias, permisos, vacaciones, bajas por enfermedad o maternidad, excedencias, despidos, etc.

**Función Retributiva:** Se trata de conseguir una estructura salarial en la empresa que cumpla con el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y motivadora, para ello se deben realizar una serie de tareas como estudios salariales, elaboración de sistemas de incentivos o primas, sistemas de medición de los resultados individuales o grupales.

**Función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos:** Su objetivo es que los Recursos Humanos de una organización crezcan dentro de ella, que se capaciten cada vez más para afrontar nuevos retos y adquirir nuevas y mayores responsabilidades. Esta función engloba varias subfunciones como la de comunicación, formación, promoción, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, establecimiento de planes de carrera, diagnóstico y tratamiento del clima laboral, etc.

**Función de las Relaciones Laborales:** Es quizás la más compleja pues es la que engloba el tratamiento de los conflictos individuales y/o colectivos, la representación de la empresa ante la Magistratura de Trabajo, la negociación colectiva, la firma de convenios y/o acuerdos de empresa, el tratamiento de las huelgas, etc.

**Función de Servicios Sociales:** Algunas de las actividades de esta función son: establecimiento de sistemas de préstamos y anticipos, comedores de empresa, economatos, asesoramiento legal gratuito a su personal, concesión de becas de estudios para sus trabajadores o para los hijos de éstos, establecimiento de complementos en caso de enfermedad, planes y fondos de pensiones; actividades sociales y recreativas.

**Función Sanitaria:** Cuidar el estado sanitario del personal de la empresa y comprobar el de los nuevos empleados, así como prestar asistencia en caso de accidente o enfermedad durante la jornada laboral.

**Función Preventiva:** Su objetivo es prevenir los accidentes de trabajo estableciendo las medidas de seguridad e higiene necesarias así como formando en esta materia a sus empleados.

**Tabla de funciones**

Función empleo	Proceso aditivo	Selección de Personal
	Proceso sustractivo	Despido
Función de Administración y Gestión de personal	Confección de Nóminas	
	Confección Seguros Sociales	
	Liquidación cuotas a Hacienda	
	Establecimiento de jornada, turnos, elaboración calendario de vacaciones,	
Función Retributiva	Establecimiento sistema retributivo	
	Elaboración de sistemas de incentivo o primas	
	Sistemas de medición de resultados individuales o grupales	
Función de dirección y desarrollo de Recursos Humanos	Comunicación y participación	
	Formación	
	Promoción y desarrollo	
	Evaluación del desempeño	
	Evaluación del potencial	
	Establecimiento de planes de carrera	
	Elaboración de planes de motivación laboral	
	Diagnóstico y tratamiento del clima laboral	
	Establecimiento de sistemas de liderazgo	
Función de Relaciones Laborales	Sanciones	
	Tratamiento del conflicto colectivo	
	Negociación colectiva	
	Representación de la empresa ante Magistratura	
	Relaciones con órganos de representación de los trabajadores	
Función de Servicios Sociales	Establecimiento y gestión de servicios asistenciales complementarios y voluntarios	
	Actividades sociales y recreativas	
	Sistemas de préstamos y anticipos	
	Comedores de empresa	
	Becas de estudios	
Función Sanitaria	Establecimiento de servicios sanitarios en la empresa voluntarios	
Función Preventiva	Representación de la empresa en el comité de seguridad y salud	
	Establecimiento de planes de prevención y medidas de emergencia	
	Adiestramiento del personal en medidas preventivas	

## **DIRECCIÓN**

### **Funciones de la Dirección**

Según Henri Fayol, todos los dirigentes cumplen cinco funciones administrativas: Planificación, organización, mando, coordinación y control. En la actualidad, éstas se han condensado en cuatro: planificación, organización, dirección y control.

Como el propósito de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definir las metas y los medios para alcanzarlas. El directivo es ese alguien. La función de planificación sirve para definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzar esas metas y jerarquizar los planes para integrar y coordinar las actividades.

Los directivos también son los responsables de diseñar la estructura de la organización. Esta función consiste en organizar y se encarga de definir qué actividades se realizarán, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién dependerá de quién y dónde se tomarán las decisiones.

Toda organización tiene personas, y la función de la administración es dirigir las y coordinarlas. Esta es la función de la dirección. Un directivo que motiva a los subordinados, dirige las actividades de otros, elige el canal más eficaz de comunicación o resuelve conflictos de los miembros, se dedica a dirigir.

El control es la última función que corresponde a los directivos. Una vez establecidas las metas, formulados los planes, delineada la forma de la estructura y contratado, capacitado y motivado el personal, existe posibilidad de que algo salga mal. Los directivos, para garantizar que con las cosas marchen como es debido, deben hacer el seguimiento del rendimiento de la organización. Se requiere comparar el rendimiento real con las metas que se habían establecido. En caso de que hubiera una desviación importante, la labor de los directivos es volver a encauzar a la organización. Cuando se habla de la función de control se sobreentiende como seguimiento del rendimiento, comparación y posible rectificación del curso.

### **Dirección de los Recursos Humanos**

Dirigir los Recursos Humanos en una organización es una labor en la que se ven implicados todas las áreas y niveles de misma, no es algo compartimental, de responsabilidad exclusiva del Departamento de Recursos Humanos o de Personal, sino que hablamos de una responsabilidad que se extiende a todas las áreas (ventas, departamento financiero, marketing...) pues en cada una de éstas los recursos humanos son parte indispensable para lograr cada uno de los objetivos fijados por dichos departamentos.

Así pues, entre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos se encuentra el establecer las políticas generales de la organización en materia de Personal o, en todo caso, velar por el cumplimiento de las mismas si son establecidas por la Dirección General.

## **Políticas**

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos establecidos. Las políticas son, pues, guías para la acción que podemos clasificar en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:
  - a) Políticas generales de la empresa, que son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
  - b) Políticas administrativas, establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
  - c) Políticas operacionales, establecidas para la orientación de los supervisores de nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
  - d) Políticas funcionales o de asesoría, que gobiernan las actividades del personal de departamentos especializadas, como contabilidad, producción...
2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

## **Políticas y los programas de Recursos Humanos**

Las políticas y los programas de Recursos Humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos se refiere, en función de los siguientes factores:

1. Antecedentes históricos de la organización
2. Actitudes de la Dirección
3. Tamaño de la Organización
4. Localización geográfica de la empresa
5. Relaciones con los sindicatos
6. Políticas gubernamentales

Cada Organización desarrolla la política de Recursos Humanos más adecuada a su filosofía y necesidades. Algunos de los aspectos sobre los que giran las políticas son:

1. Reclutamiento
  - Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización, qué técnicas emplear...
  - Criterios de selección en cuanto a formación, experiencia, aptitudes...
  - Cómo integrar a los nuevos empleados en la organización
2. Remuneración
  - Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de Recursos Humanos mediante la evaluación del desempeño
  - Criterio de remuneración directa de los trabajadores, teniendo en cuenta la evaluación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo
3. Formación
  - Criterios de diagnóstico, formación y reciclaje continuo de los Recursos Humanos.

Las políticas deben tener las siguientes características:

1. Estabilidad: que evite alteraciones muy grandes
2. Consistencia
3. Flexibilidad: debe existir la posibilidad de efectuar correcciones, ajustes y excepciones cuando sea necesario.
4. Generalidad y
5. Claridad para que sean comprendidas en todos los niveles de la Organización

### **Los roles de la dirección**

A finales de los años sesenta, Henry Mintzberg, realizó un detallado estudio de cinco ejecutivos para determinar que hacían en su trabajo. Así, Mintzberg llegó a la conclusión de que los directivos desempeñan diez roles, o series de comportamientos atribuibles a su trabajo y estrechamente interrelacionados.

- **Los roles interpersonales.** Todos los directivos tienen que actuar en el papel de figura de mando. Asimismo, los directivos desempeñan un rol de liderazgo. Este rol abarca el contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol del grupo interpersonal es la actividad de enlace. Mintzberg describió esta actividad como aquella que consiste en ponerse en contacto con extraños que le proporcionan información al directivo. Estos pueden ser personas o grupos en el interior o en el exterior de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal de su empresa tiene una relación de enlace en el interior. Cuando el gerente de ventas entra en contacto con otros ejecutivos de ventas, por medio de una asociación de comerciantes, entonces tiene un enlace en el exterior.
- **Los roles de la información.** Todos los directivos reciben y reúnen, en cierta medida, información de otras organizaciones e instituciones. Por regla general, cuando leen revistas y hablan con otros, se enteran de los cambios del gusto del público, los proyectos de la competencia, etc. Mintzberg clasificó este rol con el nombre de seguimiento. Los directivos también sirven de conducto que transmite información a los miembros de la organización. En este caso, se trata del rol de difusión. Además, los directivos desempeñan el papel de portavoces cuando representan a su organización ante extraños.
- **Los roles de decisión.** Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran en torno a las decisiones. En el papel empresario, el directivo inicia y supervisa nuevos proyectos que mejorarán el rendimiento de su organización. Los directivos, como encargados de manejar diferencias, toman medidas para corregir problemas imprevistos. Los directivos, como asignadores de recursos, son responsables de asignar los recursos humanos, materiales y monetarios. Por último, los directivos en su rol de negociadores discuten y negocian con otras unidades con objeto de obtener provecho para su unidad.

### **Las habilidades de la dirección.**

Otra manera de explicar la actividad de los directivos se basa en habilidades o las competencias que requieren para alcanzar sus metas con éxito. Robert Katz ha señalado tres habilidades esenciales para la Dirección: las técnicas, las humanas y las conceptuales.

- **Las habilidades técnicas.** Las habilidades técnicas se refieren a la capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados. Si se piensa en las habilidades de profesionales, por ejemplo, como los ingenieros, los asesores laborales o los arquitectos, por regla general pensará en sus habilidades técnicas. Estas personas han adquirido, por medio de una extensa educación formal, los conocimientos especiales para el ejercicio de su campo. Está claro que los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas y que el aprendizaje de éstas habilidades no se circunscribe a escuelas o programas formales. Todo trabajo requiere cierta experiencia especializada y muchas personas desarrollan sus habilidades técnicas en su empleo.
- **Habilidades humanas.** La capacidad para comprender, motivar y trabajar con otras personas, de manera individual o en grupo, describe las habilidades humanas. Muchas personas son eficientes en lo técnico, pero incompetentes en lo interpersonal. Por ejemplo, quizás no sepan escuchar ni puedan comprender las necesidades de los otros, o quizás tengan problemas para manejar conflictos. Como los directivos hacen las cosas por intermedio de otros, deben tener buenas habilidades humanas para comunicarse, motivar y delegar.
- **Habilidades conceptuales.** Los directivos deben tener la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, para tomar decisiones, los directivos deben detectar problemas, identificar alternativas que los puedan corregir, evaluar estas alternativas y elegir la mejor de ellas. Los directivos pueden ser competentes en lo técnico y lo interpersonal, sin embargo, pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar la información de manera racional.

### **Concepto de Liderazgo**

El liderazgo puede definirse como la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona un puesto en la estructura de mando de la empresa, o informal, en el caso que esa capacidad para influir no esté relacionado con el cargo que ocupe en la organización. Con lo dicho puede deducirse que no todos los directivos son líderes, ni viceversa. El hecho de que una organización confiera a sus directivos ciertos derechos, no garantiza que sepan dirigir bien.

Existen enfoques teóricos que explican las cualidades de los líderes. El primer enfoque trató de encontrar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. El segundo enfoque buscó explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. Ambas teorías fueron tachadas de simplistas, de ahí que se siguiera investigando hasta la aparición de otros dos enfoques, el enfoque contingente y por último la perspectiva contemporánea sobre el liderazgo carismático.

### **Teorías sobre las características del líder**

Este conjunto de teorías pretendían aislar características como la inteligencia, determinación, fuerza..., como cualidades que distinguían al líder del resto de la población. Este trabajo fue realizado en su mayoría por psicólogos que estudiaron el liderazgo.

Los psicólogos de estos estudios se plantearon si era posible aislar una o más características sociales, de personas a quienes generalmente se reconoce como líderes: Napoleón, Hitler, Lincoln o Ghandi, y que poseen el resto de las personas. Estos intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación, han conducido a callejones sin salida. A pesar de esto, la investigación sí logró descubrir una serie de rasgos que se asociaban constantemente con el líder, por ejemplo, la inteligencia, el dominio o la seguridad en sí mismo, entre otros, muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo. Sin embargo, correlaciones positivas no debe entenderse como predictores definitivos, puesto que, por ejemplo, cuando afirmamos que los líderes son personas seguras de sí mismas, cabe pensar si no deberán esa seguridad a su éxito.

### **Teorías sobre el comportamiento del líder**

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de las características del líder, impulsó a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes, con cuestiones cómo si el líder tiende a ser más democrático que autocrático.

Ha habido varios estudios que examinan los estilos de conducta, entre los más conocidos veremos los estudios de la universidad de Ohio, los de la universidad de Michigan y la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton.

### **Estudios de la universidad de Ohio**

En estos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados. A esas dos dimensiones las llamaron estructura de iniciación y consideración.

La estructura de iniciación, indica la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de metas. Incluye la conducta dirigida a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado con un alto nivel de esta variable puede describirse por aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros de los grupos, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

La consideración, es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestran interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su estatus y satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos sus subordinados.

Los estudios de la universidad de Ohio, revelan que el estilo basado en una gran consideración e iniciación produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situaciones, por ejemplo el tipo de tarea que el subordinado estuviera desempeñando, deben ser integrados a la teoría.



## **Estudios de la Universidad de Michigan**

Estos estudios perseguían objetivos similares: identificar las características del comportamiento del líder, que parecían estar relacionadas con las medidas de eficacia en resultados.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientado a la producción. Los líderes que estaban más orientados al empleado, mostraban interés por las necesidades de los subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales en los empleados. Los líderes que por el contrario se enfocaban más a la producción, daban más prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo, su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar los fines.

La conclusión a que llegaron estos estudios favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Se observaba que con ellos había una mayor productividad y satisfacción en el trabajo, al contrario que con los líderes orientados a la producción.

## **Rejilla Gerencial de Blake y Mouton**

Blake y Mouton propusieron una rejilla gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" e "interés por la producción". Esta rejilla representa las dimensiones de iniciación y consideración descubiertas por Ohio o las dimensiones de orientación al empleado y a la producción aportadas por la Universidad de Michigan.

La rejilla tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y una posiciones diferentes en las cuales puede encajar el estilo del líder. La cuadrícula no contiene los resultados conseguidos, sino los factores dominantes en un pensamiento del líder en relación con la obtención de resultados.

Conforme a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento en un estilo 9.9 (Gerencia de Equipo), en contraste con el líder 9.1 (tipo autoritario) o el líder 1.9 (tipo sociable), sin embargo hay poca evidencia empírica que apoye la conclusión de que un estilo 9.9, es más eficaz en todos los casos o que un líder 9.1 siempre, y en todas las situaciones, sea menos eficaz.

## **Teorías contingentes o situacionales**

Los investigadores del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que el simple hecho de aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles y que este éxito estaba más relacionado con las situaciones que con las características personales. Varios intentos por aislar las variables situacionales más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han recibido mayor reconocimiento. A continuación veremos cinco de ellas.



## El modelo de Fiedler

Su modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia.

Fiedler supuso que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental de liderazgo del sujeto, de ahí que comienza por averiguar dicho estilo. Para ello elaboró el **cuestionario del compañero de trabajo menos preferido** (LPC). El cuestionario contiene dieciséis adjetivos antagónicos tales como: agradable-desagradable, eficiente-ineficiente.... Acto seguido, se le pide al empleado pensar en todos los compañeros de trabajo que ha tenido y describir aquel con quien menos le ha gustado trabajar. Fiedler pensó que basándose en las respuestas a su cuestionario, se puede determinar el estilo básico de liderazgo de los empleados. Si el compañero de trabajo es descrito en términos relativamente positivos (una alta puntuación), al empleado le interesa primordialmente las buenas relaciones personales con ese compañero de trabajo. Es decir, si uno describe en términos positivos a la persona con quien menos le gusta trabajar, Fiedler clasificará al sujeto como orientado a las relaciones interpersonales. Por el contrario, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente negativos, (una baja puntuación), al empleado le interesa principalmente la productividad, y por tanto está orientado a la tarea.

Una vez evaluado el estilo básico del liderazgo mediante el cuestionario del compañero menos preferido, es preciso adecuar al líder con la situación. Fiedler ha aislado tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, definen los principales factores de la situación de los cuales depende la eficacia del líder:

- **Relaciones entre líder y miembros.** Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.
- **Estructura de la tarea.** Es el grado en que están sistematizadas las asignaciones de trabajo.
- **Poder de posición.** Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones....

## Teoría situacional de Hersey y Blanchard

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se cimenta escogiendo el estilo apropiado que, para Hersey y Blanchard, depende de la madurez de los seguidores.

La importancia que Hersey y Blanchard conceden a los seguidores, refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Por otro lado, el término madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El concepto de madurez tiene dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo, sin la dirección de otros. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo, quienes posean un alto grado de esta madurez no necesitan un fuerte aliento externo, ya están motivados intrínsecamente.

El liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señaló Fiedler, comportamiento centrado en la tarea y comportamiento centrado en las relaciones

interpersonales, para combinarlas en cuatro estilos específicos de liderazgo:

- **Ordenar:** el líder define los roles y comunica a los empleados cuándo, cómo y qué hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.
- **Persuadir:** el líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- **Participar:** el líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- **Delegar:** el líder brinda poca dirección y apoyo.

### **Teoría del camino-meta**

La teoría del camino-meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio referentes a las dimensiones de iniciación y consideración.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatible con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión camino-meta, deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores.

Conforme a la teoría camino-meta, el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. Por otro lado, el comportamiento del líder es motivacional en la medida en que hace que la satisfacción de necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño y de si ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado.

Estos dos tipos de comportamiento del líder se materializan en cuatro estilos de liderazgo:

- **líder directivo,** deja que sus empleados sepan lo que se espera de ellos, establece los trabajos que deben hacerse y proporciona instrucciones específicas de cómo realizar las tareas.
- **líder colaborador,** es amistoso y muestra interés por las necesidades de los empleados.
- **líder participativo,** consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **líder orientado al logro,** establece objetivos desafiantes y espera que sus subordinados rindan lo más posible.

La teoría camino-meta, al contrario que Fiedler, supone que los líderes son flexibles, lo cual implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

La teoría camino-meta propone dos clases de variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: las que se refieren al ambiente están fuera del control de los subordinados, (estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo), y aquellas que son parte de las características personales de los subordinados (locus de control, experiencia y habilidades observadas).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como un complemento si se quiere maximizar los resultados de los subordinados, mientras que las características personales de los subordinados, determinan la manera en que se interpretan el entorno y el comportamiento del líder.

A continuación tenemos algunos ejemplos de hipótesis derivadas de la teoría del camino-meta:

1. El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o cuando producen tensión que cuando están muy estructuradas y bien dispuestas.
2. El liderazgo colaborador produce un alto rendimiento y satisfacción del empleado cuando los empleados están realizando tareas estructuradas.
3. El liderazgo directivo se percibirá probablemente como redundante entre los subordinados con muchas habilidades o con considerable experiencia.
4. Cuanto más clara y burocrática sean las relaciones formales de autoridad, más mostrarán los líderes un comportamiento colaborador y menos importancia darán al comportamiento directivo.
5. El liderazgo directivo llevará a una mayor satisfacción del empleado cuando hay un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo.
6. Los subordinados con un locus de control interno (aquellos que creen que ellos controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
7. Los subordinados con un locus de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.
8. Los líderes orientados al logro incrementarán las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto rendimiento cuando las tareas están estructuradas ambiguamente.

La evidencia apoya la lógica que sostiene la teoría. Esto decir, la actuación y la satisfacción de los empleados se verán probablemente influenciadas positivamente cuando el líder compensa cosas de las que carecen tanto los empleados como la situación de trabajo. Si el líder emplea tiempo explicando las tareas cuando esas tareas están ya claras o el empleado tiene la habilidad y la experiencia para manejarlas sin interferencias, es probable que tal comportamiento directivo sea considerado como redundante e incluso como insultante.

### **La teoría del intercambio líder-miembro**

La mayor parte de las teorías sobre liderazgo que hemos visto hasta ahora, tienen muy asumido que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera. La teoría del intercambio líder-miembro, en cambio, argumenta que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados se engloban dentro del grupo externo. El líder les dedica menos tiempo, obtienen menos cantidad de las recompensas que controla el líder y tienen relaciones superior-subordinado basadas en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que en los inicios de la interacción entre un líder y un subordinado dado, el líder categoriza implícitamente al subordinado como un "interno" o un "externo" y esa relación es relativamente estable a lo largo del tiempo. La forma precisa en que el líder elige quién cae en cada categoría no está clara, pero hay evidencia que apoya la idea de que los líderes tienden a elegir a los miembros del grupo interno porque tienen características personales que son comparables con el líder y/o un nivel de competencia más alto que los miembros del grupo externo.

La teoría intercambio líder - miembro predice que los subordinados con un estatus de internos tendrán medidas de rendimiento más altas, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.

### **Modelo de líder-participación**

El modelo líder-participación de Victor Vroom y Phillip Yetton, relaciona el liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Al reconocer que las estructuras del trabajo presentan diversas exigencias en actividades rutinarias y no rutinarias, esos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea. El modelo es un árbol de decisión que incorpora siete contingencias y cinco estilos de liderazgo.

El modelo supone que cualquiera de los cinco estilos de liderazgo es posible en determinada situación:

- **Autocrático I:** se resuelve el problema o se toma la decisión usando la información disponible en ese momento.
- **Autocrático II:** se recaba la información necesaria de los subordinados para después decidir la solución del problema sin recurrir a otros.
- **Consultivo I:** se comparte el problema de forma individual con los subordinados relevantes, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Después se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- **Consultivo II:** se comparte el problema con los subordinados en grupo, obteniéndose colectivamente sus ideas y sugerencias. Posteriormente la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- **Grupo II:** se comparte el problema con los subordinados en grupo, y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una solución.

El modelo Líder-Participación viene a confirmar la evidencia empírica actual de que los líderes aplican los métodos participativos cuando la calidad de la decisión es importante, cuando es importante que los subordinados acepten la decisión y hay pocas probabilidades de que lo hagan si no se les permite intervenir y cuando pueden confiarse que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales.

Este modelo ha confirmado asimismo que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. Quizás sea preferible hablar de situaciones autocráticas y participativas más que de líderes autocráticos y participativos. Esto es una discrepancia fundamental con el modelo de Fiedler, el cual recalca el cambio de situación para ajustarse a las características propias del líder, puesto que según él, el estilo de liderazgo se supone que es inflexible. El modelo Líder-Participación demuestra que los líderes no son rígidos, sino que pueden adaptar su estilo a situaciones.

## Perspectivas contemporáneas sobre liderazgo

A pesar de los sofisticados modelos de contingencia en materia de liderazgo, la mayoría de la gente utiliza teorías implícitas para explicar el éxito y fracaso de un líder. A continuación veremos dos teorías implícitas del liderazgo: la teoría de la atribución del liderazgo y la perspectiva del líder carismático.

### La teoría de la atribución del liderazgo

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos. Utilizando la estructura de la atribución, los investigadores han descubierto que la gente caracteriza a los líderes con rasgos tales como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes capacidades verbales, agresividad, comprensión y laboriosidad. De forma similar, se ha observado que un líder con una alta puntuación tanto en estructura de iniciación como en consideración, es consistente con las atribuciones de lo que hace un buen líder. Es decir, con independencia de la situación, un líder de ese estilo tiende a ser percibido como el mejor.

Uno de los temas más interesantes en la teoría de la atribución sobre el liderazgo es la percepción de que los líderes eficaces son considerados generalmente consistentes o no vacilantes en sus decisiones. La evidencia señala que un líder "heroico" es percibido como alguien que defiende una causa difícil o impopular pero, con determinación y persistencia, al final tiene éxito.

### Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han orientado, en su mayor parte, hacia la identificación de aquellos comportamientos que diferencian los líderes carismáticos de sus compañeros no carismáticos.

Hay dos tipos de líderes. El tipo sobre el que han estado hablando la mayoría de nuestras teorías sobre el liderazgo es el **líder transaccional**. Éstos guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos clarificando roles y requerimientos de las tareas. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien de la organización, y que es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Estos son los **líderes transformacionales o carismáticos**. Gracias a la fuerza de sus habilidades personales, transforman a sus seguidores elevando su sentido de la importancia y el valor de sus tareas.

Varios autores ha intentado identificar las características personales de los líderes carismáticos. Entre las conclusiones de uno de los análisis más recientes y amplios está que los líderes carismáticos tienen un objetivo idealizado que quieren alcanzar, un fuerte compromiso personal con su objetivo, son percibidos como personas no convencionales, tienen confianza en sí mismos y son percibidos como agentes de cambio radical más que como directivos del estatus quo.

En cuanto al impacto que los líderes carismáticos tienen sobre las actitudes y comportamiento de sus seguidores, podemos decir que un estudio descubrió que los seguidores de un líder carismático estaban más serenos, encontraban más sentido en su trabajo, obtenían más apoyo de sus líderes, trabajaban más horas, veían a sus líderes

como personas más dinámicas y tenían tasas de rendimiento más altas que los seguidores de líderes no carismáticos pero eficaces. Otro estudio descubrió que las personas que trabajaban con líderes carismáticos eran más productivas y estaban más satisfechas que aquellas que trabajaban con líderes que se apoyaban en los comportamientos transaccionales más tradicionales de estructura de iniciación y consideración.

El liderazgo carismático o transformacional puede no ser siempre necesario para alcanzar altos niveles de rendimiento en el empleado. Puede que sea más apropiado cuando las tareas de los seguidores tienen un componente ideológico. Esto puede explicar por qué, cuando aparecen los líderes carismáticos, es más probable que sea en política, religión, épocas de guerra o cuando una empresa está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentándose con una crisis que amenaza su supervivencia. De hecho, los líderes carismáticos pueden llegar a ser un riesgo (inconveniente) para una organización una vez que ha pasado la crisis y la necesidad de un cambio dramático. La razón es que la excesiva confianza en sí mismos que tienen los líderes carismáticos a menudo llega a ser un inconveniente. Son incapaces de escuchar a los demás, se sienten incómodos cuando son desafiados por subordinados agresivos y empiezan a mantener una creencia injustificable en su "razón" sobre los temas.

### **Tipos de dirección**

Existen diferentes estilos de dirección que se pueden desarrollar en el seno de una Organización, la elección entre un tipo u otro radica en varios y diversos factores entre los que podríamos señalar el entorno de la empresa, el tipo de liderazgo que exista en la empresa u organización, tal como acabamos de ver, la preparación, formación e incluso cualidades personales de los directivos de la organización e, indudablemente, de los empleados de la misma.

Dentro de los estilos de dirección hay dos que por su especial importancia en la empresa actual merecen ser analizados con detenimiento: dirección participativa y dirección por objetivos.

### **Dirección participativa**

Este método de dirección se basa, fundamentalmente, en la toma de decisiones de forma conjunta entre la dirección de la empresa y los trabajadores de la misma. Esto implica que los subordinados realmente compartan un importante grado de poder, junto con sus superiores, en la toma de decisiones. En la práctica es un concepto amplio que abarca actividades tan variadas para los empleados como el establecimiento de objetivos, resolución de conflictos, verse involucrado en las decisiones de trabajo, participar en comités de consulta, tener representación en los equipos encargados de elaborar políticas, y participar en la selección de nuevos compañeros.

Como podemos apreciar son temas todos muy complejos y no siempre esta toma de decisiones conjunta es posible por diversos motivos entre los que podríamos citar el miedo de muchos directivos que ven como una amenaza a sus estatus dentro de la empresa el que se convoque a los trabajadores para la toma de decisiones, por otro lado los empleados no siempre tienen las habilidades necesarias para participar en esta toma de decisiones. Estas habilidades comprenden la capacidad para entender y comunicar conceptos y datos, así como el poder interrelacionarse con los demás.

### **Ventajas de la dirección participativa.**

Algunas de las ventajas de la dirección participativa son:

- La complejidad actual de los procesos en ocasiones propicia el hecho de que los directivos carezcan de conocimientos complejos de la actividad de sus subordinados por lo que, el hecho de permitir a éstos participar en la toma de muchas decisiones que afectan a estos procesos, propicia que las decisiones que se adopten sean mucho más ajustadas a la realidad.
- La interdependencia que existe actualmente entre tareas que realizan los empleados hace que se requiera realizar gran cantidad de consultas entre distintos departamentos y unidades de trabajo, permitiendo la participación de todos en ocasiones aceleramos los procesos de consulta.
- El hecho de participar en la toma de una decisión hace que ésta sea menos cuestionada por parte del empleado, cuando llegue la hora de implementar ésta.
- Por último, y de acuerdo con algunas teorías de la motivación, la participación proporciona premios intrínsecos a los empleados. Puede hacer que un trabajo sea más interesante y significativo. En consecuencia, aumenta el interés de los empleados, sobre todo entre los más jóvenes y con formación superior, y por lo tanto aumenta su satisfacción laboral.
- Asimismo muchos autores hablan de que este aumento de la satisfacción laboral lleva aparejado un aumento de la productividad aunque dicha relación no ha podido ser demostrada empíricamente.

### **Círculos de Calidad**

#### **Concepto**

Una forma de plasmar esta Dirección Participativa en la realidad cotidiana de una empresa son los llamados **"Círculos de Calidad"**, los cuales son grupos voluntarios de trabajo compuestos por ocho o diez trabajadores y supervisores que comparten un área de responsabilidad. Su función es identificar, analizar y recomendar soluciones a problemas relacionados con la calidad, la productividad y la reducción de costes.

Suelen reunirse regularmente, de dos a cuatro veces por mes, y sus reuniones no suelen prolongarse más de una hora, hora y media.

La dirección apoya a los programas de círculos de calidad mediante la formación de los trabajadores y atendiendo a las presentaciones de recomendaciones periódicas. No son muy frecuentes las recompensas monetarias a cambio de las sugerencias, más bien es la motivación intrínseca, de la que ya hablamos, derivada del aprendizaje de nuevas capacidades y de una participación significativa, lo que compensa a los voluntarios de los círculos de calidad.



## **Características**

Las características distintivas de los círculos de calidad son las siguientes:

- Aunque de forma limitada, pues son equipos de asesoramiento, implican una cesión de poder en sus miembros.
- Los miembros participantes en los círculos de calidad son voluntarios.
- En cuanto a su relación con la estructura y la jerarquía de la organización, se dice que los círculos de calidad son estructuras paralelas, porque existen fuera de los canales habituales de autoridad y comunicación.
- Los círculos de calidad hacen recomendaciones a la dirección que es la que en último término retiene toda la autoridad para la toma de decisiones.
- Los círculos de calidad no abordan problemas relacionados con la dirección sino que su labor se centra principalmente en las operaciones productivas y de servicios en los niveles más bajos de la organización.

## **Implementación**

A pesar de todas las limitaciones que en referencia a los círculos de calidad hemos visto que existen en las empresas, el uso de éstos se ha demostrado eficaz, sobre todo en Japón, donde son utilizados con relativa frecuencia. Así pues, para lograr un correcto desarrollo de los mismos existen una serie de recomendaciones que las organizaciones debieran seguir si desean implementar este modelo con éxito:

1. En primer lugar, la empresa debe mostrarse realmente interesada y vender la idea de éstos a los empleados, que puede que, en un primer momento, los vean como más que una oportunidad para participar en la toma de decisiones como otra carga que la dirección les impone, porque a pesar de ser voluntaria su participación quizás entiendan que una negativa a participar en ellos será entendida por la dirección como una falta de cooperación, y no se trata de captar empleados reticentes, que acepten formar parte de estos círculos de calidad sólo como una forma de quedar bien ante la Dirección.
2. Por otro lado, tal como dijimos al comienzo, la falta de formación de muchos empleados puede ser un obstáculo para el correcto funcionamiento de los círculos de calidad e incluso puede imposibilitar su formación en la empresa. Por ello la organización debe formar adecuadamente en técnicas de resolución de problemas y de presentación de ideas a todos sus empleados sobre todo a aquellos empleados que muestren interés por entrar a formar parte de los círculos de calidad. Asimismo, es necesario un conocimiento funcional de las operaciones de la empresa, pues de otro modo, se harían recomendaciones poco realistas.
3. Algunos supervisores y los niveles medios de la organización pueden oponer resistencia a la introducción de estos sistemas de participación en la empresa, siendo responsabilidad de esta última el neutralizar dicha resistencia. Lograrlo no es tarea fácil pues hay que lograr que se impliquen personalmente y no los vean como una amenaza a su autoridad sino como una ayuda para la dirección, debemos tener en cuenta que algunos de estos directivos medios, si sabemos explicarlo, pueden llegar a verlos como una oportunidad también para ellos de aumentar su participación en la toma de decisiones.
4. Otro punto a considerar, y que debemos aclarar a los componentes de los círculos de calidad, es que la aceptación por parte de un grupo de directivos de la empresa de las recomendaciones, ideas, sugerencias del Círculo no implica la automática implementación de éstas en la actividad de la empresa. Hay que hacerles comprender que en ocasiones las decisiones requieren un proceso que no acaba en el Círculo de Calidad sino que, al contrario, es ahí donde



comienzan y que todo lleva algo de tiempo, de otro modo nos podemos encontrar con un grupo de trabajadores desanimados y desmotivados, y en ocasiones con un sentimiento de haber sido utilizados por la empresa para lavar su imagen de cara al resto de los empleados de la organización.

## **Equipos de trabajo Autónomos**

### **Concepto**

Otra forma de acerca la Dirección participativa a los empleados es a través de los llamados **"Equipos de trabajo Autónomos"**, los cuales pueden ser definidos como grupos de trabajadores a los que se proporciona control administrativo en el ámbito de sus tareas. Este control administrativo implica la delegación de actividades tales como la planificación, la programación, la supervisión y la elección de personal. Estos grupos actúan como sus propios supervisores. Una característica de estos equipos autónomos es el crosfuncionalismo, es decir, especialistas de diferentes áreas son asignados a un mismo equipo.

### **Características**

Algunas de las características de los equipos de trabajo autónomo serían:

1. Disfrutan de un alto grado de delegación. Los equipos de producción, de proyectos y/o los de acción pueden ser autónomos porque la autoridad para tomar decisiones puede ser delegada en estos equipos, prácticamente en cualquier parte de la organización.
2. Los miembros de los equipos autónomos llegan a serlo por designación de la dirección o por ser elegidos por los otros miembros del equipo. Pues, como habíamos visto, una de las actividades que le son delegada es la elección de personal.
3. Están integrados en la estructura organizativa básica. Toman e implementan sus propias decisiones.
4. Estos equipos de trabajo autónomo llegan a tener mucha más influencia que los círculos de calidad porque suelen incluir a especialistas técnicos y de staff de todos los niveles organizativos.

### **Implementación**

Una organización que está pensando en adoptar esta forma de trabajo en equipo debería prepararse para enfrentarse a cambios revolucionarios en la filosofía de dirección, en la estructura, en las prácticas de personal y de formación y en los sistemas de recompensa. La noción tradicional de autoridad directiva se pierde por completo, por ello no es sorprendente que los directivos se resistan fuertemente a ceder su parcela de poder a otros miembros de la organización, que, por otra parte, resultan ser, en muchos casos, subordinados suyos.

Por ello lo que se aconseja a estas empresas es trabajar en el cumplimiento de una serie de condiciones que faciliten la transición hacia los equipos de trabajo autónomos:

1. La formación y socialización intensiva de la dirección es muy necesaria para imbuir los valores de la dirección participativa en la cultura organizativa. Este proceso debe llevarse a cabo de arriba hacia abajo, es decir, hay que comenzar por la dirección pues si ésta rechaza el nuevo modelo organizativo puede llegar a hacer imposible su implementación. La organización no debe

- dudar, llegado el caso, de desprenderse de aquellos miembros de la misma que sean incapaces de aceptar estos cambios.
2. Rediseño técnico organizativo. Los equipos autónomos pueden necesitar una tecnología especial, pues en muchas ocasiones éstos ponen en marcha procesos de trabajos muy diferentes a los tradicionalmente utilizados en la organización, y que conllevan un cambio en la tecnología utilizada, cambios que deben tener lugar porque los equipos autónomos, a diferencia de los círculos de calidad, son parte integral de la organización y no estructuras paralelas.
  3. Los sistemas de personal y de recompensas que utilice la organización deben ser adaptados con el fin de que fomenten el trabajo en equipo. De tal forma que todos aquellos incentivos o primas en función del rendimiento que existan en la empresa a título individual deben ser cambiadas por primas o incentivos de grupo.
  4. Modificar las actitudes de los directivos debe ser una preocupación fundamental de la organización si de verdad desea que el cambio de dirección se produzca. Para ello debe fomentar la participación de sus supervisores en talleres de desarrollo en los cuales se enseña a los directivos a modificar sus roles de comportamiento de tal forma que en vez de ser emisores de órdenes se conviertan en elementos de apoyo, pues son de ellos, sobre todo al principio, de quienes los equipos de trabajo autónomo primero van a demandar ayuda.
  5. Asimismo, será necesario dar una formación sobre trabajo en equipo a los empleados que vayan a convertirse en miembro de alguno de estos equipos de trabajo autónomo. También deberán recibir formación sobre los detalles técnicos y los procedimientos administrativos. Si queremos que sean ellos mismos quienes seleccionen a los miembros extras que conformen el equipo en un futuro, se les debe dar una pequeña formación en técnicas de selección, etc.

### **Problemas de la dirección participativa.**

Algunos de los mayores problemas a los que se enfrenta la dirección participativa, junto con la reticencia de los directivos a dejar parcelas o cotas de poder en manos de sus subordinados, provienen de las disfunciones que se pueden producir en el seno de los grupos. Las tres principales amenazas a la eficacia del grupo son:

- **El efecto Asch:** se produce cuando un individuo en minoría acaba cediendo ante la mayoría, incluso cuando es consciente de que la mayoría está equivocada.
- **El pensamiento de grupo:** podemos definir el pensamiento de grupo como “una forma de pensar en que incurren las personas cuando están profundamente implicadas en un grupo cohesivo, cuando la lucha de los miembros por lograr la unanimidad anula su motivación para valorar de forma realista cursos de acción alternativos”.

Los síntomas del pensamiento de grupo pueden dar lugar a una toma de decisiones defectuosa. Los grupos pueden llegar a ser tan cohesivos que los directivos con fuertes caracteres pueden ser capaces de obtener apoyo unánime para decisiones de poca calidad.

- **La Holgazanería Social:** se produce cuando los resultados del trabajo en grupo son menores que los que obtendrían los individuos trabajando independientemente, es decir, cuando los esfuerzos individuales se reducen a medida que crece el tamaño del grupo. Algunas explicaciones para esta holgazanería son:

- Igualdad de esfuerzo: si todo el mundo holgazanea, ¿por qué yo no?
- Pérdida de la responsabilidad individual
- Pérdida motivacional debido al reparto de recompensas
- Pérdida de coordinación a medida que las tareas son realizadas por más personas.

Hemos visto que la delegación es un factor fundamental en la dirección participativa: sin delegación no se puede hablar propiamente de participación en la toma de decisiones. A continuación veremos, con un poco más de detenimiento, el proceso de delegación.

La delegación es un proceso por el cual un directivo confía a un subordinado tareas que son parte de su responsabilidad y que normalmente son ejercidas por él y que le reporta una serie de beneficios: liberar al directivo para otras tareas, proporcionar una sustitución temporal, probar las capacidades de los subordinados, obtener ideas y puntos de vista nuevos, dar a los subordinados un sentimiento de importancia y participación, desarrollar sus propias capacidades ejecutivas, etc.

### **Proceso de la delegación.**

El proceso de la delegación implica una serie de etapas que el directivo debe cuidar se desarrollen adecuadamente con el objeto de que la delegación cumpla con sus objetivos:

- Debe indicarse la tarea a desarrollar con toda precisión
- Se debe seleccionar a la mejor persona para delegar, procurando que la responsabilidad no recaiga siempre en el mismo empleado, con el fin de evitar problemas internos.
- Preparar a los subordinados en los que se delega. Se debe dar información acerca de las tareas encomendadas.
- Se debe preparar a los subordinados en un plano psicológico: estimularlo, motivarlo, etc. pero a la vez hay que procurar tranquilizarlo y ayudarlo a eliminar toda la ansiedad.
- No debemos olvidar nunca que se pueden delegar las tareas pero nunca la responsabilidad, por lo que el directivo siempre va a querer mantener un cierto control sobre las tareas, sin embargo debemos formar también a los directivos en qué tipos de controles pueden ser llevados a cabo sobre las tareas delegadas como podría ser la demanda ocasional de informes, pues en caso contrario el trabajador puede sentirse o bien muy presionado o bien entender la tarea dada más que como una confianza en sus habilidades y en un deseo de compartir la toma de decisiones como una labor rutinaria que hay que presentar para el visto bueno del "jefe".
- El directivo debe insistir en la conclusión y solicitará del subordinado un informe de los resultados sobre el que dará su opinión, siempre constructiva. Asimismo, deberá proporcionar algún tipo de recompensa que no tiene que ser monetaria únicamente, en ocasiones es tan importante el reconocimiento, el elogio, la concesión de algún privilegio, etc. como el recibir una recompensa económica.

## **Dirección por objetivos**

Básicamente, este estilo directivo se basa en el establecimiento de una serie de objetivos cuya consecución marcará la actividad de la empresa. De hecho, la definición más ampliamente aceptada de organización reconoce a la misma como un conjunto de medios materiales y humanos que se coordinan de forma eficaz para el logro de un objetivo. El establecimiento de objetivos cumple una serie de funciones:

- Son guías para la acción pues el describir los resultados perseguidos convierten a éstos en guías para la acción, dirigiendo y canalizando los esfuerzos de los empleados.
- Ponen límites a las acciones de los empleados. Al describir qué se quiere se implica qué es lo que queda fuera del objetivo de la organización.
- Es una fuente de legitimidad pues justifican las acciones de la empresa.
- Son un estándar de actuación, pues alcanzar o no el objetivo establecido implica una posibilidad de medición de la actuación del directivo o empleado.
- Fuente de motivación. Al representar retos, los objetivos dicen qué caracteriza el éxito y determinan cómo alcanzarlo o mantenerlo.
- En ocasiones son la razón de ser de la estructura de la organización.

## **Objetivos.**

Los objetivos pueden ser calificados principalmente en dos tipos: objetivos oficiales, que son los propósitos generales de una organización expresados en el estatuto corporativo, en los informes anuales, y en las declaraciones de sus altos directivos y objetivos operativos, que reflejan las intenciones actuales de una organización.

En la formulación de objetivos existen una serie de elementos que caracterizan este proceso como la presencia de las coaliciones, que está relacionada con la multiplicidad de objetivos existentes en la organización, ya que, las organizaciones adoptan objetivos que son el resultado de negociaciones entre grupos de intereses internos (staff de apoyo, línea media, etc.) y externos (proveedores, clientes, sindicatos, gobiernos, etc.), los cuales realizan demandas que compiten por los recursos de una organización. Una coalición es una alianza de individuos o grupos que creen poder alcanzar algo que ellos valoran a través de una organización. Estos individuos pueden ser internos o externos a los límites de la organización. Sus intereses no necesitan ser los mismos, sino que compiten. Según esta visión, los objetivos organizativos vienen determinados por la negociación continuada entre coaliciones que intentan asegurar la representación de sus distintos intereses.

En el proceso de negociación las coaliciones emplean retribuciones para inducir a otros grupos a que se les unan en la persecución de intereses (objetivos) comunes. Las retribuciones pueden tomar muchas formas: dinero, compromisos privados, autoridad, posición, prestigio, satisfacer la necesidad de pertenecer a un grupo, etc. En definitiva, son el precio que los participantes requieren por su cooperación en las demandas que realizan otros participantes o grupos de participantes.

## **PLANIFICACIÓN**

Podríamos definir la planificación de los recursos humanos de una organización como la previsión de las necesidades de personal que en un tiempo y/o lugar concreto pueda tener la misma.

Esta planificación gira en torno al estudio, análisis, de las necesidades futuras de potencial humano en una empresa y en base para la toma de decisiones en cuanto a políticas de empleo, de formación, de salario, ...

Hoy día la planificación es uno de los retos más difíciles al que debe enfrentarse el director de personal pues a la estacionalidad de producción o servicios que tienen muchas empresas hay que añadir la siempre cambiante normativa laboral con la aparición y desaparición de modalidades contractuales, de bonificaciones y reducciones de las cuotas de la Seguridad Social, que hace difícil cuantificar de antemano y de forma segura los costes sociales a los que tendría que hacer frente la empresa en un momento determinado si se procediese a la contratación de un nuevo trabajador.

Así pues, podemos decir que la planificación de plantilla es el conjunto de medidas que, basadas en el análisis de los antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la empresa (metas), tienden a determinar las necesidades humanas de una empresa en un plazo determinado así como su coste.

### **Conceptos generales.**

A la hora de efectuar una adecuada y eficaz planificación de personal hay que tener en cuenta varios aspectos:

En primer lugar debemos tener un objetivo, una meta, tenemos que saber dónde vamos pero también es imprescindible saber dónde estamos y cuáles son los recursos de los que disponemos para así saber qué cambios hay que hacer para alcanzar el objetivo.

Estos objetivos pueden ser:

- **Logísticos:** disponer del número adecuado de personas, con la cualificación necesaria, en el momento y lugar preciso.
- **Estratégicos,** previendo los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

Es decir, debemos:

- Determinar las necesidades finales de personal.
- Definir las funciones de los nuevos puestos que pudieran surgir.
- Evaluar la capacidad y potencial del personal actual.
- Coordinar la planificación de personal y las operaciones diarias.

Una buena planificación nos permitirá, o al menos ese es su objetivo:

- Utilizar los recursos humanos de los que disponemos de la mejor forma posible.
- Lograr un buen clima laboral.
- Integrar la planificación del personal dentro de la planificación general, a fin de que los datos y consideraciones que pueda aportar sean utilizados por las previsiones sectoriales restantes (marketing, financiero, producción...).

Además, la planificación de personal es el basamento para la toma de decisiones en cuanto a:

- Políticas de empleo: cuantas personas hay que contratar, qué aptitudes e incluso actitudes deben tener, etc.
- Políticas de promoción: qué personas dentro de la organización están capacitadas para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Políticas de formación: qué nuevos conocimientos debe adquirir nuestro personal para optimizar su rendimiento.
- Políticas salariales: cuánto y cómo habrá de pagar la organización para atraer y retener a los mejores.
- Políticas de comunicación interna: mediante el establecimiento de circuitos de información, estudio y diagnóstico del clima empresarial.

### **Análisis y descripción del Puesto de Trabajo (APT)**

Una correcta planificación de los Recursos Humanos se fundamenta en un conocimiento real de los puestos de trabajo actuales y futuros en la Organización, así como saber qué habilidades, aptitudes y actitudes son necesarias para el adecuado desempeño de los mismos.

Para lograr este conocimiento será necesario realizar un análisis detallado de cada puesto de trabajo, es lo que se conoce como Análisis del Puesto de Trabajo, para lo cual recabaremos información que contenga:

- Descripción clara, concisa y completa de las tareas o funciones que constituyen el puesto.
- Requerimientos físicos y mentales, preparación, experiencias previas, etc. que debe reunir una persona para poder desempeñar el puesto.
- Condiciones que se imponen al trabajador en el desempeño normal del puesto.
- Toda aquella otra información que consideremos importante para el Análisis del Puesto de Trabajo

### **Métodos de obtención de datos.**

Todos estos datos pueden obtenerse:

- Por observación directa del responsable del análisis
- Pasando cuestionarios a los ocupantes del puesto de trabajo para que los cumplimenten.
- Pasando cuestionarios a los ocupantes del puesto de trabajo para que los cumplimenten.

### **Observación directa.**

Por observación directa del responsable del análisis. Es uno de los más utilizados y se realiza mientras el ocupante del puesto de trabajo se encuentra realizando sus funciones o tareas, sin que exista contacto directo con el ocupante. Es el más aplicable a los trabajos que conllevan operaciones manuales o que son muy repetitivos.

Las ventajas de este tipo de análisis son la veracidad y exactitud de los datos obtenidos pues existe una imparcialidad por parte del analista ya que éste es externo a quien desempeña el puesto de trabajo. Asimismo, los datos obtenidos están, desde su origen,

normalizados y son homogéneos lo que facilitará su posterior organización sistemática y análisis.

Sin embargo, su principal desventaja es su alto coste pues la recogida de datos requiere mucho tiempo. También, el hecho de que la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante no permita la obtención de datos realmente importantes para el análisis hace aconsejable que este método sea utilizado en combinación con otros.

### **Cuestionarios**

Pasando cuestionarios a los ocupantes del puesto de trabajo para que los cumplimenten. El análisis se realiza solicitando a la persona o personas que desempeñan el puesto de trabajo, a sus jefes o supervisores inmediatos o a una comisión o grupo de personas que conozcan el cargo, que rellenen un cuestionario (cuestionario de análisis de puesto) en el cual se detallan los contenidos y características del Puesto de Trabajo.

El principal inconveniente de este tipo de análisis radica en que debemos asegurarnos de antemano que la persona que se somete al cuestionario conoce bien el puesto objeto del análisis así como que comprende de manera clara las preguntas hechas, lo cual no siempre es sencillo. Esto requiere redactar el cuestionario de forma clara e inequívoca, con el menor número de preguntas posibles.

Otra desventaja es la dificultad para obtener con este método respuestas normalizadas o estandarizadas.

La mayor ventaja, en cambio, es la visualización amplia del contenido y características del puesto de trabajo, aunque así y todo necesita del refuerzo de otro método para completarse.

### **Entrevistas**

Realizando entrevistas al ocupante del puesto de trabajo analizado y a otras personas que lo conozcan. Se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación y consiste en recoger información relativa al cargo que se pretende analizar, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o con su jefe inmediato.

Cuando la entrevista está bien estructurada puede obtenerse información sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de las múltiples tareas componentes del puesto de trabajo y sobre los porqués y cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para el puesto y es también posible cruzar informaciones obtenidas con ocupantes de otros cargos similares, verificando las discrepancias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de los detalles obtenidos.

Las ventajas de la entrevista son:

- Obtención de datos relativos a un puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas
- Mayor rendimiento en el análisis puesto que la información obtenida está normalizada
- Informaciones amplias y contrastadas



Las desventajas son, principalmente:

- Una mala conducción puede provocar reacciones negativas del personal y, al fin, una pérdida de tiempo del analista.
- Posibilidad de inducir a confusión entre opiniones y hechos.

Puesto que, como hemos visto, todos los métodos de análisis tienen sus ventajas e inconvenientes. Para minimizar al máximo estos últimos, a la hora de analizar un puesto de trabajo, se suelen utilizar varios de los métodos conjuntamente, pudiéndose lograr, de esa manera, una visión más global, precisa y realista, que si utilizásemos alguno de los métodos expuestos en solitario

### **Objeto de la recogida de la información.**

De lo que se trata es de obtener información suficiente sobre:

- Qué hace el trabajador: nos referimos tanto a actividades físicas como mentales.
- Cómo lo hace: métodos, máquinas, etc. que usa para el desempeño del puesto de trabajo, si las tareas son aisladas o forman parte de un trabajo de equipo...
- Porqué lo hace: objetivo y finalidad de cada tarea o función y relación de éstas entre sí y del puesto con el conjunto de puestos de la organización.
- Cuándo lo hace: periodicidad y frecuencia de cada actuación
- Dónde lo hace: lugar físico en el que se desempeña el puesto de trabajo (taller, despacho, aire libre...)
- Qué cualidades demanda lo que hace: conocimientos, habilidades, facultades físicas o mentales, responsabilidades, necesidad de soportar ambientes determinados de correr ciertos riesgos profesionales...

Todos los datos obtenidos gracias al análisis de puesto de trabajo nos van a servir a la hora de reclutar y seleccionar personal, de elaborar planes de formación y de carrera, de evaluar los cargos, de establecer políticas de retribución y casi cualquier otra acción que implique a los recursos humanos de la Organización.

### **Inventario del potencial humano**

Pero no sólo es necesario conocer cuales son los puestos de trabajo que existen en una empresa y cuales son los requerimientos físicos y psíquicos necesarios para desempeñarlos correctamente, además, necesitamos, en aras a lograr una correcta planificación, conocer cuales son los recursos humanos con los que cuenta en la actualidad la empresa. De esta manera podemos detectar cuales son las carencias y podremos establecer planes de formación o decidir en qué áreas hay que realizar contrataciones de personal del exterior o llevar a cabo una movilidad funcional o geográfica, ascender a alguien, etc.

El primer paso que debe dar la empresa es elaborar un inventario de potencial humano, que no debemos confundirlo con el inventario de puestos de trabajo.

El inventario del potencial humano tiene como finalidad la determinación del valor de cada persona en función de las necesidades previsibles y de las actuales, partiendo de la estimación de su capacidad y de su anterior actuación. No es exactamente tampoco este inventario una valoración de méritos, aunque tenga bastantes puntos de contacto con este. El primero pretende "medir" o valorar la actuación de los empleados en el desempeño habitual del puesto de trabajo mientras que el segundo persigue determinar el potencial y posibilidades de los empleados de cara al futuro. Además, se trata de



conocer cual es la evolución futura que se puede esperar de nuestros recursos humanos (jubilaciones, retiros, prestación del servicio militar, futura maternidad, etc.)

El inventario consta de dos partes: la primera consiste en la recogida de información sistematizada mediante impresos adecuados, entrevistas, reuniones de comité, etc.; la otra se lleva a cabo cuando se dispone de toda la información necesaria, y consiste en la tabulación y elaboración de la misma, en orden a fijar o a tomar determinadas decisiones, o formular planes de futuro en relación a ciertos empleados cuyo potencial estimado los hace útiles para los planes de desarrollo de la empresa, previéndose su promoción a puestos superiores. Tal vez en algunos casos sea conveniente su traslado e incluso su separación del puesto en que se halle, por deficiente desempeño en el mismo, y el pase a otro de menor responsabilidad o más acorde con las posibilidades reales del individuo.

## **Fase Inicial**

### **Objeto del análisis inicial.**

Lo que se pretende con el análisis inicial es determinar si el empleado es:

- inmediatamente promocionable
- promocionable a corto plazo,
- promocionable a medio plazo,
- promocionable a largo plazo,
- cumple en su puesto pero no es promocionable
- debe ser entrevistado para animarle a que cambie y sea más eficaz,
- debe ser trasladado, como último recurso para obtener eficacia del mismo,
- debe ser desechado.

Las estimaciones deben ser realizadas por el jefe inmediato con el visto bueno del superior, o por ambos independientemente. Es conveniente la colaboración del departamento de personal o del que se encargue de la acción de planificación, para coordinar toda la acción relativa a la realización del inventario, para dar las orientaciones que se le pidan para el mejor manejo del impreso utilizado, y como elemento unificador y homogeneizador de criterios.

La segunda parte, la relativa a la elaboración de toda la información que se haya recogido en la fase anterior, será llevada a cabo conjuntamente por el responsable del establecimiento de las políticas de planificación.

Esta segunda fase, trata de fijar:

- el plazo de promoción de determinadas personas y a qué puestos,
- la formación específica que debe dárseles,
- qué puestos debe ocupar (como rotación interior de adiestramiento), antes de llegar a ocupar el que se ha previsto,
- sistemas de control de toda la acción a lo largo del desarrollo de la misma,
- determinaciones a tomar con personas poco eficientes.

## **Reclutamiento y selección de personal**

Como parte de la planificación seguramente necesitemos, en cualquier momento, incorporar personal bien porque la empresa esté en fase de creación o expansión, bien porque necesitemos cubrir las vacantes dejadas por otros empleados tras la jubilación, despido, incapacidad, dimisión, baja por maternidad, ascenso o cualquier otro motivo.

El proceso de reclutamiento comienza con una petición de personal de cualquiera de los departamentos de la Organización al departamento de Recursos Humanos.

Esta petición, aunque puede ser verbal, se realiza normalmente por escrito en lo que se conoce como formulario de demanda de provisión de personal, impreso de petición de nuevo empleado, etc.

Una vez cursada la solicitud, demanda o petición ante el departamento de personal, éste comienza con el proceso de reclutamiento propiamente dicho. Lo primero que debe hacer el departamento es determinar, decidir, las fuentes a las que se acudirá para cubrir la solicitud de personal. Estas fuentes pueden ser:

### ⇒ Internas:

- Empleados que ya trabajan en la empresa y que por medio de la promoción interna podrían ocupar la vacante.

Las ventajas de la promoción interna son muchas y variadas destacando:

- Es más económico para la empresa ya que evita costes de anuncios en prensa, de selección, de integración o socialización, etc.
- Es más rápido
- Los índices de validez y seguridad son más altos pues el candidato ya es conocido y ha sido evaluado por sus superiores.
- Es un fuerte factor motivador que fomenta, entre el personal, la actitud de constante perfeccionamiento y de formación continua.

Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene algunos inconvenientes:

- Si la Organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a sus empleados en su potencial y en sus ambiciones.
- La promoción interna crea automáticamente otra vacante que debe ser cubierta.

### ⇒ Externas:

- Consulta de los archivos de candidatos de anteriores reclutamientos o de personas que han remitido su curriculum libremente.
- Recomendaciones de empleados que ya trabajan en la empresa. Según algunos estudios las personas seleccionadas a través de esta fuente de reclutamiento tienden a quedarse más tiempo en la empresa y demuestran una mayor fidelidad y satisfacción con el trabajo a la par que puede aumentar la cohesión interna, sin embargo, muchas compañías, son contrarias a este tipo de reclutamiento pues opinan que aumenta la estructura informal de la empresa.
- Antiguos empleados. En ocasiones se recurre a personas que han trabajado con anterioridad en la empresa (eventuales, interinos, prácticas...) pues ya tienen experiencia con ellos y les conocen.

- Anuncios en prensa y/o revistas especializadas. Los anuncios publicados en prensa pueden ser clasificados en dos grupos:
  - Anuncios por palabras: dirigidos al reclutamiento de personal no cualificado o administrativo, suelen ser breves y concretos.
  - Anuncios dirigidos al reclutamiento de personal cualificado. Suelen ser más extensos pues se detalla más cuales son las características del puesto que se ofrece y de las cualidades que debe reunir el candidato.
- Oficinas de Empleo del Ministerio de Trabajo. De hecho, es un trámite obligatorio el comunicar al Instituto Nacional de Empleo (INEM) de las solicitudes de personal para cubrir alguna vacante que se produzca en la empresa, con el objetivo de que este organismo pueda remitir candidatos, obtenidos de su base de datos, que se adecuen al perfil solicitado.
- Reclutamiento en Universidades. Algunas empresas disponen de programas de reclutamiento universitario, aunque suele estar centrado en Universidades concretas y en especialidades específicas. Asimismo, muchas Universidades y Centros de Formación Profesional disponen de bolsas de trabajo que facilitan al nuevo licenciado su acceso al mercado laboral.
- Colegios profesionales. A través de ellos algunas empresas solicitan candidatos para cubrir alguna vacante, los colegios profesionales comunican a sus colegiados estas solicitudes.
- Empresas especializadas. Es el método más costoso y quizás uno de los menos usados por las empresas pero que puede llegar a ser muy efectivo sobre todo cuando va dirigido a puestos directivos o profesionales muy cualificados pues la empresa suele carecer de la experiencia necesaria para afrontar un proceso de selección de este tipo. Además, es una manera eficaz de mantener la reserva hasta el final del proceso.

Normalmente, las empresas llevan a cabo un reclutamiento mixto, es decir, se recurre simultáneamente a fuentes internas y externas.

Las ventajas del reclutamiento externo son:

- Trae savia nueva a la Organización, con la consiguiente aportación de ideas y enfoques diferentes.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la Organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

Por el contrario, habría que señalar, como principal inconveniente, el que el reclutamiento externo es un proceso más largo, lento y costoso, además, los candidatos no son conocidos para la organización, lo cual trae consigo un punto de riesgo. Asimismo, puede llegar a frustrar al personal que ésta ya tiene, en sus aspiraciones profesionales si se recurre a él como única fuente de reclutamiento para cubrir vacantes.

Añadir que suele afectar a la política salarial de la empresa pues atraer candidatos cualificados requiere que se ofrezca, a cambio, una atractiva oferta económica.

## **Fase Central**

### **Preselección**

Tal como vimos en los apartados anteriores, antes de comenzar la fase de Reclutamiento para cubrir cualquier vacante en la Organización, debimos elaborar, si no se tenía ya, un análisis del puesto de trabajo a cubrir, puesto que éste es la herramienta que nos va a definir cuales son los requisitos, tanto a nivel académico como profesional o personal, que debe reunir el o los futuros ocupantes del puesto de trabajo para el correcto desempeño del mismo.

Ahora bien, finalizada la fase de reclutamiento nos podemos encontrar con un número excesivo de solicitudes por lo que nuestra primera labor consistirá en cotejar los curriculum y/o Hojas de Solicitud que hayamos recibido con los requerimientos esenciales del trabajo. Debemos preseleccionar a aquellos individuos que consideremos aptos para pasar a las siguientes fases del proceso.

### **Selección**

Podemos dividir lo que se conoce como Selección en varios subapartados:

- Pruebas
- Entrevista

**Pruebas** – Una vez concluida la fase de preselección, los candidatos, pueden pasar directamente a la entrevista de selección o bien pueden ser sometidos a diversas y diferentes pruebas, que no son más que operaciones por medio de las cuales se trata de juzgar las cualidades y el valor de los candidatos con relación al puesto que se pretende cubrir y de predecir su comportamiento.

Las pruebas se clasifican en tres grandes grupos:

- Pruebas Profesionales
- Pruebas Psicotécnicas
- Otras pruebas

Pruebas Profesionales: dependiendo del tipo de puesto que se quiera cubrir la importancia de este tipo de pruebas puede ser máxima, llegando en algunos casos a sustituir a todas las anteriores (ej. puestos de trabajo manuales).

Estas pruebas profesionales pueden consistir en la elaboración de un plato determinado si buscamos un cocinero, la recepción de alguna llamada para el caso de que queramos seleccionar una telefonista, etc.

A la hora de la aplicación de las pruebas profesionales debemos tener en cuenta que:

- Las pruebas deben ser relevantes y estar realmente relacionadas con el puesto a cubrir. No debemos pedir para cubrir la plaza de peluquero que el candidato tome al dictado una carta.
- Deben ser lo suficientemente completas como para permitir observar el dominio del candidato en el puesto de trabajo en su conjunto y no de una o dos tareas determinadas. Siguiendo con el ejemplo anterior si buscamos peluquero debemos pedir no sólo que lave el pelo sino que además deberíamos observar cómo peina, tiñe y cualquier otra labor importante que realicemos en el negocio.

- Debemos observar y evaluar no sólo el resultado final sino también el proceso.
- A la vez que valoramos las aptitudes del candidato debemos valorar, si es posible, su actitud.

Pruebas Psicotécnicas (tests): Los tests de personalidad miden los rasgos de la personalidad, es decir, cualidades del individuo que tienden a ser consistentes y permanentes. Actualmente, no son muy utilizados como predictores de conductas relacionadas con el puesto de trabajo debido, por una parte, al convencimiento de que los rasgos de personalidad son subjetivos y poco fiables y que no tienen relación con el rendimiento laboral y, por otra, al hecho de que dichas pruebas son cada vez más rechazadas por los directivos, que las ven como una invasión de su intimidad.

El hecho de que las características de la personalidad sean predictores válidos del rendimiento laboral depende tanto del puesto de trabajo como de los criterios seguidos para medir el rendimiento. Como sucede con todas las técnicas de selección se debe realizar antes un análisis del puesto de trabajo con el fin de establecer los factores de personalidad que mejoran el rendimiento laboral.

Otras pruebas – Existen otra serie de pruebas tales como:

- Exámenes de conocimiento: pueden ser Generales (de cultura general y/o idiomas) o Específicas (de cultura profesional y/o de conocimientos técnicos).
- Grafología – Es una técnica que no se emplea mucho aunque hay algunas empresas que confían en esta técnica para, a través de la letra del candidato, intentar averiguar rasgos de personalidad que pudieran tener importancia en el desempeño del puesto de trabajo o en la integración en la Organización.
- Juegos de empresa y simulaciones de gestión – Existen programas informáticos que simulan el día a día de la gestión de una empresa.
- Resolución de casos y supuestos – El candidato debe enfrentarse a la simulación de problemas y tareas que se plantean en el normal funcionamiento de una empresa y resolverlos.
- Ejercicios de interacción grupal – la finalidad de este tipo de ejercicios es ver cómo interactúa en un grupo los candidatos a seleccionar, estas pruebas son muy utilizadas cuando se trata de cubrir puestos de trabajo en los cuales se interactúa con otras personas, bien sean clientes, proveedores o compañeros. Si éste no es el caso no es muy aconsejable, sobre todo por el gasto de tiempo y dinero que representa.
- Los in-basket – son ejercicios durante los cuales se simula que el candidato es director de un departamento y debe resolver una serie de asuntos pendientes. Para ello convocará reuniones, delegará, redactará notas interiores e informes, etc.

## **Entrevista**

A pesar de que la entrevista es probablemente la herramienta de selección más utilizada, ha sido criticada con frecuencia debido a su escasa fiabilidad y validez. Muchos estudios indican que dos o más entrevistadores, generalmente, no están de acuerdo en la evaluación que se haga de un mismo candidato. Aún así, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto a la contratación o no de un candidato.

La entrevista puede clasificarse en:

- Entrevista preliminar: Suele ser de corta duración y se utiliza cuando son muchos los candidatos que superan la preselección. Su duración no es muy prolongada, no debe superar los 15 minutos.
- Entrevista de selección propiamente dicha a la que acuden todos aquellos candidatos que han superado las fases previas de selección, incluida la entrevista preliminar, en caso de que haya habido.
- Entrevista final: Suele realizarse cuando quedan tres o cuatro candidatos finales quienes son entrevistados por el futuro jefe y por el entrevistador que ha llevado a cabo el proceso de selección. En esta entrevista se suele hablar de aspectos profesionales más que personales y se suelen negociar las condiciones de incorporación, fecha, emolumentos, etc.

Ahora bien, sin importar de qué tipo de entrevista estemos hablando (preliminar, de selección o final) existen una serie de **fases** o principios a tener en cuenta:

1. Preparación de la entrevista: Toda entrevista debe tener una fase de preparación previa si queremos obtener los resultados que perseguimos. Para ello el entrevistador debe tener claro una serie de aspectos:
  - Qué objetivos se pretende cubrir con la entrevista
  - Cómo lograr estos objetivos
  - Conocimiento de los entrevistados, para lo cual se debe realizar una lectura detenida del curriculum y/u hoja de solicitud que haya entregado el candidato.
2. Ambiente: El marco o entorno físico en el que va a transcurrir la entrevista tiene gran influencia en el resultado final de la misma. Un ambiente ruidoso, sin intimidad, incómodo puede arruinar una entrevista. Para que esto no ocurra debemos observar una serie de principios:
  - Debe realizarse en una atmósfera agradable y en una sala limpia, confortable, aislada y sin ruidos excesivos.
  - Debe ser privada, en la que sólo estén presentes el o los entrevistadores y, en todo caso, el futuro jefe del aspirante.
  - Los periodos de espera suelen ser inevitables por ello debemos preparar una sala en la que los candidatos puedan sentarse cómodamente y en un ambiente relajado.
3. Desarrollo de la entrevista: Es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información deseada, tanto por parte del entrevistador como por parte del candidato o entrevistado, pues debemos, durante el transcurso de la entrevista, dar información sobre el puesto de trabajo a cubrir de tal manera que el candidato tenga argumentos sobre los que tomar una decisión, aunque esto no es obligado ni absolutamente necesario, al menos no en este momento del proceso selectivo.

La entrevista debe comenzar tratando de hacer que el candidato se sienta cómodo para lo cual se aconseja comenzar la entrevista con una pequeña charla banal que puede ir desde comentarios sobre el tiempo o sobre el tráfico pero nunca sobre temas muy comprometidos como política, religión, etc.

Asimismo, se recomienda establecer un tiempo determinado aproximado para la duración de la entrevista y anunciárselo así al candidato.

La entrevista puede ser estructurada o no estructurada (libre). La primera es cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, normalmente se sigue un cuestionario o formulario que agiliza la obtención de datos y además facilita su posterior evaluación. Su principal ventaja es que obtenemos la misma información de todos los entrevistados y dificulta el que se olvide o quede atrás algún dato que podría ser de gran importancia a la hora de elegir entre uno u otro candidato. Habitualmente se hacen tres tipos de preguntas en las entrevistas estructuradas:

- Las preguntas situacionales, con las que se trata de conocer cómo los candidatos responderán a situaciones concretas en el trabajo.
- Las preguntas sobre el conocimiento del puesto de trabajo valoran si el candidato posee los conocimientos básicos necesarios para desempeñar el puesto objeto de la selección.
- Las preguntas sobre los requisitos del trabajador valoran su deseo de trabajar bajo las condiciones normales de trabajo.

Las entrevistas estructuradas son buenos predictores del rendimiento laboral.

La entrevista libre o no estructurada sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, es decir, es la respuesta del candidato a una pregunta la que suele condicionar la siguiente pregunta del entrevistador. Aunque su grado de validez es menor sigue siendo más utilizada que la entrevista estructurada. Un motivo de su mayor utilización puede estar en que sirve como una herramienta más de relaciones públicas mediante la cual el entrevistador da una buena imagen de la empresa. Además, puede ser un predictor válido de la adecuación o no de un individuo a la empresa pues muchos rasgos de personalidad son más fácilmente detectables en este tipo de entrevista que en la estructurada.

Tal como se dijo con anterioridad, una parte importante de la entrevista consiste en dar información, en la medida que estime conveniente, al candidato sobre el puesto de trabajo para el que se le está entrevistando, funciones y condiciones del mismo, posibilidades de ascenso o promoción, salario, etc., aunque de tal manera que no lleve al candidato a pensar que se le está ofreciendo el puesto de trabajo, si realmente no se ha llegado a esa decisión.

4. Cierre. La entrevista no debe finalizar de forma brusca. Se debe hacer alguna señal clara que indique el final de la misma y dar oportunidad al candidato de que exponga sus últimas consideraciones o haga alguna aclaración final pero sin que esto implique un alargamiento excesivo.

Asimismo, el entrevistado debe recibir algún tipo de información en cuanto a nuestras acciones futuras. Debemos informarle de cuánto tiempo, aproximadamente, tardaremos en comunicarle nuestra decisión, y en qué manera la pondremos en conocimiento del mismo.

5. Evaluación: Inmediatamente después de que el candidato haya abandonado el despacho comenzará la evaluación del mismo, puesto que aún tendremos frescos en nuestra memoria gran cantidad de detalles que deberemos anotar.



### Algunos de los errores de percepción que debemos evitar:

A la hora de tomar una decisión sobre un candidato debemos evitar una serie de errores muy frecuentes:

- **Percepción selectiva.** Cualquier característica que haga que una persona, objeto o circunstancia destaque, aumentará la probabilidad que sea percibido, ya que nos resulta imposible asimilar todo lo que vemos, sólo se pueden captar ciertos estímulos.
- **El efecto de halo.** Cuando nos formamos una opinión general de una persona a partir de una sola característica como la inteligencia, la sociabilidad o el aspecto, está funcionando el efecto de halo.

Es posible que durante la entrevista surja algún aspecto, tanto positivo como negativo, que extienda su influencia al resto de las características de la persona entrevistada. Por ejemplo, si al comienzo de la entrevista el entrevistado hace una observación, o simplemente por su aspecto físico, que al entrevistador le sugiera inteligencia, o pereza o cualquier otra característica, el resto de la entrevista puede estar condicionada por esta opinión inicial

- **Los efectos del contraste.** Con frecuencia, nuestra reacción ante una persona recibe la influencia de personas que acabamos de ver con anterioridad de tal manera que la evaluación de un candidato dado cualquiera puede ser objeto de distorsiones como consecuencia del lugar que ocupe en la lista de entrevistados. Es probable que la evaluación del candidato sea más favorable si le anteceden solicitantes mediocres y menos favorable si le anteceden solicitantes fuertes.
- **La proyección.** Es fácil juzgar a los demás suponiendo que se parecen a nosotros. Por ejemplo, si buscamos desafíos y responsabilidad en nuestro empleo, es posible que supongamos que los demás quieren lo mismo. Esta tendencia a atribuir las características propias a los demás (que se llama proyección) puede distorsionar la forma en que percibimos a otros.

Las personas que se proyectan suelen percibir a los demás de acuerdo con lo que piensan de sí mismas, en lugar de hacerlo con lo que es la persona observada, en realidad. Cuando éstos observadores ven a otros que, en realidad son como ellos, suelen ser bastante exactos (no porque sean perceptivos, sino más bien porque siempre piensan que los demás se les parecen, así que cuando finalmente encuentran a alguien que sí se les parece, están en lo cierto).

- **Los estereotipos.** Cuando se juzga a alguien con base en la forma que se percibe el grupo al cual pertenece, se usa un camino llamado estereotipo.

Claro está que las generalizaciones tienen sus ventajas. Facilitan la asimilación pues nos permiten conservar cierta consistencia. Es menos difícil controlar una cantidad inmanejable de estímulos si recurrimos a estereotipos. Sin embargo, el problema surge cuando los estereotipos no son exactos. No todos los contables son callados e introspectivos, como tampoco todos los vendedores son agresivos y abiertos.

Algunos de los estereotipos más frecuentes en el seno de las empresas y que pueden afectarnos a la hora de seleccionar o promocionar a alguien son:

- Los trabajadores mayores registran mayor porcentaje de faltas, porque se enferman con más frecuencia. Asimismo, son más lentos, corren más riesgo



de accidentarse y se suelen quejar más que los jóvenes.

- Las mujeres tiene menos iniciativa laboral que los hombres, están menos comprometidas y, por regla general, no están dispuestas a cambiar de lugar de trabajo, sobre todo si tienen hijos.

Esto puede llevarnos a discriminar a las personas que pasen de una determinada edad o a las mujeres, igual sucede con otros estereotipos que podamos tener sobre las personas de otra raza o nacionalidad, orientación sexual, etc.

### **Entrevista final**

Una vez que hayamos terminado con todas las entrevistas a los candidatos seleccionados y efectuemos nuestra evaluación, lo normal es que aún tengamos un número de candidatos superior a los puestos a cubrir. Lo habitual es que se celebre una entrevista final con cada uno de ellos a la que además acudirá el que será jefe directo del seleccionado, el cual suele ser, además, responsable en muchos casos de la toma de la decisión final, como veremos más adelante.

Será durante esta entrevista cuando se le expongan al candidato de manera detallada todas las condiciones de su futuro trabajo: salario exacto, horario, responsabilidades que se le van a exigir, ante quién deberá responder por su trabajo, etc., de tal forma que tenga oportunidad de analizar los pros y los contras del trabajo que se le ofrece y decidir si acepta o no. Pues para la empresa puede suponer una gran pérdida de tiempo, si transcurridos dos o tres días de incorporarse el trabajador a la empresa éste conoce condiciones del mismo que le son imposible cumplir: desplazamientos que debe efectuar, condiciones económicas que no le interesan, etc.

### **Comprobación de referencias**

Existe un principio en la dirección de Recursos Humanos que afirma que el pasado es el mejor predictor del futuro. Basado en este principio las empresas buscan confirmar de alguna manera la decisión adoptada durante el proceso de selección. Para ello acudirán a pedir confirmación de los datos que el candidato aportó cuando entregó su curriculum a aquellas empresas que figuren en él.

Sin embargo, este método no es muy fiable por que existe una renuencia por parte de las personas a dar informes sobre otros cuando éstos no son favorables, además es obvio pensar que el candidato habrá citado como referencias a aquellas personas que responderán de forma positiva cuando se les pregunte.

A pesar de lo dicho, siempre es bueno comprobar las referencias pues podemos detectar posibles fraudes (citar que estuvo en una empresa durante x años y no ser cierto, o afirmar haber desempeñado un puesto de cierta categoría y responsabilidad cuando la realidad podía ser distinta...)

## **Fases Finales**

### **La toma de decisión**

Llegado el momento de la decisión final sobre la contratación o no de un candidato sería conveniente implicar al que va a ser responsable directo del nuevo empleado. Al igual que es conveniente que esté presente en la entrevista final es importante que participe en la toma de decisión pues las posibilidades de que ayude al futuro empleado a integrarse y le forme de manera más activa aumentan si ve que valoran su opinión en vez de ver la contratación de éste como algo impuesto desde la dirección de Recursos Humanos, sin contar con su opinión, experiencia o conocimientos.

Al tiempo que se toma una decisión y se comunica ésta al futuro empleado, sería conveniente que la empresa informase al resto de candidatos no seleccionados del resultado de la misma. Para ello puede bien llamarlos personalmente y/o remitirles una carta personalizada. De esta manera la imagen de la empresa sale beneficiada y quizás debamos recurrir de nuevo a alguno de esos candidatos que, aunque en su momento no fueron seleccionados por no adecuarse a las exigencias de un puesto de trabajo en concreto sí son candidatos muy valiosos y que podrían en cualquier momento incorporarse a la empresa en otros puestos de trabajo.

### **Reconocimiento médico**

El reconocimiento médico tiene como objetivo verificar la aptitud física del empleado seleccionado para desarrollar una tarea o puesto de trabajo determinado, en realidad se trata de averiguar si existe algún impedimento o contraindicaciones que puedan afectar a dicho trabajador en el desempeño de trabajos en concreto. Asimismo, es necesario conocer si éste padece algún tipo de enfermedad psíquica que le impida hacer frente a los requerimientos psicológicos del puesto en cuestión.

Por supuesto, no todos los puestos de trabajo requerirán el mismo tipo de reconocimiento médico, para la mayoría de éstos basta con un reconocimiento simple aunque exhaustivo que compruebe si el sujeto padece enfermedades contagiosas, si tiene algún defecto físico (pérdida visual, auditiva, etc.) o alguna predisposición a padecer algún tipo de enfermedad que pudieran producirse o agravarse en la tarea a la que va a ser destinado. La finalidad de este tipo de revisión es doble: por un lado se trata de proteger la salud y seguridad del trabajador e incluso de los compañeros de éste y de terceras personas que puedan verse afectadas si debido a las condiciones físicas inadecuadas de un trabajador pudiera producirse un aumento del riesgo de accidente. Por otro lado, la empresa trata de protegerse de posibles reclamaciones de trabajadores que aleguen que el desempeño de una actividad o tarea determinada ha provocado un determinado defecto o enfermedad. Si con anterioridad había quedado constatado que dicho defecto o enfermedad era padecido por el empleado la empresa quedaría exonerada de toda responsabilidad.

En otros casos el examen médico será incluso más amplio y se requerirá la realización de pruebas toxicológicas con el fin de averiguar si el futuro empleado tiene dependencia de algún tipo de drogas. Estas pruebas son muy importantes sobre todo para aquellos empleados que deben manejar maquinaria pesada y peligrosa, conductores de trenes o autobuses, pilotos de líneas aéreas, etc.

## **Contratación**

Si el candidato, una vez superado el reconocimiento médico, es considerado como apto, física y psicológicamente, para el desempeño de las tareas propias del puesto de trabajo, la empresa procederá a la formalización de la relación laboral a través de la firma del un Contrato de Trabajo, las modalidades de contratación son tantas, tan variadas y cambiantes que, sin duda, merecen un capítulo aparte.

Sin embargo, señalaremos que el tipo de contratación por el que se decida la empresa influirá de forma importante en el clima laboral de la empresa y en la motivación de los trabajadores. Las empresas, en un número importante, piensan que el que un trabajador no tenga su puesto de trabajo asegurado le hará esforzarse y rendir más por conservarlo, sin embargo, una empresa que recurra de forma excesiva a una contratación temporal muy corta puede encontrarse, contrariamente a lo que pudiera pensarse, con una plantilla desmotivada que no aporte lo mejor de sí misma puesto que de todas maneras su contrato no tiene solución de continuidad y que llegado el plazo fijado para el término del mismo, la empresa prescindirá de él independientemente de que haya desempeñado su puesto de trabajo de forma óptima.

Encontrar el equilibrio entre la contratación estable y la temporal no es sencillo, pues por otro lado, un acomodo total y una seguridad excesiva puede desembocar en bajada de la productividad y un aumento del absentismo. Para luchar contra esto, las empresas establecen sistemas retributivos basados en el reconocimiento y la recompensa del rendimiento individual, fundamentados en la evaluación del desempeño individual.

## **Seguimiento de un periodo de prueba**

Tal como veremos con más detalle cuando veamos los contratos de trabajo el Estatuto de los Trabajadores permite establecer unos periodos de prueba, cuya duración varía en función del tipo de contrato y de la titulación requerida para el mismo, durante los cuales el trabajador será evaluado por su supervisor y, en ocasiones, incluso por sus compañeros, en el desempeño de su puesto de trabajo.

Durante este periodo de prueba y si el trabajador es considerado como no apto el contrato de trabajo puede rescindirse sin que haya necesidad de indemnizar al trabajador. Así pues, una buena evaluación puede suponer para la empresa un ahorro considerable, es por esto que en muchas empresas se solicite de los supervisores, o encargados del seguimiento del periodo de prueba, la redacción de informes detallados sobre el desempeño del nuevo empleado, de esta manera se aumenta el grado de implicación del supervisor con la tarea.

## **Socialización**

El proceso de contratación no finaliza con la comunicación al candidato de la decisión tomada de contratarle, sino que va más allá, en lo que se conoce como socialización, la cual es el proceso mediante el que los empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo.

Es importante que este proceso se encuentre estructurado y planificado por parte de la empresa pues llevarla a cabo de manera informal puede implicar una malinterpretación de los objetivos de la empresa y su estructura jerárquica, pudiendo el nuevo empleado llegar a formarse imágenes equivocadas de cómo y por qué funcionan las cosas.

El proceso de socialización se puede dividir en tres fases:

- **Previa:** en esta fase debe darse una imagen realista de la empresa, de su trabajo y de las expectativas del mismo. Debe informarse tanto de los aspectos positivos como de los negativos. Esta información puede serle facilitada oralmente o por escrito.
- **Encuentro:** durante esta fase del proceso de socialización, el nuevo empleado recibirá información sobre las políticas y procedimientos de la empresa, sus relaciones jerárquicas, sus reglas, etc. de tal manera que se facilite su incorporación a la estructura de la empresa, además el hecho de proporcionar información sobre la empresa y el puesto de trabajo al nuevo empleado puede ser una señal muy motivadora pues los nuevos trabajadores sienten que son miembros muy valorados por la empresa.
- **Asentamiento:** en esta fase los empleados comienzan a sentir que son parte de la empresa. Si el asentamiento tiene éxito, el trabajador se sentirá cómodo en su puesto y con su papel en la unidad de trabajo, en caso contrario puede no llegar a sentirse nunca como un miembro de la empresa con lo que su grado de implicación con ésta y con su trabajo será muy bajo pudiendo llegar incluso a abandonar la organización.

En algunas empresas existe la figura del padrino, que es una persona de la empresa elegida para acompañar durante los primeros días al nuevo empleado. Esta persona será la encargada de presentarle al resto de compañeros y jefes, mostrarle las instalaciones y familiarizarle con la cultura de la empresa. Este padrino suele ser elegido de entre los futuros compañeros del nuevo empleado.

### **Entrenamiento o formación inicial**

A pesar de haber pasado un proceso de selección y haber resultado ser, en opinión de los seleccionadores, el candidato más apto, los nuevos empleados necesitan un periodo de formación inicial o entrenamiento en las tareas propias del puesto de trabajo, sobre todo cuando la contratación se ha hecho en base a un potencial y no en una experiencia previa del candidato.

Dicho periodo tendrá una duración indeterminada que estará en función de diversas variables entre las que cabría citar:

- Experiencia previa en puestos similares en otra organización
- Experiencia previa, aunque hayan sido en puestos distintos al actual o desarrollando tareas diferentes.
- Dificultad de la tarea
- Capacidades personales del sujeto (personalidad, aptitud, actitud...)

Durante la duración del entrenamiento se busca tanto el enseñar al recién llegado el contenido de su trabajo como darle a conocer las normas de seguridad que debe observar durante el desempeño de su trabajo y los principios y normas que debe seguir para conseguir ser eficaz y eficiente en su puesto.

Con ello la empresa pretende conseguir una mayor productividad, disminuir el riesgo laboral y reducir los costes laborales.

## **El Head Hunting**

El Head Hunting es un proceso de reclutamiento y selección un tanto diferente a lo que hasta ahora hemos visto y que es muy utilizado cuando estamos hablando de seleccionar personal para cubrir puesto de alta dirección.

Su principal fuente de reclutamiento está constituida por el personal directivo en activo y que están en empresas con éxito y su proceso de selección está basado, principalmente, en el análisis del curriculum del directivo, así como por entrevistas personales y referencias personales obtenidas de fuentes indirectas. Este proceso suele ser muy discreto.

Cuando una empresa necesita contratar un alto ejecutivo, normalmente se dirigen a empresas especializadas en este tipo de selección y cuyo esquema de trabajo puede resumirse en las siguientes etapas:

- 1. Encargo por parte del cliente.** Normalmente reciben de una empresa el encargo de seleccionar para ellos un directivo con unas características determinadas. En pocas ocasiones sucede que una empresa dedicada a la caza de talentos o head hunter, conociendo que una empresa busca directivo, ofrezca sus contactos o servicios.
- 2. Realización del briefing.** El head hunter, conjuntamente con su cliente, analiza todos los parámetros que van a influir en el reclutamiento: historia y trayectoria de la empresa; su estructura; definición de las funciones del puesto; relaciones jerárquicas, funcionales y externas; objetivos del puesto; perfil, formación y experiencia de la persona adecuada para cubrir la función; condiciones económicas, etc.
- 3. Localización de candidatos.** El head hunter elabora una lista con aquellas personas que considere que se adecuan al perfil del candidato solicitado por la empresa y que, normalmente, proceden de empresas del mismo ramo que la empresa cliente. En la elaboración de esta lista intervendrá la empresa con el objeto de evitar que en la lista figuren directivos de empresas clientes suyos evitando de esta forma entablar malas relaciones si ésta se entera que se pretende "robarle" un directivo.
- 4. Identificación de los directivos localizados.** En esta fase, el head hunter se pone en contacto con aquellos candidatos que se consideren se ajustan a los requerimientos de la empresa cliente y, sin mencionar el nombre de ésta, se les plantea la posibilidad de un cambio. Se trata de averiguar si son receptivos al cambio.
- 5. Entrevista inicial.** Si el candidato contactado da muestras de estar interesado se le cita para una primera entrevista en la cual se le informa de la oferta y se analiza su perfil de una forma un tanto general.
- 6. Entrevista de análisis.** Una vez que el candidato haya superado la fase anterior se procede a fijar una serie de entrevistas durante las cuales se estudiarían con más detenimiento y de una forma más exhaustiva el curriculum del candidato: formación académica, puestos desempeñados anteriormente, funciones concretas realizadas durante el desempeño de dichos puestos, etc.
- 7. Presentación de candidatos.** Una vez que tengamos a uno o varios candidatos que consideremos se adapta a las necesidades de la empresa cliente se procede a presentarlo a ésta.

- 8. Toma de decisión.** Una vez que concluye la fase de presentación de candidatos corresponde a la empresa cliente decidir a cual de ellos contrata.
- 9. Negociación de condiciones.** En este punto vuelve a intervenir el head hunter como asesor de ambas partes, en lo referente a las condiciones de contratación e incluso en las condiciones organizativas.
- 10. Comprobación de referencias.** En ocasiones, sobre todo si por razones de confidencialidad no se pudo hacer con anterioridad, se hace una comprobación de referencias del candidato.
- 11. Contratación.** Una vez incorporado el candidato, el head hunter permanece en contacto con ambos con el objetivo de colaborar, si fuera necesario, en el proceso de adaptación de la persona al puesto.

### **La formación en la empresa**

La formación trata de desarrollar las potencialidades, facultades, y aptitudes de los empleados que forman parte de la organización.

En un sentido más amplio, y ya referida a la totalidad de una compañía y al conjunto de sus componentes humanos, podemos considerarla como el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman. De hecho, la formación supervisada es más valiosa para desarrollar la aptitud de los empleados que la mera experiencia en el trabajo, de tal forma que estudios realizados en referencia a este tema han probado que el personal que ha recibido formación especializada suele alcanzar rendimientos más altos que aquel otro, cuyo conocimiento de la tarea proviene únicamente de la experiencia obtenida mediante el trabajo.

Igualmente, se ha demostrado que el absentismo y la rotación, también pueden reducirse con un adecuado plan de formación, por lo que esta representa en el orden motivacional del empleado, y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

La formación es importante en una doble vertiente, por un lado las empresas que incluye en sus cuadros personas bien formadas, que actualizan sus conocimientos con las técnicas nuevas que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades, tendrá muchas más posibilidades de superar sus problemas que aquellas otras que no conceden importancia a las actividades formativas. Se puede afirmar rotundamente que la formación es una inversión y no un gasto.

Por otra parte, el individuo formado se siente más seguro de sí mismo, porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele, incrementando de esta forma sus posibilidades de promoción profesional y, en definitiva, su satisfacción laboral.

### **Impartición de la formación**

Normalmente, las empresas no tienen la capacidad para realizar sus propios planes de formación, debiendo, en la mayoría de los casos, recurrir a centros especializados que impartan programas adecuados a sus necesidades.

Estos cursos pueden impartirse en las instalaciones de la empresa o bien en los locales de los mismos centros de formación. El horario de los mismos suele ser a la finalización de la jornada laboral, hay que tener en cuenta que el tiempo que dedica el trabajador a estos cursos formativos deberá ser remunerado como trabajo efectivo y compensárseles bien económicamente o con periodos de descanso.

La asistencia a los mismos debe ser voluntaria, pues de otro modo puede ser más bien una pérdida de tiempo y dinero, a parte de que puede entorpecer el aprendizaje de los demás compañeros que sí estaban interesados en recibir los cursos formativos.

### **Inventarios de necesidades de formación**

Estos inventarios sirven para determinar cuáles son las necesidades que, en orden a la formación, tiene en cada período una empresa determinada. Normalmente es la Dirección de Personal la encargada de establecer dichas necesidades. Existen una serie de detalles que pueden revelar la necesidad de entrenamiento de sus empleados. Tal sucede, cuando no se alcanzan los estándares de producción o cuando se produce un número excesivo de piezas defectuosas o de desechos o los vendedores no alcanzan las cuotas de ventas previstas.

Para que la formación sea efectiva previo a cualquier plan o programa se precisará de un análisis cuidadoso y profundo de la realidad existente, hecho de forma sistemática y continuada y por los períodos que se estimen convenientes. Dicha investigación se realizará a través de la cumplimentación de una serie de cuestionarios y de entrevistas personales.

Este análisis debe realizarse desde una triple vertiente:

1. Análisis de la organización, a fin de precisar en qué sectores de la misma ha de hacerse el entrenamiento.
2. Análisis de las funciones de cada puesto, a fin de establecer cuál deberá ser el contenido de la formación, para desarrollar las funciones que le correspondan a cada empleado, de manera efectiva.
3. Análisis de los trabajadores, para determinar qué habilidades, aptitudes y conocimientos habrá que desarrollar en cada uno, a fin de asegurar el cumplimiento de sus funciones adecuadamente.

Al margen de que la formación debe ir dirigida a cubrir las necesidades presentes y futuras de la empresa, existe otro objetivo muy importante y que debe tenerse en cuenta a la hora de establecer la política formativa de la empresa: la formación dirigida a la promoción de los empleados. Existen ciertos empleados para los que la empresa, basándose en el análisis de potencial de los recursos humanos de la organización, ha previsto una determinada promoción. A estos empleados hay que darles la oportunidad de que adquieran los conocimientos necesarios para que puedan desempeñar puestos de mayor importancia.



## Técnicas formativas

Existen diversas técnicas formativas que pueden aplicarse dependiendo de a quién vaya dirigida la formación (mando medio, obrero sin especializar) y el puesto de trabajo que desempeñe (manual, administrativo, etc.). Algunos de los métodos más utilizados son:

- **El método del caso.** Consiste en la formación en grupo, mediante el comentario y la discusión de casos, que son situaciones tomadas de la vida real.
- **Role-playing.** Se trata de representar situaciones que aunque son ficticias no se alejan de lo que sería posible encontrar en la vida real. Las situaciones son representadas por algunos de los integrantes del grupo de formación. El resto actúa como observadores, criticando y comentando la actuación que tiene lugar.
- **La discusión en grupos.** Consiste en la reunión de varias personas, para tratar uno o varios temas conocidos de antemano, bajo la dirección de otra, que dirige y centra los temas debatidos.
- **Lecturas supervisadas.** Este es el método más utilizado en la formación a distancia y consiste en recomendar a los integrantes del grupo de formación la lectura de unos libros, artículos, casos, etc., determinados sobre los que luego se discutirá en común.
- **Las conferencias.** Se utiliza normalmente para exponer a grupos numerosos un determinado tema. No suelen durar más que un par de horas, aunque pueden extenderse durante varios días si los temas tratados así lo requieren. Se utilizan sobre todo en temas de actualización de conocimientos sobre temas muy concretos.
- **La rotación de puestos.** Consiste en ir trasladando al empleado que se desea formar por varios puestos de trabajo que se desempeñen en la organización. Este método formativo es muy utilizado en el entrenamiento de futuros directivos pues es una forma de conocer todos los puestos de trabajo de la organización y, a la vez, aumenta el conocimiento personal de todos los problemas y dificultades que pueden surgir. Además, puede ayudar a crear lazos de amistad y colaboración con otros miembros de la organización que facilitarán las relaciones posteriores entre los distintos departamentos.

## Procesos sustractivos de empleo

Hasta ahora hemos visto como una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos de una organización era la de dotar a ésta de los recursos necesarios para desarrollar en cada momento de forma eficaz y eficiente su proceso de producción o servicios. En ocasiones, lograr que la organización cuente con el número preciso de recursos implica tener que prescindir de algunos empleados, sobre todo en épocas de recesión económica, en temporada baja, dificultades económicas de la empresa, etc. Es lo que se conoce como ruptura laboral.

La ruptura laboral se produce cuando un empleado deja de ser miembro de la empresa. El índice de rupturas laborales de una compañía, es decir, el índice de rotación de personal, mide el ritmo al que los empleados abandonan la empresa. Las empresas tratan de supervisar y controlar el índice de rotación de sus empleados con el objeto de poder llevar un seguimiento y un control de los costes en los que incurren al reemplazarlo. Un índice de rotación excesivamente alto en comparación con la media del sector a menudo es síntoma de que la empresa tiene problemas. Así, por ejemplo, una



empresa cuyo índice salarial está por debajo del índice medio de su sector puede tener como consecuencia un movimiento de empleados excesivo.

La ruptura laboral lleva aparejada consigo una serie de costes y de beneficios, analicemos algunos de ellos:

### **Costes de la ruptura laboral**

El coste de la ruptura laboral dependerá de si la dirección pretende eliminar el puesto de trabajo, o de si quiere reemplazar al empleado que se ha ido. Eliminando el puesto, la empresa puede recortar costes a largo plazo. Este es el motivo por el que, durante la década de los años noventa, muchas empresas han ido reduciendo la dimensión de su fuerza de trabajo. Sin embargo, aun cuando se eliminan puestos, los costes de despido son considerables.

Algunos de los costes a los que hay que hacer frente en la sustitución de un empleado pueden clasificarse en costes de reclutamiento, costes de selección, costes de formación y costes de ruptura laboral.

- **Costes de reclutamiento.** Entre los costes relacionados con el reclutamiento para cubrir un puesto de trabajo que ha quedado vacante, se encuentra el anuncio de la vacante, en prensa o cualquier medio de reclutamiento que consideremos preciso, y la contratación de un profesional de reclutamiento en caso de que la empresa no disponga de personal capacitado para la realización de la selección. Para cubrir puestos directivos de alto nivel o de alto nivel técnico quizás sea preciso recurrir a alguna empresa de Head Hunter, o caza – talentos, lo cual incrementará aún más su coste.
- **Costes de selección.** Éstos están relacionados con la selección, la contratación y la asignación del puesto de trabajo al nuevo empleado. En el proceso de selección suelen implicarse varias personas, pues como hemos visto es importante que participen una serie de personas, que si por un lado tiene la ventaja de implicarlos en el proceso y con el resultado, por otro aumentan los gastos del proceso pues el tiempo dedicado a éste es tiempo “robado” al desempeño de sus funciones habituales dentro de la empresa.
- **Costes de formación.** Las empresas tienen que correr con los gastos de proporcionar a sus nuevos empleados los conocimientos necesarios para realizar el trabajo. La mayoría de los empleados nuevos necesitan algún tipo específico de formación para desempeñar su puesto de trabajo. Por ejemplo, los representantes de ventas deben formarse en la línea de productos de la empresa para poder informar a los clientes sobre los mismos. Los costes de formación incluyen los relacionados con la orientación de los nuevos empleados hacia los valores y la cultura de la empresa. Asimismo, son importantes los costes directos de formación, concretamente los costes de profesorado, libros y material necesarios para los cursos de formación. Por último, durante el tiempo en que los nuevos empleados se están formando, éstos no rinden al mismo nivel que aquellos completamente formados, de manera que algo de productividad se pierde hasta que llegan a dominar las técnicas requeridas en su puesto de trabajo. También deberemos añadir los costes de socialización, el tiempo que el "padrino" dedique a estar con el nuevo empleado es tiempo que deja de dedicar a su puesto de trabajo habitual.

- **Costes de ruptura laboral.** Una empresa incurre en gastos de ruptura laboral siempre que un empleado abandone la empresa, independientemente de si va a ser sustituido o no. Los costes más elevados de despido son los costes de indemnización, tanto en cuanto a remuneración como a prestaciones. La mayor parte de las empresas ofrecen una indemnización a aquellos empleados que son despedidos sin que exista una razón personal para ello, estamos hablando de supuestos de despido por causas objetivas o de despido colectivo. En estos casos los empleados tienen derecho a recibir una indemnización. Sólo en el caso de que el despido sea declarado procedente, en el caso del despido disciplinario, la empresa no tendría la obligación de pagar algún tipo de indemnización. A parte de la indemnización por año trabajado, en el caso de que el despido sea declarado improcedente, la empresa deberá, además, pagar lo que se conoce como salario de tramitación. La empresa debe abonar como tiempo de trabajo efectivo el transcurrido entre que se produjo el despido y el momento en que la empresa readmitió o despidió definitivamente al trabajador, al declararse el despido improcedente o hasta el momento en que se consignó la cantidad económica equivalente a la indemnización (de 45 días por año) que el trabajador debe recibir por el tiempo trabajado en la empresa.

Otros costes derivados de la ruptura laboral están asociados con el propio procedimiento de la ruptura. Este procedimiento a menudo lleva consigo una **entrevista de salida** que tiene el fin de conocer las razones por las que el empleado abandona la empresa (si se va voluntariamente o para proporcionar consejo y/o ayuda para que encuentre un nuevo empleo). Actualmente, en muchas empresas norteamericanas importantes, es normal ofrecer a los empleados despedidos asistencia a la recolocación, con el objeto de ayudarles a encontrar con la mayor rapidez un nuevo empleo, ofreciendo una serie de cursos que les forman en técnicas de búsqueda de empleo o directamente, ayudándoles a encontrar un nuevo puesto en otra empresa, es lo que se conoce como outplacement. Por último, las empresas incurren en gastos si un puesto está vacante, debido a que es posible que parte del trabajo realizado por el antiguo empleado, y que ha sido asumido por otros empleados, se quede sin hacer. Esto puede traducirse en una reducción de la producción o de la calidad del servicio al cliente.

### **Beneficios de la ruptura laboral**

Aunque se suele considerar que los despidos son algo negativo, también tienen una serie de ventajas. Cuando los índices de rotación son muy bajos, las posibilidades de ascenso se limitan considerablemente, puesto que no quedan vacantes en puestos superiores que puedan ser ocupados por antiguos subordinados de la persona que abandona la empresa.

Otro tipo de ventajas de la ruptura laboral puede ser la reducción de costes laborales si, como vimos anteriormente, los puestos que se dejan vacantes no son cubiertos. Por otro lado, puede que el trabajador que abandona la empresa no fuese un sujeto valioso para ésta y ahora la empresa tiene la oportunidad de sustituirlo por alguien que aporte ideas nuevas e innovadoras; en ocasiones la ruptura laboral ayuda a mejorar el clima laboral si la persona que abandona la empresa se sentía a disgusto podía ser un elemento perturbador.

## **Tipos de ruptura laboral**

La ruptura laboral puede clasificarse en dos categorías, dependiendo de quién sea la persona que tome la iniciativa de terminar la relación empleado-empresa. En las rupturas laborales voluntarias es el empleado quien inicia el proceso, mientras que en las rupturas laborales involuntarias es la empresa quien lo hace. Cuando un empleado abandona su puesto de trabajo voluntariamente, es poco probable que demande a la empresa por despido improcedente. Por otro lado, para protegerse ante posibles demandas judiciales, es muy importante que la empresa documente cuidadosamente las rupturas laborales involuntarias.

### **Ruptura laboral voluntaria**

La ruptura laboral voluntaria se produce cuando el empleado decide romper su relación con la empresa, bien por motivos personales bien por motivos laborales. La decisión podría deberse a que el empleado ha encontrado un empleo mejor, a un cambio de carrera profesional o a que necesite más tiempo para su familia y para sus actividades de ocio. Otro motivo de abandono podría ser que el empleado encuentre que el trabajo que realiza es poco atractivo, debido a malas condiciones laborales. Hay dos tipos de salidas voluntarias: abandono y jubilaciones.

- **Abandonos.** La decisión de abandonar el puesto de trabajo está en función del nivel de insatisfacción del empleado y del número de alternativas atractivas que éste puede encontrar fuera de la empresa. Un empleado puede estar descontento con el trabajo que realiza en sí mismo, con el ambiente de trabajo o con ambos. Por ejemplo, si el horario y la ubicación del puesto de trabajo no son muy atractivos, el empleado puede intentar encontrar un empleo con un horario mejor y una ubicación más cercana a su casa.

En los últimos años, algunos empresarios han utilizado incentivos económicos para hacer más atractivo el despido voluntario. Muchas empresas utilizan planes de indemnización por salida voluntaria o planes de oferta de acciones, cuando quieren reducir el tamaño de su fuerza de trabajo, a fin de evitar los efectos negativos que acompañan al despido. Los incentivos económicos pueden traducirse en el pago, en dinero, de una cantidad global equivalente al sueldo de un período de tiempo que puede ir de seis meses a dos años, dependiendo del tiempo que el empleado ha estado trabajando en la empresa y del diseño del plan de incentivos.

- **Jubilaciones.** En nuestro país la edad de jubilación está estipulada para la mayoría de los trabajadores a los 65 años, que es la edad mínima que establece la Seguridad Social, en los casos generales, para tener derecho al percibo de la prestación de jubilación, al margen de cumplir con el resto de los requisitos exigidos (período de cotización mínimo cubierto, no estar trabajando, etc.). La edad de jubilación es establecida por convenio colectivo en el marco de un acuerdo global, de otra forma no existe edad obligada para que un trabajador se retire.

Algunas empresas ofrecen programas de jubilación anticipada a sus trabajadores, normalmente son establecidas a partir de los 63 años y se basa en ofrecer un paquete de incentivos económicos que resulta atractivo para los empleados de más antigüedad, animándoles, de esta forma, a que se jubilen antes de lo que ellos tenían previsto.

Además, las empresas pueden ofrecer complementos, durante el tiempo que medie entre la edad de la prejubilación y la edad legalmente establecida para percepción

de la prestación completa por jubilación, la pensión que reciban. Asimismo, algunas dan "premios" a aquellos que se jubilen anticipadamente.

Ahora bien, hay que tener cuidado de que empleados valiosos, que podrían prestar sus servicios a la empresa por muchos años más, abandonen la empresa antes de tiempo atraídos por las ofertas de prejubilación que ofrecemos. En estos casos, algunas empresas deciden contratarlos como asesores temporales hasta que se ascienda, se contrate o se forme a un sustituto adecuado.

Por otra parte, los programas de jubilación anticipada deben gestionarse de forma que los empleados que cumplan los requisitos no tengan la impresión de que se les está obligando a jubilarse, lo cual puede crear un clima laboral desfavorable. No sería raro que el resto de los trabajadores de la empresa tome partido por la persona que es "obligado" a acogerse a este tipo de planes y por otra parte puede que nos enfrentemos a demandas por discriminación por razón de edad.

### **Ruptura laboral involuntaria**

La ruptura laboral involuntaria se produce cuando la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado determinado o de un grupo de éstos (despido individual o colectivo). Esta ruptura puede estar fundada en motivos económicos o disciplinarios.

Los despidos pueden tener un profundo impacto en el conjunto de la empresa, por lo cual es necesario que se lleven a cabo, en la medida de lo posible, con el mayor tacto posible y respetando, por supuesto, todos los procedimientos legales con el objeto de asegurar a la empresa frente a posibles demandas por despido improcedente o nulo (si el trabajador basa la reclamación en una violación de sus derechos fundamentales).

Debido al impacto, casi siempre negativo, que tiene el despido en la empresa, ésta debe agotar todas las posibilidades antes de recurrir al mismo. En la mayoría de los casos el despido esta basado en un bajo rendimiento del trabajador o en causas económicas. Existen una serie de políticas que se pueden llevar a cabo para reducir o eliminar el número de despidos:

- **Cambios en el diseño del puesto de trabajo.** En ocasiones ese bajo rendimiento está relacionado con un mal diseño del puesto de trabajo, el cual puede ser poco interesante para el ocupante del mismo por lo que enriqueciendo éste con nuevas tareas puede hacer que la motivación del trabajador aumente y que aparejado a este aumento de la motivación vaya un aumento del rendimiento.
- **Transferencia de empleados a otros puestos.** En otros casos lo que sucede es que las características del empleado no se ajusten a los requerimientos del puesto de trabajo que ocupa, quedando desaprovechadas sus habilidades. La empresa debe buscar la forma de que los empleados y los puestos de la empresa se adecuen de la mejor forma posible.
- **Congelación de los salarios.** En circunstancias de grave crisis económica se puede llegar a pactos o acuerdos con los trabajadores o sus representantes legales para congelar los salarios durante el tiempo que dure la crisis. En ocasiones se han dado casos en los que los empleados han aceptado reducciones salariales con el objetivo de salvar a la empresa y sus puestos de trabajo. A cambio, la empresa se compromete a restituir sus niveles salariales y a distribuir beneficios en cuanto sea posible.

- **El teletrabajo.** La introducción del teletrabajo implica una serie de cambios en el entorno laboral. El término teletrabajo a menudo se interpreta como trabajo en casa. Sin embargo, hay más formas de aplicación de teletrabajo.

El teletrabajo aparece como una nueva forma flexible de organización del trabajo aplicado a multitud de actividades laborales que implica que el trabajador preste sus servicios fuera del entorno empresarial tradicional del empleador.

Este sistema de trabajo tiene aspectos beneficiosos tanto para las empresas como para los trabajadores:

- Empresas ahorro de costes generales de mantenimiento (material, alquiler de inmuebles), de Seguridad Social y reducción de las cargas fiscales, mayor capacidad de reacción frente a huelgas, desastres naturales o actos de sabotaje.
- Trabajador: éste suele estar más motivado cuando trabaja para sí mismo, además tiene la ventaja de un horario flexible y de trabajar desde su propia casa. Reducción de gastos y tiempo en viajes.

### **Despido definitivo del trabajador**

En caso de que la empresa opte definitivamente por el despido del trabajador ésta debe:

- Comunicar el despido al interesado. Debe hacerse por escrito, aunque el despido verbal tiene efectos desde el momento en que se produce, es conveniente redactar una carta de despido en la que se exponga, de manera clara, los hechos que desembocaron en el despido. La redacción de esta notificación de despido es muy importante pues sólo lo que se alegue en ella como motivo de despido puede ser utilizado en caso de tener que acudir a Magistratura como consecuencia de la interposición de una demanda por despido improcedente o nulo por parte del trabajador.
- Notificar el despido al comité de empresa o representante de los trabajadores. Este paso es necesario cuando así lo establezca el convenio colectivo y obligado en caso de tratarse del despido de un miembro del comité de empresa o de un representante unitario o sindical de los trabajadores o de un despido colectivo.

## **LA COMUNICACIÓN**

### **Introducción**

Una de las claves principales para el funcionamiento de la organización es la comunicación. Vivimos en la era de la información, los medios que la tecnología pone a nuestro alcance son casi ilimitados: internet, fax, vídeo-conferencias, correo electrónico... favoreciendo un constante flujo de información entre las organizaciones y el exterior pero también dentro de la organización.

Sin embargo, una mayor información no significa una mejor comunicación y, en ocasiones, esta mayor información puede dar pie a conflictos pues cuanto más informados están los empleados y más competentes técnicamente son exigen mayor grado de influencia dentro de la organización de la que los directivos están dispuestos a dar.

La capacidad de comunicación es esencial para aquellos que trabajan en las organizaciones, independientemente de la posición que ocupen, aunque, lógicamente ésta es especialmente requerida para los directivos.

Actualmente, y en contraposición con la perspectiva clásica de la comunicación que definía a ésta como un instrumento al servicio de la dirección y de control, se fomenta la información ascendente desde los niveles más bajos de la organización hacia los superiores así como la que fluye lateralmente y la resolución participativa de los problemas como una forma de aumentar la satisfacción laboral de los empleados y de implicarlos en la marcha de la empresa.

### **Definición y barreras de la comunicación**

La comunicación consiste en la transferencia de significado y la comprensión de dos personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas nuestros conocimientos, pensamientos, sentimientos y valores a los demás.

Ahora bien, debemos tener presente que los significados no se transfieren sino que los receptores del mensaje crean su propio significado a partir de las señales sensoriales de entrada. Por tanto, la percepción del mensaje por parte del receptor tiene una gran importancia y la comunicación debe incluir tanto la transferencia como la conversión del significado.

Dos ideas fundamentales podemos obtener a partir de estas últimas afirmaciones:

- Siempre existe un receptor y un emisor así como un mensaje y un canal, que es el medio a través del cual transmitimos el mensaje.
- La comunicación es lo que el receptor entiende y no lo que el emisor dice.



El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento, esta codificación puede ser en palabras, escritura, signos e incluso gestos y/o sonidos.

El mensaje, que podría definirse como la codificación de una idea, puede transmitirse por muchos medios; fax, carta, e-mail, teléfono, de viva voz, etc., es a éstos a los que se denominan canales. Los emisores pueden seleccionar otros canales de los aquí expuestos, entre ellos el supervisor, para que comuniquen, en el momento oportuno, el mensaje que deseen transmitir.

Para que sean efectivos los canales de comunicación deben tener en cuenta no sólo las capacidades de codificación del emisor, sino las capacidades sensoriales y de decodificación del receptor. Sería un gran error por nuestra parte dirigir una circular, en la cual se emplee un lenguaje muy técnico, a empleados con bajo nivel formativo para explicar, por ejemplo, los últimos cambios introducidos en la política retributiva de la empresa. Asimismo, la elección de un canal determinado puede influir de forma importante en el resultado de la comunicación; es posible que logremos alcanzar el objetivo de la comunicación de forma más rápida si en el caso anterior, y siguiendo con el ejemplo, en vez de enviar una circular optamos por informar en una reunión a los trabajadores del nuevo sistema retributivo adoptado. Incluso podemos decidirnos por la utilización de varios canales a la vez, con lo cual las oportunidades de que un mensaje sea recibido y comprendido aumentan. Así pues, podemos convocar una reunión informativa y a la finalización de la misma entregar un documento, elaborado de forma clara y utilizando un lenguaje sencillo, en el cual se explique detalladamente lo que ya hemos comunicado verbalmente. Debemos tener especial cuidado en que los distintos canales utilizados no contengan información contradictoria.

El receptor es un elemento esencial en el proceso de comunicación. Al igual que el emisor el comportamiento de comunicación del receptor está afectado por las capacidades, actitudes, nivel de conocimiento y experiencias socio-culturales. La interdependencia entre el emisor y el receptor es lo que convierte a la comunicación en un proceso. El llamar a un individuo receptor y al otro emisor sólo implica que hemos detenido el proceso en un momento dado pero en la comunicación interactiva un emisor en un momento determinado puede ser receptor en otro y viceversa.

La codificación es el proceso por el que el emisor convierte las ideas en los símbolos que conforman un mensaje. Estos símbolos pueden ser escritos, orales o gestuales. Algunos autores afirman que la comunicación requiere, además, por parte del emisor, de un cierto grado de predicción sobre el receptor, puesto que la decodificación que del mensaje haga el receptor depende de una serie de circunstancias y factores personales y ambientales.

La retroalimentación o feedback es la respuesta del receptor al mensaje del emisor que, de esa manera, proporciona al emisor la información acerca del grado de comprensión que su mensaje ha alcanzado por parte del receptor.

La retroalimentación completa el circuito de la comunicación y es necesaria pues indica a los emisores si el mensaje fue recibido, si fue correctamente decodificado, si fue aceptado y, finalmente, si fue empleado.

Ahora bien, aún cuando el receptor reciba el mensaje y haga un esfuerzo por decodificarlo, existen varios factores que pueden interferir en su comprensión. Estos obstáculos actúan como barreras de la comunicación y pueden incluso anularla, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto. Hay tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas.



Las barreras personales son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Todos hemos tenido alguna experiencia de cómo nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestra comunicación con otras personas, las emociones actúan como filtros en casi todas nuestras comunicaciones. Vemos y oímos lo que estamos emocionalmente preparados para ver y oír, de modo que la comunicación no puede ser separada de nuestra personalidad. Transmitimos y percibimos nuestra interpretación de la realidad y no la realidad misma.

Por otro lado, un exagerado énfasis en la habilidad para expresarnos, piense en la gran proliferación que existe de cursos y literatura sobre "Cómo hablar en público", ha llevado a la mayoría de las personas a subestimar la importancia de la capacidad de escucha en las actividades cotidianas de comunicación. No debemos olvidar que todos queremos sentirnos importantes y que además queremos que dicha importancia sea reconocida y quien se siente escuchado se siente gratificado.

El verdadero oír se produce cuando el oyente es capaz de discernir y comprender el significado del mensaje del emisor. Las habilidades que son esenciales para saber escuchar son:

1. Tener un objetivo al escuchar
2. No debemos tener o hacernos ningún juicio inicial
3. Debemos centrarnos en el interlocutor, resistiéndonos a todo tipo de distracciones.
4. Debemos procurar repetir lo que el interlocutor está diciendo,
5. Esperar antes de responder y darnos un tiempo para ordenar nuestras ideas y codificarlas adecuadamente.
6. Intentaremos reformular con nuestras propias palabras el contenido de lo que dice nuestro interlocutor para evitar las interpretaciones. Es un feedback continuo, en el que el emisor emite un mensaje que nosotros decodificamos, para asegurar que nuestra decodificación del mensaje es correcta debemos repetir éste y que el emisor nos confirme o rectifique, si es necesario.
7. Procuraremos percibir el núcleo de lo que oímos a través de las palabras
8. Debemos hacer uso del tiempo diferencial para pensar y responder

Las barreras físicas, también denominadas ruido, es cualquier cosa en el mensaje que el receptor recibe y que no formaba parte del mensaje original que el emisor intentaba transferir. Ruido puede ser un sonido fuerte que dificulte y ahogue un mensaje verbal, pero ruido es también una forma de vestir que distraiga la atención del receptor, la actitud cortante o impaciente que puede transmitirse a través del lenguaje corporal del receptor que hace que emisor emita un mensaje diferente al que tenía previsto, etc.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los que nos comunicamos, recordemos que casi toda la comunicación se realiza por medio de símbolos (palabras, imágenes, acciones...). Los símbolos suelen tener varios significados y hemos de elegir uno de ellos, algunas veces escogemos el significado erróneo y entonces se producen malos entendidos.

Cada vez que interpretamos un símbolo basándonos en nuestras suposiciones y no en los hechos, estamos haciendo una interferencia.



## **Funciones de la comunicación**

La comunicación tiene principalmente 4 funciones:

- Control. La organización posee una jerarquía de autoridad y normas y cuando se exige, por ejemplo, que los empleados transmitan primero las quejas a su jefe inmediato, que obedezca las políticas de su empresa y las reglas de comportamiento de la organización (horario, vacaciones, etc.) la comunicación está efectuando una función de control.
- Motivación. La comunicación, la buena comunicación, indica a los empleados lo que espera la organización de ellos, lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, la eficacia con la que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el rendimiento en caso de que éste sea insatisfactorio; el establecimiento de objetivos, el feedback sobre el progreso en la consecución de los objetivos y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren la comunicación.
- Expresión emocional. Para muchos empleados, su grupo constituye la principal fuente de interacción social. Así pues, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y, por tanto, la satisfacción de las necesidades sociales que tienen los individuos.
- Información. La comunicación proporciona la información que necesitan los individuos y los grupos para tomar decisiones, pues aporta datos para identificar los problemas y las posibles alternativas para superarlos.

## **Las redes de comunicación**

Las organizaciones tienen sistemas de comunicación tanto formales como informales que coexisten en la vida de una empresa.

Las redes formales de comunicación coinciden con la estructura de autoridad formal de la organización. El sistema de comunicación formal consiste en aquellas interacciones entre los miembros de la organización y sus subdivisiones que están establecidos por la estructura formal.

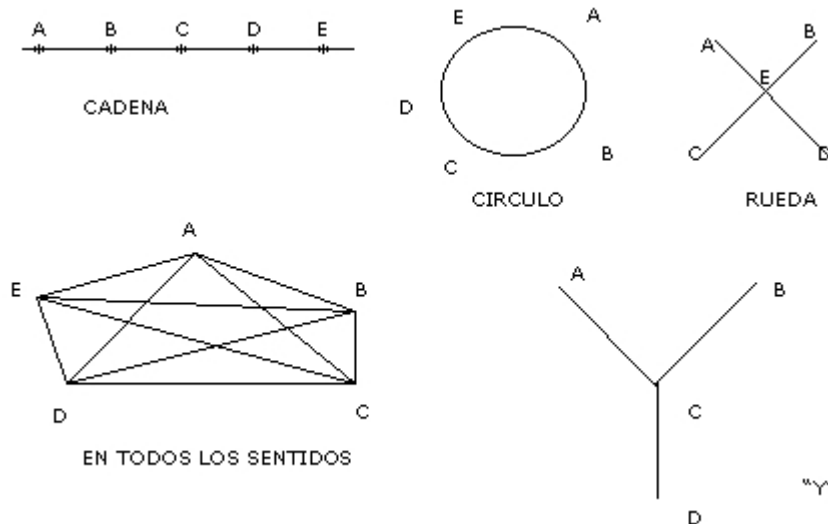
Los canales informales surgen cuando existe una necesidad para los miembros de la organización de comunicarse y no existen canales formales para hacerlo o bien, aún existiendo ven éstos como un riesgo para sus intereses personales o profesionales.

Todas las organizaciones tienen redes informales de comunicación. La comunicación informal es la interacción que no está establecida por la estructura de autoridad formal o los procedimientos oficiales de la organización. La comunicación informal es muy importante en las organizaciones y está presente en todas partes, algunas veces solapada con la estructura formal y otras al margen de la misma.

La naturaleza del contacto personal de la mayor parte de la comunicación informal facilita la confianza, el apoyo social, el aprendizaje informal y el feedback. Los resultados pueden ser útiles para la organización al aumentar la satisfacción y la motivación de los miembros o puede ser disfuncional (aumento de la lealtad a normas que están fuera del sistema formal).

El análisis de redes estudia la estructura de la comunicación de la organización. Este estudio es especialmente útil para revelar la estructura de las redes de comunicación informal que son menos conocidas y más efímeras y difíciles de encontrar.

Las principales redes de comunicación estudiadas han sido: la cadena, el círculo, la rueda, la "Y", y "en todos los sentidos".



De los estudios realizados se observan varias relaciones interesantes entre la estructura de la comunicación y la realización de las tareas. Para tareas simples y rutinarias, una red centralizada (rueda) es más efectiva, en cambio si se trata de resolver problemas más complejos que requiera información conjunta, una red descentralizada es mejor. Otra conclusión derivada del estudio hace referencia al liderazgo y la satisfacción de tal manera que cuanto mayor sea el número de personas con la que puede interactuar un individuo más central será su posición y por lo tanto mayor la cantidad de información a la que tendrá acceso en comparación con otros miembros, siendo estos individuos considerados como líderes por los demás miembros del grupo en función de su centralidad, a su vez, existe una relación directa entre centralidad e independencia y liderazgo con la satisfacción.

En las redes que son descentralizadas y que permiten la mayor libertad de acción, la satisfacción es experimentada de forma más equitativa por todos los miembros del grupo.

En el lado negativo, señalar que puede darse lo que se conoce como saturación que viene a evidenciarse en la mayor exigencia y presión ejercida sobre los individuos que ocupan las posiciones centrales de las redes. Si la saturación es muy alta el rendimiento de esa persona puede verse afectado negativamente y repercutir, consiguientemente, en el rendimiento del grupo.

## **Los roles de la comunicación**

En el proceso de la comunicación existen determinados roles o papeles que son desempeñados por distintos individuos y que están en consonancia con sus aptitudes y actitudes, conocimientos, experiencias, etc. y que pueden identificarse claramente. Algunos de los más significativos son:

- Los porteros o "gatekeepers". Son aquellos que controlan el flujo de comunicación que fluye a través de un determinado canal o red. Cualquier individuo que ocupe una posición a través de la cual deban pasar los mensajes juega el papel de portero.

La red de comunicación puede ser tanto formal como informal. Al actuar como filtro de los mensajes desempeña una importante función en la reducción de la sobrecarga de información, especialmente en la comunicación ascendente.

Un ejemplo de "portero" puede ser la secretaria personal de un gerente. La información llega a ella en primer lugar y será la encargada de transmitirla al gerente, así mismo es la encargada de difundir la información que el gerente quiera dar al resto de empleados bajo su dirección.

- Los "enlaces" o "liasons". Son los individuos que conectan los subsistemas o redes en la organización. Estos roles pueden ser formales o informales y pueden unir redes tanto verticales como horizontales y posibilitan una mayor velocidad en el flujo de información entre los grupos y subsistemas.

Cuando dos departamentos están implicados en un mismo proyecto, o dos grupos de trabajo diferentes, deben nombrar a una persona o grupo de personas responsable de transmitir la información de un grupo a otro.

- "Líderes de opinión" Tienen la habilidad para influir, de manera informal, en las actitudes o comportamientos de otros individuos. Un líder formal puede ser un líder de opinión en un grupo de trabajo, pero las investigaciones han puesto de manifiesto que los líderes de opinión forman parte, generalmente, de la estructura informal de sus organizaciones y pueden encontrarse a cualquier nivel en la jerarquía de la organización.

Los líderes de opinión tienen una alta credibilidad para los otros miembros del grupo. Su influencia no está basada en la autoridad formal, sino que más bien ésta reside en su mayor pericia y experiencia o mayor conocimiento y adecuación a las normas de su grupo.

Los líderes de opinión que se basan en la adecuación de las normas promueven la socialización de los miembros a las normas del grupo, las cuales realzan la coordinación y el control organizativo. Los miembros están también más motivados para alcanzar los objetivos de la organización si las normas del grupo informal se corresponden con los objetivos formales de la organización

- Los cosmopolitas. Son individuos cuyas interacciones incluyen numerosos contactos en el entorno externo; relacionan a la organización con su entorno y juegan un papel de enlaces al unir las redes internas con las externas.

Este rol es desempeñado, normalmente, por individuos situados en los puestos altos de la organización ya que obtienen diferentes tipos de información proveniente de los miembros de los niveles inferiores aunque también los

miembros de la organización situados a nivel más bajo, que sirven directamente al cliente desempeñan este rol, puesto que tienen fácil acceso a informaciones relacionadas con los cambios de las necesidades y demandas de los clientes, el aumento o disminución de la aceptación de las actividades y la adecuación y calidad de los servicios recibidos desde otras organizaciones públicas o privadas.

### **Direcciones de la comunicación en la organización**

Dentro de la organización podemos hablar de dos direcciones en el proceso de comunicación: vertical y horizontal.

La comunicación vertical es la que se da entre superiores y subordinados y que puede fluir hacia abajo o descendente (desde los superiores hacia los subordinados) o hacia arriba o ascendente (desde los subordinados hacia los superiores). La comunicación vertical es, normalmente, formal por lo que su contenido es, en cierto modo, oficial. En general, cuanto mayor es el grado de formalización o las diferencias de estatus y poder, mayor es la proporción de comunicación vertical y mayor es la probabilidad de que la dirección sea descendente.

La comunicación horizontal enlaza tareas relacionadas, unidades de trabajo y divisiones de la organización. Parte de la comunicación horizontal es formal pero en un grado menor que en los canales verticales. La comunicación horizontal interna es estimulada por dos factores estructurales: la especialización de tareas y la diversidad de la estructura organizativa.

### **Las barreras a la comunicación horizontal y vertical**

Son obstáculos que distorsionan o bloquean el flujo de información necesaria. Las barreras no interrumpen la comunicación en las organizaciones pero sí la dificultan, mermando la calidad de ésta. Estas barreras pueden ser clasificadas en tres grandes grupos:

#### **Barreras generales:**

1. Percepción selectiva. Cualquier característica que haga que una persona, objeto o circunstancia destaque, aumentará la probabilidad de que sea percibido en detrimento de otras.
2. Tendencia a evaluar a las cosas y a las personas como buenas o malas
3. Suposiciones implícitas. Creencias que el comunicador o receptor sostiene sin ser totalmente conscientes de ellas.
4. Diferencias del lenguaje. Muy relacionada con la barrera semántica.
5. Recepción inadecuada. En ocasiones no dedicamos el tiempo necesario para comprender el mensaje en su totalidad bien por la existencia de sobrecarga de información bien por factores individuales como la capacidad de la persona y el deseo de comunicarse.
6. Excesiva delicadeza. Reticencia a expresar pensamientos o sentimientos negativos por miedo a dañar la relación con nuestros compañeros o superiores.
7. Falta de feed-back que nos impida saber a ciencia cierta si nuestro mensaje fue recibido e interpretado correctamente por la persona a la que estaba dirigido.
8. Pérdida o distorsión de información
9. Fallo de consulta. Tendencia a evitar la entrada de personas que podrían mejorar una decisión o que podrían verse afectadas por ella.
10. Factores geográficos. La distancia entre distintas sedes de una misma organización puede entorpecer el flujo de comunicación.

11. Especialización de la tarea. Las diferencias en las jergas, la formación y el enfoque del trabajo llegan a impedir, en algunos casos, que los miembros de la organización se entiendan unos a otros.
12. Las diferencias de estatus, poder y autoridad
13. La presión. Las exigencias para aumentar la productividad, la competencia por el reconocimiento y por las recompensas, etc. dentro de una organización dificulta la comunicación.

### **Barreras organizativas:**

Este conjunto de barreras incluye los obstáculos a los movimientos de información que resultan de la estructura de la organización y de la naturaleza de los roles que los miembros desempeñan en esa estructura.

1. Desconfianza. El hecho de que el superior controle las recompensas del subordinado y la falta de contacto frecuente entre éstos hace que el empleado tienda a desconfiar de su superior. Esta desconfianza puede llegar a distorsionar o bloquear la transmisión de los mensajes descendentes. Los empleados a menudo sienten que su jefe es una fuente de información más sesgada que sus compañeros o la red informal de la organización.
2. Los conflictos psíquicos del liderazgo. Las presiones que los líderes experimentan a menudo producen importantes conflictos internos. Abraham Zaleznik identificó dos tipos de conflictos: ansiedad de estatus y ansiedad competitiva. La primera afecta al líder que se ve en la encrucijada entre las responsabilidades de autoridad y el deseo de ser aceptado. La ansiedad competitiva hace referencia al miedo que aparece en aquellos que tienen problemas para enfrentarse al hecho inevitable de que el trabajo directivo es competitivo. Estas ansiedades pueden hacer que los directivos distorsionen la información cuando se comunican con sus subordinados.
3. Las actitudes de los subordinados. Otra barrera que dificulta la comunicación es la tendencia de los subordinados a distorsionar la información que comunican a las personas situadas en un nivel superior; los subordinados están menos dispuestos a revelar información desfavorable cuando repercute directamente en ellos o cuando temen ser los portadores de malas noticias, de tal manera que cuanto mayor es el interés del subordinado por promocionar o ascender mayor es la probabilidad de distorsión.
4. Las actitudes y acciones de los superiores. También los superiores pueden contribuir a la distorsión en la comunicación al mantener relaciones de intimidación y desconfianza con sus subordinados.
5. Las características de la organización. Las estructuras y los procedimientos altamente formales de la organización también pueden bloquear la comunicación. La distancia física entre el superior y los subordinados también limita este tipo de comunicación.
6. Aumento de la especialización. La especialización, aunque produce una mayor necesidad de comunicación horizontal al aumentar la necesidad de coordinación, reduce de forma simultánea el grado en el que los miembros de la organización comparten intereses comunes.
7. Falta de recompensa y de reconocimiento directivo. Generalmente, las organizaciones tienden a recompensar la comunicación vertical pero no la horizontal, a veces este comportamiento esconde un miedo de los superiores a

perder su parcela de poder e influencia si fomenta la comunicación entre sus subordinados, con el consiguiente traspaso de información que esto supone. Los miembros de la organización tienden a limitar el comportamiento que no es recompensado.

### **Barreras relacionas con la cultura y las presunciones.**

La cultura de una organización puede contener barrera a la comunicación. Una cultura formal, cautelosa y consciente del estatus puede limitar la expresión abierta y espontánea. En contraste, una cultura abierta, creativa y que fomenta el debate puede bloquear la comunicación necesaria para tomar decisiones y formular proyectos y políticas. Las subculturas dentro de las organizaciones pueden operar como barreras a la comunicación entre las subunidades cuyos miembros difieren en los valores, presunciones y percepciones.

Las organizaciones que operan más allá de los límites nacionales encuentran diferencias interculturales que pueden llegar a ser barreras internas en las organizaciones con subunidades o subsidiarias en más de un país. Las personas de diferentes culturas, regionales o nacionales, a menudo difieren ampliamente en sus presunciones sobre las relaciones de trabajo y las operaciones organizativas.

Las barreras relacionadas con el sexo persisten a pesar de la mayor aceptación de ambos sexos en casi todos los puestos. Las formas en que las personas han sido culturalmente entrenadas para comportarse como hombres o mujeres y para tratar a los otros según el sexo, pueden limitar el flujo de información y la actuación en el trabajo.

Las asunciones implícitas con las raíces en la cultura, los estereotipos sexuales, la experiencia profesional personal y los hábitos de pensamiento se dan por sentado como suposiciones que las personas hacen sin ser conscientes de ellas. La habilidad para identificar las asunciones implícitas en una valiosa ayuda para mejorar la comunicación.

### **Cómo mejorar la comunicación**

Algunas de las siguientes actuaciones puede mejorar tanto la comunicación vertical como la horizontal:

1. Mantener un contacto adecuado con los subordinados y fomentar la comunicación de doble sentido.
2. Usar múltiples canales de comunicación, incluyendo el diálogo cara a cara, las encuestas de opinión y las reuniones periódicas de grupo.
3. Mantenerse informado de los valores y percepciones de los subordinados y compartir puntos de vista personales con ello.
4. Crear confianza haciendo que los subordinados sepan como se toman las decisiones que son importantes para ellos e involucrarlos en el proceso de toma de decisiones cuando y cuanto sea posible.
5. Fomentar, entre los subordinados, la disposición para construir relaciones con sus superiores
6. Entrenar a los superiores en la escucha sensitiva y objetiva para poder reducir el miedo de los subordinado a comunicarles los problemas.
7. Los superiores pueden trabajar para aumentar el equilibrio y alcance de la comunicación ascendente, no permitiendo que los representantes agresivos de algunos departamentos monopolicen la atención, mientras que otros no lo consiguen.
8. Los superiores pueden aumentar su contacto informal con los subordinados a través, por ejemplo, de eventos sociales, ceremonias y visitas ocasionales a los lugares de trabajo.

9. Debemos hacer conscientes a los miembros de los objetivos organizativos generales y de los problemas de otros departamentos a través de métodos como los programas de formación, la rotación de puestos de trabajo, los acontecimientos sociales o los planteamientos de desarrollo de la organización.
10. Aumentar la estructura de la organización añadiendo mecanismos de integración como los roles de enlace o liason y las fuerza de trabajo interdepartamentales.
11. Fomentar y recompensar explícitamente la comunicación efectiva
12. Fomentar el enfrentamiento constructivo y la total expresión y el trabajar a través de los desacuerdos.

## **REMUNERACIÓN**

Como vimos en el apartado de Reclutamiento y Selección de personal, uno de los factores para atraer a los mejores candidatos a nuestra empresa era ofertar una atractiva remuneración, pero el nivel salarial no es sólo importante a la hora de hacer atractiva nuestra empresa a los candidatos mejor cualificados sino que también es una pieza clave para retener a los mejores empleados de la Organización.

Por otra parte, el dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba de una manera clara que el aumento de su esfuerzo conlleva un aumento de su recompensa monetaria.

Así pues, ya tenemos definidas las tres máximas que deben regir la estructura salarial de una empresa:

- Ser externamente competitivo
- Internamente equitativo y
- Motivador

La equidad Interna está relacionada con la estructura de salarios de la empresa mientras que el nivel salarial será el que indique la mayor o menor competitividad externa de la empresa con relación a otras del mismo sector.

Un nivel salarial bajo puede traer consigo una rotación de personal excesiva, rotación que va a afectar, con toda seguridad, a los mejor capacitados y/o cualificados, pues son estos los que van a tener mayores oportunidades de encontrar un empleo fuera de nuestra organización. Sin embargo, un nivel salarial excesivamente alto puede hacer que nadie quiera marcharse de la organización, lo cual tampoco es deseable pues una rotación externa razonable es buena para la marcha de la Empresa pues trae ideas nuevas.

### **Factores que afectan al nivel salarial**

El nivel salarial que tiene la empresa está en función de varios y muy diversos factores:

- El mercado de trabajo. Ofrecer salarios por debajo del fijado por el mercado implica que no vendrán trabajadores.
- Influencia del Estado (Nacional o supranacional). Pues éste fija los salarios mínimos, y emite recomendaciones gubernamentales, también la Comunidad Europea, el Banco de España, el Banco Europeo, etc. acostumbran a emitir recomendaciones en cuanto al nivel salarial.
- Los sindicatos
- Cambios tecnológicos
- Factores internos de la empresa. Nos referimos tanto al historial de la empresa en cuanto a materia retributiva, como a su cultura organizativa y su capacidad de remuneración.
- Etc.

La estructura salarial, en cambio, está directamente relacionada con la importancia relativa, de cada puesto de trabajo, y con la equidad interna.

El instrumento más adecuado para elaborar una estructura salarial internamente equitativa es la valoración de puestos de trabajo (VPT)



El salario, debe ser además motivador para ello el trabajador debe percibir, como comentamos con anterioridad, que un mayor rendimiento o un mejor desempeño de las tareas del puesto de trabajo se traduce en una mayor recompensa monetaria y que ésta no se debe a motivos como la antigüedad en la empresa, al favoritismo, etc.

### **Principios de la política retributiva**

Toda la política retributiva, en aras de garantizar su validez, debe cumplir los siguientes principios generales:

1. **Equidad Interna:** El trabajador debe entender su salario como justo y no apreciar agravios comparativos. Esto es muy difícil de conseguir debido a que en los convenios de muchas empresas aparecen conceptos como antigüedad, trienios, plus por matrimonio....
2. **Individualización.** Desde la doble vertiente de pagar individualmente de acuerdo a sus conocimientos y a su rendimiento.
3. **Persistencia.** El sistema retributivo debe mantenerse a lo largo del tiempo, aunque sin que eso signifique que sea inamovible. Debemos revisar cada cierto tiempo nuestro sistema retributivo para que éste siga cumpliendo con sus tres máximas (atraer, retener, motivar).
4. **Simplexidad.** El sistema debe ser lo más sencillo posible de modo que todos los trabajadores puedan entenderlo.
5. **Competitividad externa.** Debe ser comparativamente competitiva.
6. **Participación.** Tanto a nivel directivo como de empleados. El hecho de que todos participen en la elaboración del sistema retributivo aumenta su aceptación.
7. **Comunicación.** La dirección debe hacer llegar y hacer comprender sus políticas, objetivos, medios. También debe decidir de antemano si es conveniente o no que los empleados conozcan el sueldo de los demás, etc.
8. **Flexibilidad.** Muy ligada a la individualización. Estamos haciendo referencia a sistemas de retribución variable. Para algunas personas el dinero, una vez cubiertas sus necesidades, no es tan importante como otras consideraciones (flexibilidad horaria, más días de vacaciones...)

Lo que toda política retributiva persigue es la consistencia interna, para lograr este objetivo debemos realizar tres tipos de análisis:

- Interno: debe valorarse cada puesto de trabajo.
- Externo: se debe analizar el mercado de trabajo, el nivel salarial de otras empresas, para ello se recurre a las encuestas salariales
- Personal: se estudian las características personales como antigüedad, rendimiento personal, polivalencia, etc.

### **Equidad interna**

#### **Análisis Interno: Valoración de puestos de trabajo (VPT)**

Es un procedimiento sistemático mediante el que se establece el valor relativo que tiene para la organización cada uno de los puestos de trabajo. Nos interesa averiguar qué puesto o puestos son más importantes para nuestra organización y en cuánto podríamos valorar su importancia.

Las Organizaciones están interesadas en tener su propia estructura salarial interna ya que la importancia que puede tener un determinado puesto de trabajo puede variar de una empresa a otra, no sólo de distintos sectores sino dentro del mismo sector de actividad. Asimismo, debemos tener en cuenta que hay empresas que tienen puestos

únicos, es decir, sólo existen en esa empresa y por lo tanto no encontraremos la valoración del mismo en el mercado.

Existen varios métodos de Valoración de Puestos de Trabajo:

1. Jerarquización
2. Clasificación
3. Puntuación
4. Comparación de factores

### **Fases de los métodos**

Estos métodos tienen unos pasos comunes a todos ellos:

1. **Análisis de Puestos de Trabajo.** Como ya vimos en el capítulo referente a la Planificación, es la descripción detallada de las tareas, especificaciones, del puesto.
2. **Selección de los valoradores.** Estos pueden ser:
  - Director de Personal o Director General. La ventaja es la normalmente mayor rapidez en la toma de decisión aunque suelen tener un conocimiento superficial de muchos de los puestos de trabajo.
  - Directores funcionales de cada departamento. Tienen un mayor conocimiento de las tareas de los puestos de trabajo aunque nos podemos encontrar con disparidad de criterios y falta de uniformidad a la hora de determinar qué tareas son las fundamentales en los trabajos. Cada director de departamento tenderá a pensar que las labores desempeñadas por sus subordinados son de mayor importancia que las realizadas por los trabajadores de otros departamentos.
  - Analistas externos. Algunas empresas contratan los servicios de analistas externos con el doble propósito de liberar a sus directivos de mayor trabajo y conseguir, por otra parte, una mayor objetividad. La principal ventaja de los analistas externos es su conocimiento de los puestos de trabajo, ya que normalmente son los encargados de realizar también, y como primer y fundamental paso, el Análisis de Puestos de Trabajo. Su principal inconveniente es su nulo poder de decisión y que su valoración debe ser sometida a la aprobación de otros.
  - Comités de Valoración. Dichos comités pueden estar formados por el Director General, los Directores funcionales, representantes de los trabajadores, analistas externos, etc. y su mayor ventaja es la amplia participación aunque ésta implica, normalmente, mayor lentitud a la hora de tomar decisiones.
3. **Selección de los Puestos – Tipo.** Como uno de los pasos previos a la VPT debemos seleccionar aquellos puestos de trabajo representativos de una familia o grupo laboral. Las características que definen a estos puestos – tipo son:
  - Deben ser bien conocidos por todos
  - Las tareas de los mismos deben ser relativamente estables a lo largo del tiempo
  - Las descripciones deben ser comunes para el mismo puesto en empresas distintas.
  - Tienen las características más importantes del grupo laboral que representan.
4. **Selección de factores compensables.** Los valoradores deben definir qué características de un puesto determinan su valor para la empresa (responsabilidad, saber idiomas, tener decisión, autonomía, etc.). Las características elegidas deben estar presentes en todos los puestos de trabajo y deben valorarse. Además, deben permitir discriminar entre distintas categorías.

Imaginemos que somos el responsable de efectuar una valoración de puestos de trabajo en un hotel, y consideramos que saber inglés es una característica que debe ser valorada, pues bien deberemos evaluar esta característica en todos los puestos aunque lógicamente no tendrá la misma importancia según qué puesto estemos valorando, así pues dicha característica se valorará como muy importante en el recepcionista y como poco importante en el pinche de cocina.

## **Jerarquización**

Es un sistema muy simple y fácil de aplicar aunque por su imprecisión únicamente es utilizable en empresas pequeñas, con pocos puestos y por valoradores que conozcan en profundidad los mismos. Tiene como finalidad ordenar jerárquicamente, en función de su importancia, los diferentes puestos de trabajo basándose en las diferencias de la importancia de las funciones, la responsabilidad, los requisitos necesarios para su desempeño y las condiciones ambientales que concurren en los mismos.

Las etapas de este método son:

1. Análisis de puestos de trabajo
2. Selección de un comité de valoración
3. Selección de los puestos a jerarquizar
4. Ordenar los puestos. Hay tres formas diferentes de llevar a cabo esta ordenación:
  - De forma ascendente o descendente. De la lista de puesto se escoge el que, a juicio del valorador, es el más importante; luego el que le sigue en importancia y así sucesivamente.
  - De forma alterna. Básicamente es igual que el anterior con la diferencia de que primero se escoge el más y el menos importante de la lista, a continuación se vuelve a seleccionar, de los puestos restantes de la lista, el más y el menos importante, y así sucesivamente.
  - Comparaciones por parejas. Se trata de comparar cada trabajo con todos los demás, uno tras otro. El rango viene determinado por el número de veces que fue preferido sobre el otro con el que se comparó.

Uno de los principales inconvenientes de este método es que no indica cuánto más importante es un puesto que otro. A esto hay que añadir la dificultad o casi imposibilidad de aplicar dicho método cuando se trata de empresas grandes donde haya gran número de puestos de trabajo diferentes.

## **Clasificación**

Este sistema ordena los puestos a valorar sobre una escala previamente estructurada. Para elaborar dicha escala se tienen en cuenta los factores que intervienen en los trabajos más conocidos, podemos partir de la definición de las categorías profesionales. De cada uno de los trabajos-tipo se extraen los factores comunes y exigibles, los cuales pueden ser grado de autonomía, de responsabilidad, conocimientos, destreza manual, don de gentes, etc.

Las etapas de este método son:

1. Análisis de puestos de trabajo
2. Selección de un comité de valoración
3. Selección de los puestos-clave.
4. Selección de los factores compensables

5. Definición de cada categoría en función de las características que se van a valorar. En los mismos convenios sectoriales o de empresa encontramos estas definiciones.
6. Clasificación de los puestos de trabajo. Una vez realizada la escala, se irá analizando el conjunto de los puestos de la empresa, para determinar, por comparación con ella, en qué nivel deberá estar incluidos. Después se hace una relación jerarquizada de los mismos.

Este método, como el anterior, tiene el inconveniente de que no indica en qué medida, en cuánto, es más importante un puesto que otro.

### **Puntuación**

Es el método más utilizado pues, en relación con los dos anteriormente mencionados, sí permite saber en cuánto es más importante un puesto que otro. Es un método cuantitativo, en contraposición con los anteriores que eran cualitativos.

Las etapas de este método son:

1. Análisis de puestos de trabajo
2. Selección de un comité de valoración
3. Selección de los factores compensables
4. Definición de los factores. Definir estos factores y explicitar sus subfactores. Un ejemplo puede ser: conocimiento (factor) es el conjunto de habilidades que debe reunir el ocupante de un puesto de trabajo para el correcto desempeño del mismo, los subfactores son: nivel de estudios, conocimiento sobre equipos y herramientas específicas, experiencia.
5. Definición de las escalas de factores nombrando los subfactores y definiéndolos adecuadamente. Cada puesto de trabajo necesita una escala diferente para cada subfactor, así pues no necesita el mismo nivel de formación un técnico especialista que un operario manual. Por lo tanto, dentro del factor conocimiento y el subfactor formación, asignaremos un nivel bajo para el graduado escolar, un nivel medio para el bachiller o la formación profesional y un nivel alto para los titulados universitarios.
6. Asignar valores en puntos a los factores.
7. Asignar puntos a la escala de cada factor/subfactor
8. Redactar manual de valoración. El cual, además de la descripción o definición de cada uno de los factores, asigna un valor ponderado a los niveles o grados en que se dividen.
9. Valorar los puestos La suma de los puntos obtenidos en cada factor es el valor del puesto.

La desventaja de este método es el alto coste en tiempo del mismo, por el contrario, decir que es muy objetivo.

## **Comparación de factores**

Es un método cuantitativo mediante el cual el puesto de trabajo se valora comparándolo con otro.

Las etapas de este sistema son:

1. Análisis de puestos de trabajo.
2. Selección de un comité de valoración.
3. Selección de los puestos-clave, que son aquellos que están perfectamente definidos, no han sufrido cambios recientes, ocupan a mucha gente y son típicos de la actividad de la empresa y de las empresas que la rodean.
4. Selección de los factores compensables, los cuales van a estar determinados por los puestos que estemos analizando. Debemos seleccionar qué factores, de entre los que podemos encontrar en un puesto de trabajo, son los que estamos compensando cuando pagamos el salario.
5. Jerarquización de los puestos-clave por factores. Hacemos una comparación entre cada uno de los puestos de trabajo y les asignamos un rango factor por factor. Cuando realizamos esta operación lo que estamos determinando es la importancia de ese factor que se encuentra en ese puesto de trabajo determinado en relación con ese mismo factor en otro puesto de trabajo.
6. Distribución de los sueldos de los puestos-tipo entre los factores. La comisión valoradora, tomando como referencia el salario de mercado, debe decidir que parte de éste lo recibe el trabajador atendiendo a cada uno de los factores definidos como compensables, es decir, establecemos que proporción del salario de una secretaria es recibido por su capacidad de organización, por su competencia atendiendo llamadas, por su disponibilidad horaria, por su mecanografía, etc.
7. Comparación entre los puntos 5 y 6, como forma de detectar errores en la jerarquización de los puestos clave y la asignación de porcentaje del salario atendiendo a los factores compensables.
8. Tabla de comparación. Realizaríamos una tabla en la que se ordene jerárquicamente los puestos-clave de acuerdo con la evaluación realizada.
9. Aplicaremos la escala resultante a otros puestos. Una vez que tenemos detectados los puestos claves y su valor, factor por factor, sólo nos restaría coger cualquier otro puesto de trabajo de la organización y realizar comparaciones con los que ya están definidos, de tal forma que si decidimos que el puesto A exige un mayor grado de responsabilidad que el puesto B y éste último recibe por dicho factor compensable X ptas. entonces A, por dicho factor, debiera recibir X+Y ptas.

## Otros conceptos

Una vez hecha la Valoración de los puestos de trabajo, siguiendo cualquiera de los métodos expuestos según los recursos de tiempo y/o económicos de que disponga la Organización, nos encontramos con una serie de conceptos nuevos:

1. **Abanico salarial**, o apertura de la curva de salarios, el cual es el cociente entre los salarios más altos y los más bajos de la escala, corregidos estadísticamente para evitar la influencia de los casos singulares.

Esta medida expresa la mayor o menor amplitud de la curva total de salarios de la empresa o su grado de igualación o de dispersión general.

Los sindicatos, durante mucho tiempo, buscaron reducir la amplitud de éste luchando por incrementos salariales proporcionalmente inversos a los niveles de partida.

2. **Número de niveles o escalones de la curva de salarios**. Está muy relacionado con el abanico ya que si los tramos son iguales, a menor número de escalones menor amplitud general. El número de escalones es variable según las empresas, la actividad y tamaño de éstas, etc., pudiendo oscilar entre 5 y 14 escalones.

El número de niveles o escalones indica también el número de niveles jerárquicos de la organización pues es evidente que el salario jerarquiza. Pocos niveles indican, en principio, recorridos cortos y escasa jerarquización. Asimismo, en principio también indicaría menos posibilidad de promoción vertical, es decir, de ascenson.

3. **Amplitud de los niveles**. A mayor amplitud mayor posibilidad de recorrido en el interior del mismo nivel, lo cual es propio de un estilo de carrera profesional.

Es normal que la amplitud de los niveles sea mayor cuanto más alto sea el nivel del puesto pues una mayor parte del salario está en función de la persona y es aleatorio.

La diferencia entre el mínimo y el máximo del nivel determina la zona de promoción salarial de cada persona en función de su dominio del puesto, de su rendimiento y de sus potencialidades.

## Tipos de equidad

- La **equidad interna**, pues, es un tema arduo y que debe ser constantemente renovado y adaptado. La percepción del trabajador de ser tratado injustamente en la asignación del salario o del incremento es causa de conflictos internos permanentes que se manifiestan en quejas, peticiones de cambio, aumento del absentismo y falta de rendimiento.

Otra de las condiciones que el salario debe atender para cumplir su función de atraer y retener a los trabajadores que la empresa necesita es la competitividad externa, también llamada equidad externa.

- **Competitividad (o equidad) externa**. Es un principio de la política retributiva que se mide comparando los niveles salariales de la empresa con los niveles retributivos de las empresas competidoras en el mercado laboral, que no son necesariamente coincidentes con los de actividad. El nivel retributivo o salarial se

obtiene sacando el promedio de los salarios pagados a los ocupantes de cada puesto de trabajo.

La competitividad externa es un factor o principio muy importante para toda organización por su incidencia sobre:

- Los costes. Debemos averiguar si estamos pagando más que el resto de las empresas de nuestro entorno a cambio de las mismas prestaciones.
- La conducta de los individuos. El pagar salarios poco competitivos aumenta la rotación externa pues los empleados, sobre todo, y lo que es peor, los más valiosos, buscan trabajar donde se les valore económicamente más, esto implica un aumento de los costes empresariales debido a que la empresa tiene que gastar más en seleccionar, formar, socializar, etc. a nuevos empleados, por otra parte, aquellos que no consigan otro trabajo mejor remunerado se pueden desmotivar y, como consecuencia, su rendimiento puede, asimismo, disminuir.

### **Equidad externa**

Es precisamente este último tipo de equidad la que se trata de conseguir a través del estudio de una serie de parámetros:

#### **Nivel salarial**

El nivel salarial de la empresa estará en función de:

1. **El mercado de trabajo.** Atendiendo a la ley de la oferta y la demanda tenemos que cuanto menor sea el número de personas que puedan desempeñar un determinado puesto de trabajo mayor nivel salarial habrá que ofertar y viceversa.

Asimismo, toda organización debe atender a los mercados laborales de referencia o mercados relevantes que son aquellos donde la empresa va a buscar o encuentra a sus recursos humanos y cuyo nivel salarial va a influir en el de la empresa. La forma que tienen las organizaciones de compararse a las de su entorno es a través de las **encuestas salariales**, las cuales están disponibles en el mercado de servicios de la Dirección de Recursos Humanos y en todo caso pueden obtenerse de.

- Otras empresas
- Empresas especializadas
- Nosotros mismos podemos realizar nuestra propia encuesta salarial

Si la empresa decide llevar a cabo su propia investigación deberá:

- Seleccionar los cargos de referencia. Su número es variable y dependerá tanto del tipo de actividad de la empresa como de sus posibilidades económicas e intereses. La mayor dificultad radica en las definiciones de los puestos de trabajo para lograr que éstas sean homogéneas.
- Seleccionar las empresas a analizar, es decir, definir nuestro mercado relevante el cual vendrá dado por:
  - a) Localización geográfica de la empresa. Existen ciertos puestos de trabajo cuyos ocupantes provienen de zonas geográficas próximas a la empresa pues intentan disminuir gastos de dinero y tiempo en transporte.
  - b) Tipo de actividad de la empresa. Para fijar los niveles salariales de cargos técnicos relacionados con la naturaleza de la actividad de la empresa la



tendencia es la de incluir dentro del análisis empresas del mismo sector de actividad pues de esa manera la tipología de los cargos es más similar.

- c) Tamaño de la empresa. Existen cargos cuyo volumen de actividad o grado de responsabilidad está ligado al número de trabajadores de la empresa.
- d) Política salarial de la empresa. Cuando las empresas pretenden seguir una política salarial agresiva tiende a escoger para su estudio o encuesta salarial a empresas con políticas salariales también agresivas, innovadoras y/o competitivas

El número de empresas que componen la muestra para la realización de nuestra encuesta salarial estará en función de la urgencia con que la empresa necesite los resultados, precisión requerida en el análisis y posibilidades económicas de la misma.

- Recolección de datos. Para ello se pueden emplear distintos métodos:

- a) Correo: es el más económico y permite realizar mayor número de encuestas y en una zona geográfica más amplia aunque tiene el inconveniente de que es un método lento y con una tasa de respuesta muy bajo.
- b) Teléfono: tiene el inconveniente de que la cantidad de información que se puede obtener es menor.
- c) Personalmente: es el método más caro aunque es el que ofrece mejores resultados pues se pueden efectuar aclaraciones, puntualizaciones, ampliaciones en las respuestas.

2. **El mercado de producto**. Dependiendo de la cuenta de resultados de la empresa ésta podrá pagar más o no a sus empleados y hacer así atractiva económicamente la empresa a los ojos de los profesionales mejor cualificados.

Dentro de los límites que nos daban los dos factores anteriormente señalados, la organización tiene un margen para definir su estructura retributiva, y ésta va a depender de la cultura de la empresa, la propia cualificación de sus empleados, el poder o fuerza del movimiento sindical dentro de la empresa, etc.

## **Motivar**

El tercer gran principio con el que debe cumplir todo sistema retributivo es el de Motivar. La motivación es definida por algunos autores como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Así pues, hay tres elementos claves que deben tenerse en cuenta al hablar de motivación: esfuerzo, metas de la organización y necesidad.

- El esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo, no siempre un gran esfuerzo conduce a un buen rendimiento laboral pues éste debe canalizarse en una dirección que beneficie a la organización, que ayude a ésta a lograr sus objetivos, metas, etc.
- Necesidad hace referencia a una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo; estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.



- Metas de la organización. Éstas deben estar claramente definidas para que puedan cumplir con su misión de ser guías de la acción, además, deben ser comunicadas a todos los miembros de la organización.

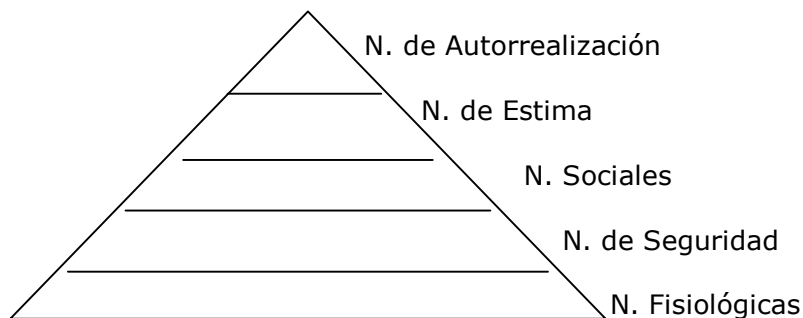
En torno a la motivación han surgido a lo largo de la historia múltiples teorías, sobre todo a partir de los años 50, en los que fructificaron muchas de ellas. Todas intentan encontrar y explicar los "motivos" por los que los individuos se esfuerzan en alcanzar sus objetivos, en definitiva cuáles son sus necesidades.

### **Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow.**

Es, quizás, una de las más conocidas y parte de la hipótesis de que cada individuo tiene una jerarquía de cinco necesidades que intenta satisfacer y que son:

1. Necesidades fisiológicas. Incluyen hambre, sed, abrigo, vivienda, sexo.
2. Necesidad de seguridad. Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales
3. Necesidades sociales. Incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y aceptación y la amistad
4. Necesidad de estima. Incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidad de autorrealización. El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

Las dos primeras necesidades, también denominadas de orden inferior, se satisfacen en el exterior del sujeto mientras que las tres últimas o de orden superior, son satisfechas desde el interior del propio individuo.



La teoría de Maslow establece que a medida que una necesidad se va satisfaciendo, la siguiente se torna dominante y, por otro lado, que si bien ninguna necesidad queda enteramente satisfecha cuando lo hace en lo fundamental ya no motiva.

Esta teoría tiene gran aceptación aunque no ha podido ser demostrada empíricamente.

### **Teoría X y Teoría Y de McGregor.**

Este autor, después de examinar las relaciones entre directivos y empleados, concluyó que los primeros trataban a los segundos sobre la base de unas suposiciones que hacían sobre la naturaleza humana. Estas suposiciones las agrupó en dos:

Suposiciones de la Teoría X:

1. Los empleados sienten aversión por el trabajo y, por tanto, tratarán de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta trabajar sólo a través de la presión, controles y amenazas se podrán alcanzar las metas de la organización
3. Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte de los empleados conceden más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tienen grandes ambiciones.

Suposiciones de la Teoría Y:

1. Los empleados piensan que el trabajo es una actividad natural
2. Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas cuando se sienten comprometidas con los objetivos de la organización.
3. La persona media puede aprender a aceptar la responsabilidad e incluso puede buscarla.
4. La capacidad para tomar decisiones innovadoras está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos directivos.

McGregor era de la opinión de que las suposiciones de la Teoría Y eran más válidas que las de la Teoría X, de ahí que propusiera como medios de maximizar la motivación del trabajador la participación en la toma de decisiones, los trabajos interesantes y el traspaso de responsabilidad, entre otros.

### **Teoría de la motivación-higiene**

Fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg el cual estaba convencido de que la relación del individuo con su trabajo es básica y que las respuestas que éstos dan dependen, en gran medida, del grado de satisfacción que el trabajo les produzca. Así pues, llegó a la conclusión de que ciertas características tienden a guardar una relación consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, al parecer, están relacionados con la satisfacción laboral. Cuando los empleados se sienten bien por su trabajo, tienden a atribuirse estas características. Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores extrínsecos, o higiénicos, como la política de la compañía, la dirección, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Herzberg surgiere que para motivar a las personas en el trabajo, se debe reforzar la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

## **Teoría ERG**

Fue formulada por Alderfer el cual afirma que existen tres grupos de necesidades medulares:

- Existencia, se refiere a la satisfacción de los requisitos materiales básicos de la vida
- Relación, hace referencia al afán por tener relaciones interpersonales importantes
- Crecimiento. Deseo intrínseco de desarrollo personal.

Como vemos tiene cierta semejanza con la teoría de las necesidades de Maslow aunque dos son las diferencias básicas con la misma:

- La teoría ERG afirma que en un momento determinado puede existir más de una necesidad operando simultáneamente y
- Si se estanca la gratificación de una necesidad de orden superior, aumenta el afán por satisfacer una necesidad de orden inferior, por ejemplo la imposibilidad de progresar profesionalmente puede aumentar el deseo de más dinero.

Asimismo, no supone la existencia de una jerarquía rígida que exija la gratificación de una necesidad inferior para seguir adelante.

## **Teoría de las necesidades de McClelland**

McClelland planteó el proceso de motivación sobre la base de tres necesidades

1. **Necesidad de logro.** Entendida como el deseo de alcanzar el éxito, el impulso por sobresalir. Los trabajadores muy orientados al logro se distinguen del resto por el deseo de hacer mejor las cosas, evitan lo que a su juicio son tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles, es decir, tratan de establecer metas de dificultad moderada donde perciban que tienen probabilidad de éxito y en las que reciban un feedback inmediato sobre su rendimiento, para así saber si están mejorando o no.
2. **Necesidad de poder.** Es el deseo de ejercer influencia y de controlar a los demás.

Los individuos con una alta necesidad de poder se caracterizan porque disfrutan siendo jefes, luchan por influir sobre otros, y prefieren puestos en situaciones competitivas y orientadas al estatus, tendiendo a preocuparse más por ejercer influencia que por dar un rendimiento adecuado.

3. **Necesidad de afiliación.** Puede entenderse como el deseo de obtener la aceptación y aprecio de los demás.

Aquellos trabajadores que tienen un alto grado de esta necesidad luchan por conquistar la amistad de sus compañeros y prefieren las situaciones de cooperación a las de competencia.

### **Teoría de las características de las tareas.**

Según esta teoría un trabajo puede describirse sobre la base de cinco dimensiones fundamentales:

1. Variedad de habilidades: el grado en que el trabajo requiere una variedad de actividades diferentes, en las cuales pueda demostrar sus habilidades y talentos.
2. Identidad con la tarea: grado en el que un puesto requiere la terminación de una parte completa e identificable del trabajo.
3. Importancia de la tarea: el grado en que el trabajo que se realiza tiene un impacto sustancial en la vida y trabajo de otros.
4. Autonomía: el grado en que el trabajo proporciona libertad e independencia, en la efectividad y resultados del trabajo que se realiza.
5. Feedback: grado en que se puede obtener una información directa y clara sobre la efectividad y resultados del trabajo que realiza el empleado.

La importancia de esta teoría radica en que proporciona al directivo las herramientas necesarias para determinar la manera de incrementar la variedad de las habilidades, la importancia de la tarea, identidad, feedback y autonomía. Esto puede conseguirse a través del enriquecimiento del puesto de trabajo y la creación de trabajos autónomos.

A. **Enriquecimiento del puesto de trabajo.** Los tipos de cambio más comúnmente usados en los trabajos para aumentar el grado de motivación de éstos son:

1. Combinar tareas existentes y fraccionadas, de manera que permita incrementar la variedad de habilidades y la identidad de las mismas.
2. Creación de unidades de trabajo naturales, esto implica que las tareas que desempeña el empleado forman un todo identificable y significativo.
3. Establecimiento de relaciones con los clientes, en definitiva con el usuario final de ese producto o servicio que presta el trabajador, de esta manera se incrementa la variedad de habilidades, autonomía y el feedback para los empleados.
4. Ampliación vertical del trabajo, esta ampliación da al empleado responsabilidad y controles que formalmente siempre habían estado reservados para la dirección, disminuyendo la separación existente entre lo que hace y el control que ejerce, lo cual le proporciona una mayor autonomía.
5. Abrir los canales de feedback, de esta manera el empleado recibe información directa sobre si su rendimiento está mejorando o si por el contrario se está deteriorando, en lugar de que sea la dirección quien se lo proporcione.

B. **Los equipos de trabajo autónomos**, representan el enriquecimiento de los puestos de trabajo a nivel de grupos. Reciben un alto grado de autodeterminación en la dirección de su trabajo, determinación de las asignaciones de trabajo, organización de los descansos y la elección de los procedimientos de inspección. Si hablamos de equipos de trabajo completamente autónomos incluso llegan a elegir a los miembros del grupo y los propios miembros evalúan el rendimiento de cada uno.

### **Teoría del establecimiento de objetivos.**

Los objetivos específicos y difíciles producen un nivel más alto de esfuerzo que un objetivo generalizado como "tratar de hacer el máximo esfuerzo", o "hacerlo lo mejor que se pueda".

1. La especificidad del objetivo sirve de estímulo interno
2. Cuando se mantienen constantes factores como capacidad y aceptación de los objetivos, se puede afirmar que cuanto más difíciles sean los objetivos, mayor será el rendimiento. Aunque la aceptación de objetivos fáciles es más rápida, una vez que un empleado acepta una tarea difícil, pondrá mayor esfuerzo hasta alcanzarlo, y si esto no es posible se desanimará o desistirá.

Por otra parte, el individuo da mejores resultados cuando obtiene feedback sobre su progreso en la consecución de un objetivo. La causa está en que el feedback ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que quiere hacer, y por tanto sirve para guiar la conducta. Pero todas las clases de feedback no son igualmente potentes, así el feedback autogenerado (el trabajador puede vigilar su propio progreso) constituye un motivador más potente que el que procede del exterior.

Si los trabajadores tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus objetivos tendrán, en algunos casos, un mejor rendimiento, aunque en otras ocasiones los objetivos asignados por los superiores dan resultados más satisfactorios. Ahora bien, la gran ventaja de la participación radica en que se consigue una mayor aceptación de los objetivos y se ven a éstos como algo que vale la pena conseguir. Por otra parte si los empleados participan en el establecimiento de los objetivos es más probable que acepten los más difíciles pues se sienten más comprometidos.

### **Teoría de la Equidad de Adams**

Adams intenta explicar la influencia de sentimientos de justicia o equidad en el comportamiento de los trabajadores. Éstos comparan lo que les da una situación de trabajo en relación a lo que aportan, para después comparar esta razón entre esfuerzo y resultado con la de personas conocidas.

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de las personas con quienes nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad y, por tanto, consideramos nuestra situación justa. Cuando, por el contrario, las razones no son iguales, habrá injusticia, tendemos a considerarnos poco recompensados o sobrecompensados, según el caso, iniciándose un proceso de equidad para intentar corregir la injusticia.

Al establecer comparaciones es importante tener claro cuál es el referente escogido, es decir, con quien nos comparamos. El empleado puede utilizar cuatro referentes:

1. Yo en el interior: las experiencias de ese trabajador en un puesto diferente dentro de su actual organización.
2. Yo en el exterior: las experiencias de ese trabajador en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. Otro en el interior: se compara con otro individuo o grupo de individuos dentro de la misma organización.
4. Otro en el exterior: se compara con otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización.

El resultado de esa comparación arrojará un resultado que intentaremos solucionar de diversas maneras, algunas de ellas son:

- Si la persona A tiene un ratio peor que el de la persona B, puede restaurar la diferencia de la siguiente manera:
  1. Incrementando sus propios resultados
  2. Siendo menos productivo
  3. Reduciendo los resultados de B, por ejemplo, persuadiendo a su jefe de que cambie el salario de B.
  4. Presionando a B para que trabaje más duro.
- Si B tiene un ratio o razón peor, A experimentará un sentimiento de culpa e intentará restaurar la equidad alterando uno o más de los cuatro componentes de los dos ratios.

En el caso de que los cuatro factores no puedan ser alterados y la magnitud de inequidad sea muy importante, A puede emprender otras acciones como:

1. Alterar las percepciones de la situación de manera que la inequidad no siga estando injustificada.
2. Dejar ese ambiente de trabajo, abandonando la empresa o solicitando un traslado.
3. Compararse con otro que tenga un ratio parecido al suyo.

Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de la igualdad es que argumenta que las personas no sólo se interesan por la cantidad absoluta de recompensas que reciben a cambio de su esfuerzo, sino también por la relación que ésta cantidad guarda con la cantidad que reciben otros.

En conclusión, la teoría de la igualdad demuestra que, tratándose de la mayor parte de los empleados, la motivación está sujeta a la influencia tanto de las recompensas relativas, como de las absolutas.

### **Teoría de las expectativas**

Actualmente, es una de las explicaciones que goza de mayor aceptación y establece, en esencia, que la fuerza de una tendencia para actuar de una determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo. Esta teoría incluye tres variables:

1. Atracción: importancia que el trabajador concede a un resultado o premio potencial que pueden conseguirse en el trabajo.
2. Nexo entre rendimiento y premio: grado en que el individuo cree que el alcance de un rendimiento implicará un determinado resultado.
3. Nexo entre esfuerzo y rendimiento: percepción de la probabilidad de que poner cierto grado de esfuerzo favorecerá el desempeño.

En definitiva, podemos afirmar que la motivación de una persona para esforzarse depende de la fuerza con que cree poder alcanzar lo que desea, de manera que cuando alcanza esa meta se plantea si recibirá un premio adecuado, si la respuesta es afirmativa pasará a cuestionarse si ese premio satisface sus metas individuales.

Etapas de la teoría de las expectativas:

1. Resultados percibidos que ofrece el trabajo al empleado, teniendo en cuenta que lo importante es lo que el individuo piensa que será el resultado, sin importar si sus opiniones son exactas.
2. Grado de atracción que el empleado atribuye a esos resultados, esto es una cuestión interna para él que abarca sus valores personales, personalidad y necesidades.
3. Tipo de comportamiento que ha de producir el empleado a fin de lograr esos resultados, es necesario que el empleado conozca sin ningún tipo de ambigüedad qué debe hacer para conseguir los resultados.
4. Probabilidad esperada por el empleado de hacer con éxito lo que le piden y cómo considera esa probabilidad.

La clave de la teoría de las expectativas consiste en conocer las metas de un individuo y el nexo entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y premio y, por último, entre premio y satisfacción de las metas individuales.

## **Conclusiones de las diversas teorías**

Todas estas teorías sobre la motivación que hemos visto, y algunas más que no hemos recogido, intenta, en definitiva explicar qué es lo que mueve al ser humano. En resumen, podríamos sintetizar que son varios los incentivos y necesidades que interactúan, entre los que se encuentra, como es natural, el salario y los incentivos económicos, primas, etc. pero también deberemos tener en cuenta otro tipo de incentivos no económicos y que algunos autores llaman el salario moral (elogio; metas; competitividad; participación; interés del trabajo, de las tareas; etc.)

Lograr la motivación de los empleados es una preocupación básica de los responsables de la organización en general y del responsable del Departamento de Recursos Humanos en particular. Para ello se ponen en práctica diversas opciones o alternativas en la construcción de los sistemas retributivos y que se basan, en gran medida, en las conclusiones de las diversas teorías de la motivación.

- Retribución fija por puesto Aunque todos los expertos coinciden en que esta opción retributiva no motiva, lo cierto es que si está por debajo del salario que se paga en otras empresas del sector producirá insatisfacción y deseos de abandonar la empresa.
- Retribuciones fijas personales. Este tipo de retribución es mucho más motivadora que la vista anteriormente debido, en gran medida, a los factores asociados de reconocimiento y estatus. Pero para que surta los efectos buscados debe haber una relación clara y directa entre la retribución personal y la trayectoria profesional y la carrera del empleado.
- Antigüedad. Aunque este concepto aún sigue vigente en algunos convenios colectivos está llamado a extinguirse pues, no sólo no es un factor motivador, ya que es un mecanismo automático, no ligado al rendimiento o la capacidad profesional del empleado, sino que puede incluso disminuir la eficacia del resto de los trabajadores pues la idea que perdura es que sólo con hacer lo justo para no ser despedido y con el mero transcurrir del tiempo se harán acreedores de este complemento.
- Retribución por actividades especiales. Son aquellos pluses que se conceden a aquellos empleados que realizan su actividad laboral en circunstancias y condiciones especiales, bien por su dificultad intrínseca, bien por su peligrosidad, su horario especial, etc. Estos complementos están regulados legalmente y pueden llegar a dificultar la administración y control del sistema retributivo.
- Retribuciones en especie. Como vimos cuando repasamos algunas de las teorías de la motivación, una vez cubiertas las necesidades básicas o primarias, no es el dinero el principal motivador de la actividad humana, por ello, en muchas empresas, se han adoptado nuevas y originales formas retributivas que se ajustan más a las necesidades de los empleados, es lo que se conoce como "menú cafetería". Para algunos empleados un factor fuertemente motivador es tener un despacho para él solo o poder disponer del coche de la empresa, para otros el conseguir acceder a un fondo de pensiones o plan de jubilación, el que la empresa cree una guardería, el que se les dé más días de vacaciones o poder adoptar un horario flexible, que se cree un club social, se den cursos de formación de forma gratuita o tengan derecho a un seguro médico privado, por poner algunos ejemplos, les implicará más en el trabajo.



- Retribución variable. Este tipo de remuneración engloba a las primas y comisiones. Son concedidas en función del rendimiento personal o colectivo y de la cantidad y/o calidad del trabajo desarrollado. Su establecimiento es complicado pues implica que:
  - La retribución está efectivamente ligada a los méritos, medidos éstos en forma de resultados.
  - La empresa dispone de un buen y eficaz sistema de medida de los resultados, que éste es conocido y aceptado por los empleados y, además, que la cantidad ofrecida a cambio es considerada interesante y motivadora.

### **Valoración del Mérito Individual**

El establecimiento de algunas de estas opciones retributivas implica la existencia de una valoración del mérito individual que, generalmente, son evaluaciones que la empresa realiza del desempeño individual de los empleados. Estas evaluaciones son utilizadas también a la hora de adoptarse decisiones referentes a traslados, ascensos, promociones, formación e incluso despido, y se definen como el procedimiento sistemático mediante el que personas que conocen el trabajo de los empleados emiten juicios de valor sobre el rendimiento de los mismos y de su potencial de desarrollo. Es pues, una técnica un tanto subjetiva aunque ésta intenta minimizarse utilizando, para dicha evaluación, impresos normalizados que contengan los factores más convenientes o más relacionados con las características de la empresa. Algunos de los factores que se suelen utilizar son:

- Cantidad de trabajo
- Calidad del trabajo
- Rapidez
- Supervisión necesaria
- Facilidad para aprender
- Relaciones con los demás (jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores)
- Integridad
- Sentido de la responsabilidad
- Asistencia y puntualidad, etc.

Lo que se persigue es que cuando se valore el desempeño de una persona no nos limitemos a decir, que éste es bueno o malo sino que, a través de unos factores, se razone la valoración dada.

Los factores, pues, deben ser observables, cuantificables, comunes a todas las personas que se pretende calificar e independientes, es decir, que el área al que nos hace referencia no se superponga con otra.

### **Responsable de la valoración del desempeño**

La valoración del desempeño puede ser realizada por diferentes personas dentro de la empresa:

- El supervisor directo
- Los compañeros del mismo nivel jerárquico, sobre todo cuando es difícil para el supervisor conocer el rendimiento particular de cada individuo, bien por la gran cantidad de empleados bajo su supervisión, por la autonomía de éstos, por la lejanía, como en el caso de los vendedores, o incluso cuando la tarea a realizar es muy compleja técnicamente y el supervisor carece de los conocimientos para valorarlo.
- Clientes externos o internos (otros departamentos), proveedores.
- El propio trabajador, es lo que se conoce como autoevaluación.
- Los subordinados, cuando a la empresa le interesa averiguar el grado de confianza, respeto, depositada en los directivos por sus subordinados.

Para evitar suspicacias, las empresas suelen utilizar, en la medida de lo posible, varios valoradores.

## Métodos de valoración del desempeño

Los métodos utilizados para efectuar la valoración del desempeño son múltiples y persiguen reducir la carga de subjetividad que en sus estimaciones puede realizar el valorador:

### 1. Jerarquización. Existen dos métodos

- a) Sistema de comparación binaria: consiste en comparar a cada empleado con todos los demás de un grupo determinado, para cada uno de los factores y adjudicarle un puesto.

Por ejemplo, imaginemos que estamos en un departamento de ventas de un centro comercial y tenemos que juzgar a los tres empleados que lo componen, para ello utilizaremos los factores: asistencia y puntualidad (A), cantidad del trabajo (B), contacto con otros (C), conocimiento de la mercancía (D) y grado de responsabilidad (E).

Los resultados podrían ser los siguientes:

	A	B	C	D	E	Total	Puesto
Pedro Sánchez	1º	2º	1º	3º	2º	= 9/5 = 1,8	2º
María Rodríguez	3º	1º	2º	1º	1º	= 8/5 = 1,6	1º
Juan González	2º	3º	3º	2º	3º	=13/5 = 2,6	3º

Sin embargo, el sistema es muy complicado y requiere mucho tiempo, además el resultado no es cuantificable pues no sabemos la diferencia que existe entre el primero y el segundo. Por otro lado, tampoco señala la diferencia entre los diversos factores ya que puntuamos a María como la que mejor conoce la mercancía pero no indicamos cuánto más la conoce y no sabemos, tampoco, qué factores son los que priman o tienen más peso en unos empleado y en otros pues el que Pedro sea el más puntual no indica el grado de puntualidad real sino el comparativo por lo que una persona puede ser la más puntual de todas y aún así ser impuntual.

- b) Sistema de selección forzada. Su fin es evitar las respuestas fáciles de los calificadores o evaluadores del mérito. Al sujeto que va a realizar la evaluación se le presentan diez grupos de 5 frases cada una descriptiva de actitudes y/o aptitudes y se le pide que elija la que más se adecue al empleado que se está valorando.

En el grupo de 5 afirmaciones normalmente se incluyen 2 frases neutras, dos favorables y dos desfavorables.

Este sistema ha sido especialmente eficaz a la hora de reducir el efecto halo (tendencia a juzgar la generalidad por una característica determinada).

2. **Sistema de los incidentes críticos**. Se basa en el análisis del comportamiento individual en el trabajo y solicita a las personas responsables de la evaluación que lleven un registro de cada empleado con los aciertos y fallos cometidos por éstos en situaciones críticas, fuera de lo normal.

3. **Listas de control.** Se entrega a los responsables de la evaluación una lista o cuestionario con una serie de factores que debe evaluar como si es puntual, si aprende con facilidad, si se relaciona bien con los compañeros, etc. Debe contestarse afirmativa o negativamente.
4. **Método de escalas.** Igual que el método lista de control pero se dan más opciones en las respuestas y el evaluador puede evaluar siguiendo una escala que puede ir desde "malo" a "excelente". El principal inconveniente se encuentra en la dificultad de saber donde radica la diferencia entre bueno y excelente, por ejemplo.
5. **Dirección por objetivos.** Se fijan unos objetivos y se evalúa a los empleados según la consecución o alcance de dichos objetivos. Este método reduce la subjetividad aunque, por el contrario, tiene el inconveniente de la dificultad de cuantificar muchos objetivos (satisfacción del cliente, cooperación...)
6. **Evaluación abierta.** Se pide al evaluador que presente un informe en el que exponga cuál ha sido el rendimiento de cada trabajador en particular, sin exigirse un patrón o un cuestionario estándar y es precisamente aquí donde radica su mayor inconveniente pues cada valorador utilizará sus propios criterios y, por otra parte, estará muy condicionado por el nivel cultural o capacidad de comunicación de éstos con lo cual se dificultará la comparación entre distintas valoraciones llevadas a cabo por diferentes valoradores.
7. **Acontecimientos significativos.** Se pide al valorador que evalúe el rendimiento de los empleados anotando aquellos sucesos que indiquen un rendimiento bueno o malo especificando el día y la hora. El problema radica en la disparidad de criterios a la hora de considerar un evento como significativo, así como en el hecho de que el responsable de la evaluación debe estar siempre pendiente del comportamiento del evaluado.

### **Principales errores de valoración.**

Durante el proceso de evaluación se pueden cometer ciertos errores de apreciación por parte de los valoradores independientemente de método usado para llevar a cabo dicha valoración, aunque como vimos algunos métodos ayudan a reducir ciertos errores. Algunos de estos errores son:

- Influencia de las simpatías. Consiste en otorgar puntuaciones altas o bajas al valorar más por la simpatía o antipatía que el valorador tiene al calificado que por el análisis imparcial y profundo de cada uno de los factores a estimar. Son reacciones no conscientes.
- Efecto halo. Tendencia a calificar el rendimiento general de un individuo partiendo de sus resultados en un solo factor. Por ejemplo, si un valorador está satisfecho con el conocimiento de la mercancía y el espíritu de colaboración de un empleado puede tender a darle puntuaciones altas en todos los demás factores sin apreciar, quizás, que su trato con los clientes no es todo lo bueno que debiera o que no tiene fluidez verbal, etc.
- Estimación temporalmente parcial. Existe la tendencia a calificar únicamente el periodo más inmediato a la realización de la valoración. Las valoraciones suelen realizarse una o dos veces al año por lo que si en el mes inmediatamente anterior a la realización de la misma el empleado llega tarde el valorador tenderá a otorgar puntuaciones bajas en este factor aunque estas faltas de puntualidad sean las únicas que el trabajador ha tenido durante todo el periodo objeto de la evaluación

- Tendencia central. En ocasiones tememos comprometernos y por lo tanto tendemos a otorgar puntuaciones medias a los sujetos objeto de la valoración. Por una parte, evitamos confrontaciones con nuestros compañeros, subordinados o superiores si la puntuación dada es baja y por otro lado está nuestro temor a ser responsables de las consecuencias negativas que una baja valoración pudieran tener para un compañero. Incluso tenemos miedo a que si valoramos muy positivamente a un subordinado alguien de otro departamento lo reclame o que le asciendan.
- Estados de ánimo personales. Los problemas familiares, las alegrías o disgustos pueden influir en el resultado de las valoraciones que se hagan bajo esos estados de ánimo.
- Dureza o benevolencia sistemática. Hay personas que tienen dificultad en señalar los defectos de los demás y omiten las peores facetas y resaltan el lado positivo. Otras, por el contrario, tienden a apreciar sólo las características más desfavorables de los sujetos objeto de la valoración.
- Sentirse observado. Los empleados que saben están siendo valorados, al sentirse observados, cambian su comportamiento habitual.

Es muy importante que se corrijan todos estos errores pues pueden desvirtuar el objetivo final de la valoración del mérito individual que no es otro que recompensar el rendimiento de acuerdo con unos criterios objetivos y reales, de tal manera que la asociación entre rendimiento y recompensa sea vista de forma clara y directa por parte de los empleados de la organización logrando, de esta manera, que un sistema retributivo basado en la recompensa individual sea motivador.

Para evitar, en la medida de lo posible, estos errores se suele pedir a los responsables de la evaluación que lleven un cuaderno donde anoten diariamente comentarios sobre el rendimiento, actuaciones acertadas y no tan acertadas, si llega tarde, si falta al trabajo, etc., de tal manera que, cuando llegue el momento de redactar el informe, se tengan datos objetivos que minimicen el efecto de los errores expuestos.

Los temas abordados hasta ahora, las funciones, las características y los sistemas salariales son de naturaleza estratégica. El siguiente paso será analizar, brevemente y desde el punto de vista operativo, el salario y la gestión de éste.

## **El Salario**

Según el artículo 26 del Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores Salario es la totalidad de las percepciones económicas que reciben los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo. En ningún caso este salario en especie, al que se hace mención, podrá superar el 30 por 100 de las percepciones salariales del trabajador.

### **Composición del salario**

La estructura del salario se establece mediante la negociación colectiva o, en su defecto, en el contrato individual y deberá comprender:

1. El salario base: retribución fijada por unidad de tiempo o de obra.
2. Complementos salariales: Es la retribución fijada en función de circunstancias relativas a:
  - Las condiciones personales del trabajador
  - Al trabajo realizado
  - A la situación y resultados de la empresa.

Estos complemento salariales se calcularán conforme a los criterios que a tal efecto se pacten.

Igualmente, se pactará el carácter consolidable o no de dichos complementos salariales, no teniendo el carácter de consolidables, salvo acuerdo en contrario, los que estén vinculados al puesto de trabajo o a la situación y resultados de la empresa.

Tener carácter consolidable significa que la percepción económica por dicho complemento tiene carácter permanente y que la empresa no puede abonar o no de un mes a otro de acuerdo a su criterio, abonarlo un mes sí y otro no sino que será estable mes tras mes.

Entre los complementos salariales que normalmente se pactan en la negociación colectiva cabe destacarse:

- La antigüedad
- Las pagas extraordinarias
- La participación en beneficios
- Los pluses de distancia y transporte
- Los complementos del puesto de trabajo.
- Primas a la producción por calidad o cantidad de trabajo
- Manutención
- Alojamiento
- Residencia en provincias insulares y Ceuta y Melilla, etc.

Existen otras retribuciones que no tienen la consideración de salario y son cantidades percibidas por el trabajador en concepto de:

- Indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral.
- Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social.
- Indemnizaciones correspondientes a traslados.
- Indemnizaciones correspondientes a suspensiones o despidos.

Todas las cargas fiscales y de Seguridad Social a cargo del trabajador serán satisfechas por el mismo, siendo nulo todo pacto en contrario.

Asimismo operará la compensación y absorción cuando los salarios realmente abonados, en su conjunto y cómputo anual, sean más favorables para los trabajadores que los fijados en el orden normativo o convencional de referencia.

Esto significa que si un trabajador venía percibiendo un 10 % más de salario bruto anual que el establecido por convenio o pacto para su categoría o grupo profesional, en el caso de que se firme un nuevo convenio Colectivo en el que se establezca un aumento salarial lineal del 5 % para todos los trabajadores, la empresa no está obligada a subir en dicho porcentaje el salario a este trabajador sino que se aplicaría el concepto de compensación y absorción de tal forma que el trabajador quedaría cobrando lo mismo, sin que pueda reclamar subida salarial alguna. En caso de que viniese percibiendo un 2% más del salario bruto anual que el estipulado y el aumento para su categoría quedara establecido en un 5%, tendría derecho a recibir un incremento del 3%.

El empresario está obligado a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor el mismo salario, tanto por salario base como por los complementos salariales, sin discriminación alguna por razón de sexo. Este es un derecho Constitucional, cuyo incumplimiento da origen a una sanción tipificada como muy grave según la L.I.S.O.S. Asimismo, no debe existir discriminación salarial por circunstancias de raza, estado civil, afiliación o no a un sindicato, etc.

### **Abono del salario**

El trabajador tiene derecho:

- A la percepción del salario en la fecha y lugar establecidos o conforme a los usos y costumbres
- A que este abono de las retribuciones periódicas y regulares no se efectúe por periodos de tiempo superiores al mes.
- A percibir él, y con su autorización, sus representantes legales, sin que llegue el día acordado, anticipos a cuenta del trabajo ya realizado.
- A la entrega de un recibo de salarios individual y justificativo del pago del mismo.
- A percibir un interés del 10 por 100 anual por mora, sobre el importe del salario en caso de retraso en el pago.

El empresario procederá a efectuar, de forma delegada, la retención de las cargas fiscales y de Seguridad Social, que legalmente procedan, sobre las retribuciones de los trabajadores.

Si se produjese la extinción del contrato, el empresario, al comunicar a los trabajadores la denuncia, o, en su caso, el preaviso de la extinción del mismo, deberá acompañar una propuesta del documento de liquidación de las cantidades adeudadas.

En caso de impago o diferencias, y puesto que no se establece plazo especial, el trabajador tiene un año para presentar la reclamación, transcurrido el cual prescribe el derecho.

Si el trabajador no pudiera prestar sus servicios, una vez vigente el contrato, porque el empresario se retrasare en darle trabajo por impedimentos imputables al mismo y no al trabajador, éste conservará el derecho a su salario, sin que pueda hacersele compensar el que perdió con otro trabajo realizado en otro tiempo.

### **Pagas extraordinarias**

Los trabajadores tienen derecho anualmente, al menos, a dos pagas extraordinarias (artículo 31 ET):

- Importe de las pagas: la cuantía será la pactada por convenio colectivo o por acuerdo entre empresario y representante de los trabajadores.
- Fecha del abono: se hacen efectivas, una por Navidad y otra en el mes que se fije por convenio colectivo o por acuerdo entre empresario y representante de los trabajadores. Si se acuerda en convenio, se podrá prorratear su importe en 12 mensualidades.

### **El recibo de salarios**

El empresario tiene la obligación de facilitar al trabajador, juntamente con el salario un "recibo de salarios", que se ajustará al modelo establecido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o al que, en su sustitución, se establezca por Convenio Colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre empresa y los representantes de los trabajadores, se establezca con otro modelo que contenga, con la debida claridad y separación, las diferentes percepciones del trabajador, así como las deducciones que legalmente procedan.

La utilización, sin previa autorización, por parte de la empresa de un recibo de salario distinto del modelo oficial o del modelo sustitutivo acordado, constituye una infracción leve.

El recibo de salarios se referirá siempre a meses naturales

El recibo del salario será firmado por el trabajador al hacerle entrega del duplicado del mismo y abonarle, en moneda de curso legal o mediante cheque o talón bancario, las cantidades resultantes de la liquidación. En el caso de que el pago se realice por transferencia bancaria, el empresario deberá entregar al trabajador un duplicado del recibo no siendo necesaria la firma de éste pues el comprobante de abono que la entidad bancaria expide es válido como justificante del pago.

Los recibos de salarios expedidos se archivarán y conservarán por las empresas, junto con los boletines de cotización a la Seguridad Social, durante un periodo mínimo de cinco años, a fin de permitir las comprobaciones oportunas.

El recibo de salario o nómina deberá contener los siguientes datos:

- Encabezado
  - Datos de la empresa
  - Datos del trabajador
- Devengos
  - Percepciones salariales
  - Percepciones no salariales
- Deducciones
  - Aportación del trabajador a las cotizaciones de la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta.
  - Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas



- Anticipos
- Valor de los productos recibidos en especie
- Otras deducciones
- Determinación de las Bases de Cotización a la Seguridad Social y conceptos de Recaudación Conjunta y de la Base sujeta a retención del IRPF

En el capítulo siguiente realizaremos un análisis detallado del modelo oficial de hoja de salarios, analizando detenidamente los conceptos de devengo y deducciones, así como la forma de determinar las bases de cotización a la Seguridad Social y la determinación de la base imponible sobre la que efectuar las retenciones del IRPF.

## **CONTROL**

### **Introducción**

El departamento de Recursos Humanos de la organización es responsable de la aplicación de controles sobre la plantilla relativos a asistencia, puntualidad, disciplina, etc. un buen control puede reducir gastos evitando prolongaciones innecesarias de la jornada de trabajo y del absentismo.

Asimismo, y aunque el control del trabajo y la disciplina corresponde a los superiores jerárquicos de los trabajadores, deben dar apoyo y asesoramiento a éstos. También debe el departamento de Recursos Humanos gestionar y controlar los pagos, elaborar estadísticas sobre absentismo, rotación, etc. que sirvan de base para una buena planificación estratégica de los recursos humanos y orientar sobre el clima laboral.

### **Control**

**Control de bajas.** Cuando se produce una baja en la empresa debe haber una persona responsable de comunicarla de forma inmediata al departamento de pagos de salarios para que se proceda a su liquidación y no se produzcan disfunciones como seguir ingresando el salario en la cuenta a un empleado que dejó de prestar sus servicios para la organización tiempo atrás, continuar ingresando cuotas a la Seguridad Social e ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Como puede observarse son muchos los contratiempos que puede acarrear no llevar un eficaz control de altas y bajas.

Asimismo y por los mismos motivos debe estarse pendiente a las bajas por enfermedad o accidente.

**Centralización de pagos.** Es conveniente implantar una política de centralización de pagos con el objeto de evitar, en la medida de lo posible, que los distintos departamentos tengan la potestad de efectuar pagos de salarios. Así disminuimos la posibilidad de una duplicidad de pagos.

**Control de asistencia y horas extras.** Este control se lleva a cabo en casi todas las empresas mediante la obligación de sus trabajadores de "fichar" a la entrada y salida del lugar de trabajo. Normalmente la empresa coloca a la entrada una serie de relojes o dispositivos de banda magnética (tantos como sean necesarios, atendiendo al número de trabajadores) que pueden estar controlados o no por porteros. Esto último dependerá del número de empleados que tenga la empresa, de la posibilidad que tenga de efectuar otro tipo de controles paralelos pues no se nos escapa a nadie que se dan casos de compañeros que ficha por otros. La introducción de relojes u otros sistemas de control en la empresa puede ser entendido por los empleados como una falta de confianza en su profesionalidad, por eso es necesario explicarlo muy bien de manera que no afecte de forma negativa al clima laboral.

Un aspecto que debe el departamento de Recursos Humanos vigilar es la realización de horas extras pues hay establecidos unos topes legales para el número de éstas y si lo rebasamos podemos ser sancionados por la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

Una de las mayores ventajas en la utilización de sistemas mecánicos de control de presencia es que facilita la labor de gestión y control de los horarios flexibles y, por qué no, facilita la introducción de éste tipo de horario en muchas empresas pues la mayor pega que siempre se ponía a la introducción de éstos era la dificultad en controlar el número de horas que realiza cada empleado.

Por otra parte, facilita la elaboración de estadísticas de absentismo y de horarios de trabajo, los cuales son de suma importancia, sobre todo, como cometamos en la introducción, a la hora de planificar y de controlar el absentismo pues ambos requieren un exhaustivo estudio previo que permiten determinar cuáles serían las políticas más adecuada a seguir que, por su puesto, deben ir encaminadas a reducir el absentismo laboral. Además, un análisis pormenorizado de los resultados nos puede ayudar a detectar irregularidades como aumento del absentismo en días o fechas determinadas, cuando se selecciona a un nuevo responsable en algún departamento en concreto, como reflejo de un cambio en la política retributiva, etc.

Las estadísticas de absentismo se engloba dentro de lo que se conoce como **control de gestión laboral** y que pretende, a través de la elaboración de estadísticas y tablas, dotar a la dirección de Recursos Humanos de datos cuantitativos objetivos que permitan a ésta estar suficientemente informada y ser eficaz.

Otras estadísticas frecuentemente elaboradas son:

**Estadísticas de plantilla.** Nos informa del número medio mensual de empleados que ha tenido la organización (PM) y de la composición de ésta (operarios, técnicos, personal administrativo...)

$$PM = \frac{\text{Plantilla principio mes} + \text{plantilla fin de mes}}{2}$$

$$\% \text{ de X (grupo profesional o departamento)} = \frac{\text{Total de X}}{PM} \times 100$$

**Estadísticas de salarios.** Suelen hacerse mensual y anualmente y permiten conocer los porcentajes según conceptos de nuestra estructura salarial, así pues, nos indicará, por ejemplo, qué peso relativo tiene el pago por horas extras, por productividad, disponibilidad horaria, etc.

Asimismo, la elaboración del índice de facturación permite a la organización conocer cual es la cantidad que factura por cada peseta que se paga en salarios.

$$\text{Índice de facturación} = \frac{\text{Total facturado}}{\text{Total nómina}}$$

**Estadística de ingresos y bajas.** Toda organización debe conocer cuáles son las causas por las que sus empleados deciden abandonar la empresa. Normalmente la entrevista de salida nos proporcionará estas causas. Las más frecuentes son:

- Jubilación o fallecimiento
- Traslado de la residencia familiar
- Matrimonio, embarazo u otras circunstancias personales o familiares
- Enfermedad o incapacidad permanente total.
- Despido
- Mejora de sueldo o categoría
- Inadaptación a la empresa o al grupo
- Mejores horarios y condiciones de trabajo
- Etc.

Averiguar los motivos de abandono es importante pues la empresa puede estar perdiendo personal valioso por causas fácilmente evitables.

Asimismo, es interesante que la empresa conozca cuáles son las formas más habituales de captación de empleados (anuncios en prensa, oficina de empleo, recomendaciones de otros empleados) y los procesos de selección empleados.

Otro dato a tener en cuenta es el índice de rotación, el cual indica el porcentaje de altas y bajas producidas en la organización en un determinado periodo de tiempo (puede hacerse mensual, trimestral, anual..., según estime conveniente la Dirección de Recursos Humanos. El Índice de Rotación (IR) se calcula de la siguiente forma:

$$IR = \frac{\text{Nº de bajas}}{\text{Total plantilla}} \times 100$$

Es muy importante que toda organización conozca cuál es el índice de rotación pues, aunque un cierto grado de rotación es bueno, si éste es muy elevado puede suponer altos costes en formación y socialización para la organización.

**Estadísticas de ascensos.** Habíamos visto como el logro y el reconocimiento son factores motivadores de muchos empleados, por lo tanto el establecimiento de una buena política de ascensos debe ser un objetivo de las empresas. Ahora bien, la proporción de éstos debe estar situada en un punto que no sea ni excesivo ni inadecuadamente bajo. Es aquí donde radica la importancia de la determinación de los índices de ascensos que se producen en la organización. Suele elaborarse anualmente.

$$IP = \frac{\text{Nº de empleados ascendidos}}{\text{Plantilla Media}} \times 100$$

**Estadística de sanciones.** Anualmente el departamento de Recursos Humanos suele elaborar un informe donde se recoge el número de incidencias disciplinarias ocurridas en la empresa. El número de sanciones ejercitadas sobre los empleados es un excelente indicador del clima laboral de la empresa.

Ahora bien, calcular el índice anual de sanciones es harto complicado pues la variedad de acciones disciplinarias que pueden ejercitarse es amplia y no tienen la misma importancia o trascendencia por lo que se debe recurrir a un índice de ponderación que puede tener los siguientes valores:

A. Amonestación verbal:	1
B. Falta leve o amonestación escrita	2
C. Falta grave	6
D. Falta muy grave	10
E. Despido	25

Estos son orientativos pudiendo variar de una organizaciones a otras dependiendo del grado de dureza que apliquen en la respuesta a conductas sancionables

$$\text{Índice de Sanciones} = \frac{(\text{nº A} \times 1) + (\text{nº B} \times 2) + (\text{nº C} \times 6) + (\text{nº D} \times 10) + (\text{nº E} \times 25)}{\frac{\text{Total sanciones}}{\text{Plantilla Media}} \times \frac{100}{\text{días laborables}}} \times 100$$

**Estadísticas de accidentalidad o siniestralidad.** Los accidentes laborales son un riesgo que toda empresa debe evitar. Los índices de accidentalidad pueden servir de advertencia a la empresa y de indicador de dónde debe actuar para reducir estos riesgos pues suponen un daño para las personas, un gasto económico para la empresa (bajas que hay que suplir, indemnizaciones, multas de la Inspección de Trabajo si se demuestra negligencia...) y un factor motivacional si los trabajadores perciben por parte de la empresa una preocupación por su salud y bienestar.

La frecuencia con la que debe elaborarse este índice de seguridad es mensual y se recomienda desglosarlo por categorías, turnos de trabajo, horario, departamento, edad y cualquier otro factor que el Departamento de Recursos Humanos considere indicativo para el análisis de los riesgos.

Internacionalmente, existen establecidos dos ratios para medir el grado de accidentalidad denominados índices de frecuencia y de gravedad.

El **índice de frecuencia** es el número de accidentes con baja producidos por cada millón de horas trabajadas, sin tener en cuenta la gravedad de las lesiones resultantes.

$$\text{Índice de frecuencia} = \frac{\text{Nº de accidentes con baja}}{\text{Nº de horas trabajadas}} \times 1.000.000$$

El **índice de gravedad** sí tiene en cuenta la importancia de las lesiones sufridas y utiliza un sistema que relaciona los días perdidos (Jt) y un baremo oficialmente establecido de días que se pierden por cada tipo de lesión sufrida (Jb)

$$\text{Índice de Gravedad} = \frac{\text{Jt} \times \text{Jb}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 1000$$

El baremo que se aplica es el siguiente:

Naturaleza de la lesión	Días perdidos
Muerte	6.000
Incapacidad permanente absoluta	6.000
Incapacidad permanente total	4.500
Pérdida de brazo por encima del codo	4.500
Pérdida de brazo por debajo del codo	3.600
Pérdida de una mano	3.000
Pérdida o inv. del pulgar	600
Pérdida o inv. de un dedo	300
Pérdida o inv. de dos dedos	750
Pérdida o inv. de tres dedos	1.200
Pérdida o inv. de cuatro dedos	1.800
Pérdida o inv. de del pulgar y un dedo	1.200
Pérdida o inv. del pulgar y dos dedos	3.000
Pérdida o inv. del pulgar y tres dedos	2.400
Pérdida del pulgar y cuatro dedos	4.500
Pérdida de una pierna por encima de la rodilla	2.000
Pérdida de una pierna por o debajo de la rodilla	1.500
Perdida de un pie	2.400
Pérdida o inv. Del dedo gordo o de dos o más dedos del pie	300
Pérdida de la vista (un ojo)	1.800
Ceguera total	6.000
Pérdida del oído (uno sólo)	600
Sordera total	3.000

## **Disciplina**

La disciplina es una herramienta habitualmente utilizada por los supervisores y directivos para indicar a sus subordinados qué comportamientos no son aceptables para la empresa.

Generalmente los convenios colectivos de las empresas recogen cuáles son estos comportamientos e incluyen el tipo de sanción asociada a dicho comportamiento, así como los mecanismos y pasos que deben utilizarse en todo proceso disciplinario: comunicación escrita o verbal de la falta cometida, apertura de la posibilidad por parte del empleado y subordinado de efectuar las alegaciones que considere necesarias y notificación por escrito de la resolución.

Este proceso puede parecer complicado y advertirse como un gasto, sin embargo su implantación es vista por los empleados como una garantía de respeto a sus derechos, de un destierro de la arbitrariedad. Además, conocen de antemano cuáles son exactamente las conductas sancionables y la sanción que les puede recaer si transgreden la norma.

Las faltas suelen calificarse en leves, graves y muy graves. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Leves
  - Impuntualidad
  - Absentismo
  - Abandono del puesto de trabajo sin permiso que no implique riesgo
  - Embriaguez no habitual
  - Etc.
- Graves
  - Impuntualidad reiterativa
  - Absentismo reiterado
  - Simulación de enfermedad
  - No seguir las normas de seguridad y salud
  - Indisciplina
  - Embriaguez habitual
  - Etc.
- Muy graves
  - Insubordinación
  - No seguir las normas de seguridad y salud si del incumplimiento de las mismas se pudieran derivarse riesgos para la salud o la integridad física del trabajador u otras personas
  - Competencia desleal
  - Sabotaje de las operaciones de la empresa
  - Fraude
  - Etc.

La respuesta a la comisión de alguna de estas faltas pueden implicar, dependiendo de la gravedad de la misma, la amonestación verbal o escrita, la suspensión de empleo y sueldo o, incluso, el despido.