

Luis Puchol

Organización

Dirección y Gestión de Recursos Humanos

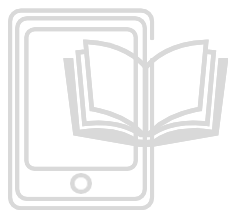
6ª Edición

Selección

Comunicación
interna

Evaluación
del desempeño





BASE LEGAL PARA DIGITALIZACIÓN DE LIBROS CON DERECHOS DE AUTOR

El Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad Central del Ecuador, digitalizará su acervo bibliográfico siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

La digitalización del material bibliográfico se lo realiza de acuerdo al Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación Art. 212 numeral 9, Literal ii “(...) Una biblioteca o archivo podrá, además, realizar los siguientes actos (...) La reproducción electrónica y comunicación pública de obras de su colección para ser consultadas gratuita y simultáneamente hasta por un número razonable de usuarios, sólo en terminales de redes de la respectiva institución o para usuarios de esa institución bajo su control, en condiciones que garanticen que no se puedan hacer copias electrónicas de esas reproducciones” y literal vii “La reproducción, adaptación, traducción, transformación, arreglo, distribución y comunicación de una obra protegida por derechos de autor o una prestación protegida por derechos conexos, en uno o más formatos accesibles para el uso exclusivo de personas con discapacidad”.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por el Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Este libro está disponible físicamente en:

BIBLIOTECA	Biblioteca Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales	PISO	01
		ESTANTE	08
		BANDEJA	18
CONVENIO INTERINSTITUCIONAL		UNIVERSIDAD	





DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS





LUIS PUCHOL

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.^a edición actualizada

Dibujos de Carlos Ongallo



Madrid - Buenos Aires

© Sexta edición, Luis Puchol, 2005

Reservados todos los derechos.

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

Ediciones Díaz de Santos
Madrid: www.diazdesantos.es/ediciones
Buenos Aires: www.diazdesantos.com.ar

ISBN: 84-7978-708-2
Depósito legal: M. 28.918-2005

Diseño de cubierta: Carlos Ongallo
Dibujos: Carlos Ongallo
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad
Encuadernación: Rústica-Hilo



*A Isabel:
esposa,
madre,
compañera.*



ÍNDICE

*A book without an index
is much like a compass-box without the needle,
perplexing instead of directing
to the point we would reach.*

*(Un libro sin índice
es como una brújula sin aguja,
que confunde en lugar de dirigir al punto
que desearíamos alcanzar.)*

ANÓNIMO

PRESENTACIÓN	XV
PRÓLOGO DE LA SEXTA EDICIÓN	XIX
PRÓLOGO DE LA QUINTA EDICIÓN	XX

CAPÍTULO PRIMERO

La función de Recursos Humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva	1
Introducción a la Teoría General de Sistemas	1
<i>Cuatro Escuelas que son tres</i>	2
Los desafíos del entorno a la empresa actual, a la luz de la TGS	10
<i>Lo que va de ayer a hoy</i>	12
La empresa como sistema social integrado	13
Causas de la aparición de la Dirección de Personal	16
Evolución de la función de personal en España	19
Las «funciones» de la función de Personal/Recursos Humanos	22
De la cultura empresarial a las políticas de Recursos Humanos	24
Las políticas de Recursos Humanos	25
¿Dirección de Personal o Dirección de Recursos Humanos?	27
La importancia de la Dirección de Recursos Humanos	30
Un nuevo desafío para las direcciones de RR HH: la gestión de la diversidad	31
Algunas normas prácticas para facilitar la integración cultural entre dos países	34
Caso sobre Energy, S. A.: «El aterrizaje» (<i>Carlos Ongallo</i>)	39

CAPÍTULO SEGUNDO

La Planificación de Recursos Humanos. Una técnica básica	43
Introducción	43
La Planificación de Personal	44
La Técnica de la Planificación de Personal	46
<i>Componentes de las tres dimensiones del entorno</i>	48

El Inventario Informatizado de Personal	51
Análisis y descripción de puestos de trabajo	54
<i>Ejemplo de cuestionario de análisis de puestos de trabajo en un banco ..</i>	55
<i>Ficha del puesto de trabajo de cajero de sucursal bancaria y de Director de Sucursal</i>	58
<i>Descripción del puesto de Director Médico de un hospital</i>	59
Caso de planificación estratégica (<i>Santiago Pereda</i>)	63

CAPÍTULO TERCERO

La Función de Empleo. Procesos aditivos	67
Concepto de la Función de Empleo	67
Los procesos aditivos: el proceso clásico de selección	67
Fases previas	70
1. Descripción de las funciones	70
2. Reclutamiento de candidatos	72
<i>Una mirada crítica sobre la promoción interna</i>	73
3. Preselección	79
<i>Ejemplo de curriculum vitae cronológico</i>	80
Fases centrales	82
4. Pruebas (profesionales o psicotécnicas)	82
5. Entrevistas	85
<i>Qué se puede hacer para mejorar la fiabilidad y validez de las entrevistas</i>	88
Fase previa	90
Preparación remota	90
Preparación próxima	91
<i>Los 10 mandamientos para encontrar un buen trabajo</i>	93
Fase central	97
Apertura	97
Núcleo	98
Cierre	101
Fase posterior	102
Evaluación	102
Entrevista final	102
6. Comprobación de referencias	102
<i>Aspectos que se suelen averiguar en la comprobación de referencias</i>	104
7. La toma de decisión	104
Fases finales	105
8. Contratación	105
9. La adscripción al puesto de trabajo	107
<i>Cómo hacer una buena adscripción al puesto de trabajo</i>	107
<i>Esquema de tareas realizadas para la incorporación de trabajadores de nuevo ingreso</i>	109

10. Reconocimiento médico	110
11. Formación de acogida	112
12. Seguimiento del período de prueba	112
El <i>headhunting</i>	113
Las empresas de trabajo temporal (ETT)	117
<i>Tres preguntas acerca del personal desplazado y tres intentos de respuesta</i>	121
Caso sobre selección de personal, preparado por Ana Alfaro de Prado Sagrera	126
Caso sobre <i>headhunting</i> (Luis Puchol)	130

CAPÍTULO CUARTO

La Función de Empleo. Procesos sustractivos	137
Los procesos sustractivos de empleo	137
Procedimientos sustractivos habituales	138
Los expedientes de regulación de empleo	138
El despido colectivo	139
La amortización de bajas espontáneas	140
Bajas pactadas	140
Algunos problemas suscitados por los sistemas sustractivos habituales .	141
Procesos sustractivos menos frecuentes	143
Soluciones tendentes a la <i>descontratación</i> del personal y a su reconversión en autónomos, suministradores o subcontratistas	143
El <i>outplacement</i>	145
Soluciones basadas en el acondicionamiento del tiempo de trabajo ...	148
Los sistemas de tiempo compartido	150
Soluciones basadas en la reconversión interna	152
El teletrabajo	155
Ventajas del teletrabajo	156
Inconvenientes del teletrabajo	157
Estrategias y tácticas para la implementación de todo tipo de soluciones sustractivas	158
<i>Jubilación retardada o jugando la prórroga</i>	161
Caso sobre teletrabajo (Roberto Gil Casado)	164
Un caso de despido (Manuel Moreno Carnero)	168

CAPÍTULO QUINTO

Formación y Desarrollo (F + D)	171
La formación en la empresa	171
¿Es la formación un gasto o una inversión?	172
Efectos positivos de la formación	174
Elementos de la formación en la empresa	175
Tipos de formación	184

<i>Ejemplo de descomposición de tareas</i>	188
<i>El método de los cuatro pasos</i>	193
<i>Características del adulto en formación e implicaciones pedagógicas</i> .	200
Cómo detectar las necesidades de formación en la empresa	202
<i>Normas que deben seguir los cuestionarios</i>	204
El Plan de Formación	206
La planificación de carreras y los planes de sucesión	211
<i>Un caso para pensar</i>	212
<i>El coaching</i>	220
Caso sobre formación (<i>Luis Puchol</i>)	221

CAPÍTULO SEXTO

La compensación	225
El problema de la integración	225
La Compensación Integral	228
Las decisiones	234
<i>¿Cuánto le cuesta a una empresa el personal?</i>	240
<i>Características de los incentivos</i>	245
<i>Ejemplo de un sistema de ratios de coste para evaluar la eficacia y eficiencia de un departamento de personal</i>	258
La equidad interna. La valoración de puestos de trabajo	261
Los sistemas o métodos de valoración: jerarquización, clasificación, de puntos, de comparación de factores	263
<i>Ejemplo resumido del manual de valoración de una entidad financiera</i> .	267
Procedimiento común a todos los métodos, cuando se quiere cambiar un sistema precedente por otro considerado mejor	269
De la VPT a la determinación de la estructura salarial	270
La competitividad externa. La encuesta salarial	278
El Reconocimiento No Retributivo	280
Caso sobre compensación (<i>Isabel Puchol</i>)	283

CAPÍTULO SÉPTIMO

La Evaluación del Desempeño	287
Una técnica todo terreno	287
Concepto de la Evaluación del Desempeño	289
Objetivos de la Evaluación del Desempeño	292
La entrevista de evaluación. Procedimiento	293
<i>Ejemplo de objetivos que pueden establecerse para diferentes puestos en la empresa</i>	302
Algunos problemas que plantea la EDD	305
Condiciones de eficacia de la Evaluación del Desempeño	306
<i>Unas palabras sobre la Evaluación Multi-feedback</i>	307

La gestión por competencias	309
Competencias de la organización y competencias de los individuos ..	312
<i>Misión y visión de empresa</i>	314
Caso sobre evaluación (<i>Luis Puchol</i>)	316

CAPÍTULO OCTAVO

La comunicación interna	319
Información y Comunicación	319
La comunicación interna. Finalidad y objetivos	321
El sistema nervioso de la empresa	322
Los tres tipos de comunicación empresarial	326
Comunicación vertical descendente	328
Problemas que plantea la comunicación descendente	340
<i>Ejemplo de deformación de un mensaje por utilizar una cadena con demasiados eslabones</i>	341
Comunicación ascendente	345
Comunicación horizontal	356
Las Intranets en la empresa actual	359
Ventajas de la aplicación de una Intranet	361
Intranets y comunicación interna	362
<i>10 consejos útiles para implantar una Intranet en su empresa</i>	364
Caso sobre Círculos de Calidad (<i>Andrés Berlinches</i>)	365

ANEXO I

Salud y Seguridad Laborales	371

ANEXO II

Fichas de los autores más importantes mencionados en el texto ...	377
GLOSARIO	407
ACERCA DEL AUTOR	417



PRESENTACIÓN

*Los que ansían la derrota de un enemigo
desean que éste escriba un libro.*

J. K. GALBRAITH

FINALIDAD Y CARACTERÍSTICAS DE ESTE LIBRO

La manera más segura de que algo permanezca en secreto en España, se dice, es publicarlo en un libro. Y si ese secreto se incluye en el prólogo de un libro de texto, es casi seguro que el tal secreto permanecerá ignorado durante generaciones.

Sin embargo, quizás lo más importante de un libro sea leer el prólogo, en el que el autor nos declara su intención; y el índice, a través del cual podemos juzgar la estructura de la obra. Por eso, uno y otro son las últimas cosas que se escriben.

Si alguien acaso decide dedicar unos minutos a la lectura de estas tres o cuatro páginas, encontrará a continuación la declaración de mi propósito al escribir este libro y un breve análisis de su estructura.

Este libro lo he escrito con el propósito de recoger, ordenar y actualizar los conocimientos que durante años intento transmitir a mis alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid (ICADE). Va, pues, dedicado a estudiantes de Económicas, Empresariales, Administración y Dirección de Empresas, Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Psicología Industrial, Ingeniería, Marketing, y en general a cuantos estudios, universitarios o no, toman a la empresa como centro de su reflexión y análisis.

No me dirijo únicamente a quienes se preparan para asumir responsabilidades profesionales en el ámbito de una Dirección de Recursos Humanos, sino a todos aquellos, cualquiera que sea el campo empresarial al que piensan aplicar su esfuerzo, que tienen que obtener sus resultados a través de otras personas, es decir, me dirijo a futuros directivos de empresa.

Por esa razón, he procurado en todo momento que el libro no constituyera un repertorio de técnicas de Gestión de Recursos Humanos, aunque tampoco he centrado mi atención exclusivamente en las políticas. Me he esforzado (otra cosa será el que lo haya conseguido) en suministrar a los estudiantes y a los profesionales que se asomen a sus páginas, una visión, a la vez completa y sintética, de lo que un directivo debe saber hoy sobre Recursos Humanos.

Se trata, pues, de un libro de texto en el que he procurado equilibrar los contenidos teóricos con las referencias prácticas.

Como pienso que un libro de texto debe ser serio, pero no aburrido, he intentado animarlo con algunas gotas de «chistes de profesor».

La misma intención humorística tienen las ilustraciones, debidas a la pluma y al talento creativo de Carlos Ongallo. Carlos, cuando fue mi alumno en el curso 1991-1992, me sorprendió por la rapidez con que tomaba sus apuntes, extraordinariamente sintéticos, pero asombrosamente precisos, y los dibujos con que los ilustraba.

Al igual que Zurbarán, Carlos siente una extraña debilidad por dibujar frailes, *boy-scouts* (él lo es), y gráficos con técnica de comic que, en clase, traducían su estado de ánimo y sus reacciones frente a mis explicaciones. Confío en que estos dibujos agraden a los lectores tanto como me gustan a mí.

En las páginas que siguen, parto de la base de que los lectores tienen unos conocimientos, siquiera básicos, de Psicología, Derecho Laboral, Contabilidad de Costes y Management, asignaturas todas ellas que mis estudiantes han cursado. Pero como haber cursado (y aprobado) una asignatura, no garantiza el tener sus contenidos frescos en la memoria, he incluido al final del libro unas fichas que resumen los conocimientos necesarios para interpretar plenamente los pasajes dudosos.

Así, si en el texto se alude a la teoría motivacional de Maslow, el signo (♠) colocado tras el nombre de este autor advierte que, al final del libro se encuentra una ficha en la que se resume dicha teoría. En el supuesto de que un nombre de los que tienen ficha se repita en varios lugares, el signo (♠) se utiliza solamente la primera vez que aparece en el libro.

De igual modo, me ha parecido útil añadir un segundo anexo, a modo de glosario, en el que he incluido aquellos términos técnicos, especializados o poco frecuentes, con el propósito de que la obra sea inteligible para todos sin necesidad de consultar un diccionario. La primera vez que figura la palabra definida en el libro el signo (♠) advierte de que el término está comentado en el glosario final.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

El libro tiene un contenido discursivo que constituye el eje principal del mismo. Aquí y allá, este discurso está interrumpido por textos de diverso carácter, distinguibles por ir enmarcados y por su distinto tipo de letra.

Estos textos unas veces son artículos de diversos autores que, amablemente, han autorizado su reproducción, con la finalidad de que sirvan como lecturas complementaria al capítulo en que se han incluido. Otras veces se trata de digresiones, copia de documentos de departamentos de Recursos Humanos de distintas empresas, o reflexiones sobre algún punto concreto del tema en que se encuentran.

El Capítulo Primero del libro lleva por título *La función de Recursos Humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva*. En él se aborda en primer lu-

gar la Teoría General de Sistemas aplicada a la empresa, para analizar posteriormente las causas de aparición de la función de Personal y las políticas de recursos humanos.

El Capítulo Segundo se titula *La planificación de Recursos Humanos*. Antes de aterrizar en las subfunciones de la función de Recursos Humanos, he creído conveniente comenzar por una técnica que resulta básica e indispensable para el correcto desarrollo del resto de actividades del departamento correspondiente. En este capítulo me he esforzado especialmente por dar a conocer la técnica sin caer en el «recetario», que poco o nada interesa a quienes no vayan a ejercer específicamente la función de RR HH.

El Capítulo Tercero se denomina *La función de Empleo. (Procesos aditivos)*. Trata de una de las más importantes responsabilidades de la Dirección de RR HH en la empresa: «atraer» a personas que «sepan, puedan y quieran» realizar el trabajo de los diferentes puestos de la empresa. El capítulo incluye el sistema clásico de selección de personal, así como el del *headhunting*.

El Capítulo Cuarto, *La función de Empleo (procesos sustractivos)*, aborda el siempre espinoso y delicado tema de ajustar las plantillas (↕) a las necesidades de la empresa en momentos de recesión, baja temporada, reducción de personal por causas tecnológicas, fusiones o adquisiciones, etc. Se contemplan tanto los procedimientos habituales como aquellos otros más novedosos o imaginativos.

El Capítulo Quinto aborda el tema de *La Formación y el Desarrollo*. Si es preciso «atraer» a personas válidas, en principio para desempeñar los distintos puestos de trabajo de la empresa, es necesario, igualmente, «desarrollar» a estas personas para que puedan *crecer* dentro de la organización, y ocupar sucesivamente puestos de mayor responsabilidad, así como prepararse para el cambio, única constante en las empresas de hoy en día.

El Capítulo Sexto responde al nombre de *La compensación*. Después de «atraer y desarrollar» a los recursos humanos de la empresa, es menester «retenerlos». Evitar que se marchen a otro lugar; impedir la pérdida del *activo más importante de la empresa*. En este capítulo se estudian preferentemente los aspectos tradicionales de la retribución monetaria, pero se menciona igualmente a la *otra* retribución, la que consigue no sólo trabajo-mercancía, sino también trabajo-esfuerzo.

El Capítulo Séptimo está dedicado a una técnica, que más que técnica es casi una filosofía de la gestión de los recursos humanos de la empresa y de desarrollo de las personas dentro de la organización: *La Evaluación del Desempeño*.

Por último, el Capítulo Octavo aborda el tema de *La Comunicación interna en la empresa*. En él me he esforzado por estudiar y poner al día una serie de conocimientos, pero también de técnicas y actitudes para la solución de uno de los principales problemas en las relaciones internas de las organizaciones de trabajo.

Cierra el libro un apartado de fichas referentes a autores, teorías, escuelas, técnicas, etc., a las que se alude en el texto, pero que no he juzgado necesario desarrollar en él, así como un glosario en el que se definen aquellos términos utilizados en el libro que, no estando específicamente definidos en el texto, pueden ofrecer alguna pequeña dificultad de comprensión.



PRÓLOGO DE LA SEXTA EDICIÓN

Sale a la luz esta sexta edición con sólo dos años de diferencia respecto de la anterior. Por ese motivo, pocos son los cambios que se han introducido.

Aparte de las inevitables actualizaciones y alguna que otra corrección a otras tantas erratas, se ha añadido al final el ANEXO I, que lleva por título Salud y Seguridad Laborales.

En efecto, la importancia humana y económica del impacto de los accidentes y de las enfermedades laborales, así como un mayor rigor administrativo y sancionador en las infracciones de estos temas, ha motivado en los últimos años que surjan departamentos de Seguridad y Salud Laboral, dependientes la mayor parte de veces de Recursos Humanos.

Se ha incluido en anexo, y quizás en sucesivas ediciones haya que darle la importancia que va mereciendo dedicándole un capítulo completo. De momento lo juzgo suficiente así, ya que este libro es un texto de carácter general para estudiantes universitarios, y no un manual para especialistas, aunque algunos profesionales de Recursos Humanos me hagan el inmerecido regalo para mis oídos de decirme que lo tienen siempre a mano, si no como libro de cabecera, sí como libro de mesa de despacho.

Termino estas notas expresando mi deseo, como siempre, de que el libro sea útil e interesante.

Madrid, septiembre de 2005
EL AUTOR

PRÓLOGO DE LA QUINTA EDICIÓN

En esta quinta edición he añadido a cada uno de los capítulos un caso o supuesto, susceptible de ser aplicado en clase, o de servir como examen del capítulo. Estos casos han sido redactados por diversos autores, profesores de RR HH, en diversas universidades, quienes amable y desinteresadamente han prestado su colaboración al libro. No se incluyen, sin embargo, las soluciones propuestas por sus autores, pero dichas soluciones se envían gratuitamente vía e-mail a aquellos profesores de RR HH en ejercicio que las soliciten, y que demuestren fehacientemente su condición de tales, y se comprometan a hacer un uso ético de las mismas, en el que se incluye no entregar copias a otras personas, tanto alumnos, como profesores. Estos últimos, si las desean, pueden solicitarlas por el mismo procedimiento.

Se ha incrementado notablemente el espacio dedicado a Gestión por Competencias, la Comunicación Interna y la Compensación Integral.

Sin embargo se han suprimido de la edición anterior algunos artículos, se ha simplificado el esquema del índice y se han suprimido los sumarios a principio de capítulo. La parte histórica, que en ediciones anteriores figuraba en el primer capítulo, ha desaparecido igualmente.

Del mismo modo ha desaparecido enteramente el capítulo *En busca del bienestar*, ya que la parte de Servicios Sociales de Empresa ha ido a engrosar el tema de Beneficios dentro de la Compensación Integral, y las encuestas de opinión han pasado al capítulo de *Comunicación Interna*.

Las ampliaciones obedecen a la evidente necesidad de adaptar el texto a las condiciones cambiantes de la Dirección de RR HH, y las reducciones, al deseo de que el libro no se convirtiera en un *tocho* demasiado extenso... y caro.

Espero que tanto profesores como alumnos encuentren de interés estas actualizaciones.

Madrid, septiembre de 2003

EL AUTOR

CAPÍTULO PRIMERO

La función de Recursos Humanos en la empresa Perspectiva y prospectiva

*All are but part of one stupendous whole,
whose body nature is, and God the Soul.*

POPE, *Essay on Man*, I.

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

A diferencia de otras disciplinas más antiguas, en cuyas introducciones históricas siempre es posible remontarse a los tiempos de los fenicios, o acaso de los sumerios, la realidad de la organización empresarial como hecho económico y social de primera magnitud es tan reciente, que la reflexión científica acerca de ella se remonta, cuando más, a principios del siglo xx.

En efecto, en menos de cien años se han sucedido tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial:

— *La escuela de la Organización Científica del Trabajo*, cuyo arranque podemos fechar con la aparición del libro *Principles of scientific management* del norteamericano Frederick. W. Taylor (♠) en 1907, y los estudios de su equivalente en Europa, el francés Henri Fayol (♠). Como precedente cabe citar al alemán Max Weber (♠). También se suelen mencionar como pertenecientes a esta tendencia a Luther Gulick y a Lyndall Urwick.

— *La escuela de las Relaciones Humanas*, que, como reacción frente a la anterior, se inicia en 1927 con los conocidos experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo (♠).

— *La escuela de los Recursos Humanos*, cuya datación no es tan universalmente aceptada, pero que particularmente yo fijaría en 1960 con la publicación de *The human side of enterprise* de Douglas MacGregor (♠), y que junto a este autor engloba a nombres tan relevantes como los de Abraham Maslow (♠), Frederick Herzberg (♠), Kurt Lewin (♠), Rensis Likert (♠), Chris Argyris (♠) y muchos otros.

— *La escuela de los Sistemas*. Si la escuela de la Organización Científica del Trabajo había puesto el énfasis sobre las funciones del mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización, las escuelas humanistas privilegiaban al individuo y a las interrelaciones personales e informales de este con la dirección (motivación, comunicación, liderazgo...). Sin embargo, ninguna de las dos tendencias centró su atención en las relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización, y también las

CUATRO ESCUELAS QUE SON TRES

Se observará que, aunque he anunciado tres grandes corrientes de pensamiento, he mencionado a cuatro escuelas diferentes. No se trata, por esta vez, de un error. En realidad, la escuela de las Relaciones Humanas y la de los Recursos Humanos corresponden a una misma tendencia de pensamiento: la que focaliza su atención en el ser humano como eje del sistema organizativo, lo que podríamos llamar el enfoque humanista de la organización del trabajo, frente al enfoque mecanicista que había supuesto la escuela de la Organización Científica.

El problema que se le presentó a la escuela de las Relaciones Humanas fue lo inoportuno del momento de su aparición. Veamos: los estudios que dan origen a la escuela se realizan en Estados Unidos en 1927. Dos años después, en 1929, se inicia la *Gran Depresión*, cuyos ecos llegan a Europa (entonces las repercusiones no eran tan inmediatas como ahora) hacia 1932. Esta etapa de depresión en Europa coincide, y no por casualidad, con el estallido de los fascismos en Alemania, Italia, Portugal y España, donde estos movimientos autoritarios alcanzaron el poder, pero también en Francia y otros países en donde no llegaron a gobernar.

En 1936 estalla la Guerra Civil española, que fue el ensayo general para la que se preparaba a continuación. Termina la guerra de España y se inicia la Segunda Guerra Mundial, que no terminará hasta 1945.

Lógicamente, en toda esta etapa, desde 1929 hasta bien entrados los 50, la economía en muchos países es de pura subsistencia. No parece ser el momento más oportuno para instaurar medidas humanizadoras del trabajo, cuando el problema cotidiano para muchos europeos y americanos era cómo satisfacer las necesidades más elementales.

Así, cuando en 1960, con la publicación de *The human side of enterprise*, se relanza el mensaje psicologicista y humanista, éste es sentido como algo nuevo, tras un paréntesis de más de treinta años de su inmediato precedente.

relaciones de la organización con su entorno socioeconómico. Este honor correspondió a la Escuela de los Sistemas¹.

La Teoría General de Sistemas (TGS) puede explicarse de muchas maneras. Una de ellas es la formalizada matemáticamente, lo que resulta de extraordinaria utilidad para la resolución de intrincados problemas sistémicos de las ciencias experimentales, pero que complicaría extraordinariamente este libro. Por eso prefiero presentar una versión «de andar por casa» que espero, sin embargo, que resulte suficiente para los objetivos que me propongo.

Lo fundamental en la TGS es la propia noción de sistema. Un sistema es un algo que consta de partes interdependientes. El postulado central de la TGS es que, en un sistema, el todo es superior a la simple suma de sus partes inte-

¹ Vid. Mitchell, Terence R. *People in organizations. Understanding their behavior*, McGraw-Hill. Series in Management, New York, 1978, Cap. I.

grantes. Aplicada al mundo de la organización empresarial, este enfoque sugiere que en la empresa hay que distinguir una serie de subunidades, y de *sub-subunidades*, pero que el simple análisis de estas partes integrantes no explica suficientemente el funcionamiento de toda la empresa.

Veamos un ejemplo. Una cadena de sonido, un equipo de fútbol, nuestro propio cuerpo, son sistemas. Todos ellos constan de partes interdependientes. Pero la calidad final del sistema depende tanto de la calidad intrínseca de cada una de esas subunidades, como de las relaciones y adecuación entre ellas.

Así, si mi cadena de sonido dispone de un buen equipo reproductor de cassettes, discos y de *compact-discs*, tiene un amplificador de alta calidad, pero mi presupuesto no me permitió comprar más que unos amplificadores baratos, la calidad final del sonido obtenido nunca será superior al peor de todos sus componentes.

Fijémonos en el segundo ejemplo. Podemos considerar que el equipo de fútbol de la selección nacional española es otro sistema, y que cada uno de los jugadores son los subsistemas integrantes. El seleccionador nacional forma su equipo a partir de los mejores jugadores de cada uno de los equipos nacionales, con lo que, en teoría, debería obtener un conjunto maravilloso. Sin embargo, a veces los aficionados comentan que esta superselección practica un tipo de juego manifiestamente mejorable. La razón esta vez no radica en la baja calidad de los integrantes del equipo, sino en la falta de costumbre de jugar juntos, en la deficiente interrelación entre ellos.

He dejado para el final un tercer ejemplo que, por su immediatez a todos nosotros, es fuente fecunda de reflexiones perfectamente extrapolables a la realidad empresarial: nuestro propio cuerpo. Casi sin exageración se puede decir que la práctica totalidad de afirmaciones que se pueden predicar acerca del cuerpo humano son perfectamente aplicables a la realidad organizativa empresarial. Veamos algunos paralelismos.

En una aproximación puramente externa, vemos que nuestro cuerpo está formado por una cabeza, un tronco y unas extremidades. Esta primera aproximación nos lleva al convencimiento de que no todas las partes son igualmente importantes. Así, si como consecuencia de un accidente perdemos un brazo, seguiremos siendo un sistema, incompleto si se quiere, pero un sistema útil para la vida activa. Por el contrario, si como consecuencia del infausto accidente nuestra cabeza ha sido separada del tronco, ya no seremos un sistema, sino un cadáver. Paralelamente, podemos afirmar que en la empresa, no todas las unidades son igualmente imprescindibles. Subcontratamos la limpieza y el mantenimiento, y no pasa nada. Prescindimos de un servicio propio de seguridad y buscamos a una empresa externa que nos preste esta función, y todo sigue igual. Utilizamos asesores externos en materia de fiscalidad, asesoría jurídica, *factoring* (♦)... y las cosas siguen marchando, incluso mejor que antes. Pero lo que no podemos subcontratar o externalizar es la propia dirección de la empresa. La función directiva, como la cabeza en el cuerpo humano, es irrenunciable e imprescindible.

Por otra parte, el estado de salud de una persona se encuentra, como en el caso de la cadena de sonido ya mencionada, al nivel del peor de sus órganos. Si

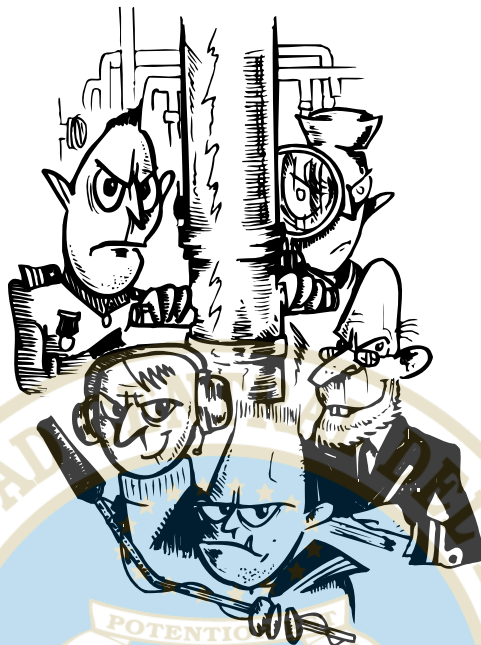
esta persona tiene un corazón sanísimo, unos pulmones que da gusto verlos, un hígado maravilloso, pero los riñones no le funcionan bien, es toda ella quien está enferma, no sólo los riñones. Aunque a la larga, todos los órganos vitales se verán afectados por aquella disfunción localizada en un órgano concreto.

De la misma manera, si una empresa tiene un buen producto, una buena fuerza de ventas, un eficaz servicio de reparto, pero falla en el servicio técnico posventa, en cuanto los clientes que padecen una avería se vean forzados a esperar durante días, incluso semanas, a que los técnicos vayan a reparársela, acabarán por comprar a cualquier otro proveedor, y esta empresa se irá al hoyo con todos los honores.

Sigamos con los paralelismos. Imaginemos un gimnasta, un culturista que decidiera musculizarse progresivamente, y que para ello concibiera un sistema tan demencial como el que enuncio a continuación. «Durante seis meses voy a dedicarme a hacer ejercicios del brazo derecho, y cuando haya logrado un desarrollo de este miembro, dedicaré seis meses más al brazo izquierdo. El segundo año lo emplearé para desarrollar sucesivamente la pierna derecha y la izquierda, y en el tercer año trabajaré los abdominales, pectorales y dorsales». Este proyecto estaría naturalmente condenado al fracaso, y ni siquiera al más obtuso de los «musculitos», se le ocurriría tamaño desatino. Pues esto lo he visto personalmente afirmar a más de un director de empresa tenido por sensato: «Vamos a hacer del Departamento Comercial —decía uno de ellos, muy retórico por cierto, y muy florido de lenguaje— vamos a hacer del Departamento Comercial la niña bonita de la casa, el espejo donde se miren todos los demás departamentos. Vamos a darle medios, espacio, formación y equipo humano, sin cicatear en el presupuesto. Al año que viene ya nos meteremos con Producción, y dentro de tres o cuatro ya abordaremos lo del Transporte...». Mientras tanto, todos los departamentos se coligaban contra el flamante Departamento Comercial a causa de sus privilegios, los elevados salarios de sus integrantes y la altanería de los «paracaidistas»² recién contratados, haciendo estériles todos los intentos de aquéllos por mejorar el nivel de la organización. Como ya advertía Lawrence Peter (▲), el divertido autor de *El Principio de Peter* y de otras obras tan atinadas como regocijantes, hay dos maneras de que a uno le echen de una empresa: por ser absolutamente ineficiente, o por ser tan eficiente que ponga de relieve la ineficiencia de los demás.

Un ejemplo más del paralelismo cuerpo-empresa, a la luz de la TGS. Como todo el mundo sabe, el cuerpo humano dispone de un sistema inmunológico que lo defiende de las invasiones de las más diversas enfermedades. Cuando ingresa en nuestro cuerpo algún elemento extraño, el sistema inmunológico destaca a unos agentes especiales (los *linfocitos T*) que identifican a los intrusos, y, o bien, descartada toda peligrosidad, les permiten la circulación sin problemas, o bien al comprobar su potencial virulencia avisan a los macrófagos, quienes rápidamente los inmovilizan y fagocitan. En lo fundamental, este sub-

² Llamamos *paracaidistas* en las empresas a las personas recién contratadas, preferentemente para desempeñar un puesto ejecutivo o directivo, frustrando las expectativas de promoción de sus nuevos subordinados.



Linfocitos

sistema inmunológico sirve para impedir que se introduzca en el sistema principal algo capaz de atentar contra él.

Veamos el correlato en la organización empresarial: En un departamento grande de una importante empresa aparece un buen día un nuevo empleado. Nadie da la orden, pero inmediatamente el sistema social destaca a dos o tres



«linfocitos» (o «linfocitas») que a la hora del café o de la comida, se acercan al recién llegado, le hablan, le preguntan de dónde viene, averiguan cuál es su formación, se informan acerca de sus proyectos, le sonsacan, en suma. Inmediatamente vuelven con su veredicto: «Parece, majo», o bien «No sé lo que se figura este tío, pero aquí no va a durar ni quince días». A continuación el grupo social les somete a un período de observación, tras lo que, en unos casos se les admite como compañeros, y si el advenedizo no satisface sus expectativas, se le hace el vacío alrededor, no se le ayuda si tiene problemas, no se le defiende si es atacado, hasta conseguir su renuncia espontánea o su traslado o expulsión del sistema. Este hecho debería hacer reflexionar a los directivos antes de seleccionar a un «paracaidista» en lugar de propiciar una saludable promoción interna.

Bien, con esto debería haber quedado claro lo que es un sistema. Daremos un paso más adelante para hablar de los sistemas abiertos y de los sistemas cerrados.

Llamamos sistemas abiertos a todos aquellos que tienen comunicación con el entorno, del cual reciben una serie de *inputs* (↗) (materias primas, energía, información...) y al cual devuelven otra serie de *outputs*. Los sistemas abiertos precisan de estos intercambios para vivir y prosperar. Por el contrario, los sistemas cerrados son aquellos autosuficientes que, por decirlo así, viven en «circuito cerrado» y ni tienen, ni precisan, de estos intercambios.

El cuerpo humano es un sistema abierto. Necesitamos recibir de nuestro entorno aire para respirar, agua para beber, luz que nos permita ver, alimentos que nos permitan subsistir, desarrollarnos, evitar las enfermedades, etc. Pero además de estos *inputs* que satisfacen nuestras necesidades de respirar y de alimentarnos, precisamos recibir *los alimentos espirituales*, es decir, la información de lo que sucede a nuestro alrededor. Y si se nos priva de información, aunque seamos alimentados perfectamente, podemos llegar a enloquecer. Pero también precisamos dar y recibir afecto de los demás. Y al final cada hombre es, por supuesto, él mismo pero también, en frase de *Ortega* «su circunstancia». No es igual un carnívoro que un vegetariano crudívoro. No piensa igual una persona cuya única fuente de información sean los telediarios de la primera cadena de Televisión Española, que otra persona que diversifique, contraste y matice las noticias comentarios y opiniones, con otros medios de información. Y qué duda cabe de que si nosotros influimos y moldeamos a los miembros de los distintos grupos con que nos relacionamos, somos igualmente moldeados e influidos por ellos.

Aunque la distinción entre sistemas abiertos y cerrados de la Teoría General de Sistemas es aplicable a cualquier disciplina científica, en nuestro caso, en que circunscribimos la TGS al estudio de la organización empresarial, es perfectamente irrelevante, dado que todos los sistemas sociales (y la empresa es un sistema social) son todos sistemas abiertos. Podremos a lo sumo hablar de sistemas más o menos abiertos, pero todos los sistemas sociales tienen algún tipo de apertura al entorno. Hasta en el caso más extremo de sistema social cerrado, el convento de clausura, siempre existe algún tipo de contacto con el exterior. Unas veces este contacto se realizará a través de un torno por el que las monjas reciben limosnas o venden los productos que fabrican. Otras veces, ha-

brá un mandadero que compre en la población las cosas necesarias para la supervivencia que las religiosas no pueden procurarse por sí mismas, por más que cultiven sus propias lechugas y críen sus propias gallinas.

Los sistemas abiertos, en resumen, poseen unos principios que nos interesa conocer:

Holismo (↗), sinergia (↗), organicismo y *gestalt* (↗). El todo es superior a la suma de las partes. El sistema no puede explicarse sino en su totalidad. El holismo es justo lo contrario del elementarismo, que pretende conocer el todo como una suma de sus partes integrantes.

Importación, transformación y exportación de energía. Los sistemas abiertos reciben energía del entorno, la transforman y la devuelven al entorno.

Información, *feedback* negativo y codificación. Los sistemas abiertos importan no sólo energía, sino también información. Una de las formas más simples de información es la llamada *feedback negativo*, que permite corregir las desviaciones. La importación de información es selectiva, y al proceso de selección se le llama *codificación*.

Entropía (↗) negativa. Los sistemas abiertos importan más energía de la que exportan. De este modo pueden almacenarla y adquirir entropía negativa, es decir, capacidad para defenderse de los fallos del sistema, lo que no pueden hacer los sistemas cerrados, que caminan hacia la entropía, el desorden, la falta de recursos y el colapso final.

Estabilidad y homeóstasis dinámica (↗) Los sistemas abiertos que sobreviven se caracterizan por su estabilidad. La homeóstasis, que significa *tendencia al equilibrio*, les protege de los cambios perjudiciales. El ejemplo clásico de homeóstasis lo representa el sistema para la regulación de la temperatura en el cuerpo humano. Sin embargo, en los sistemas económicos, la homeóstasis es dinámica, es decir, induce al sistema hacia el crecimiento y la expansión.

Diferenciación. Los sistemas abiertos tienden hacia la diferenciación y la especialización de funciones.

Equifinalidad. Los sistemas abiertos pueden llegar a idénticas posiciones finales a partir de distintas posturas iniciales.

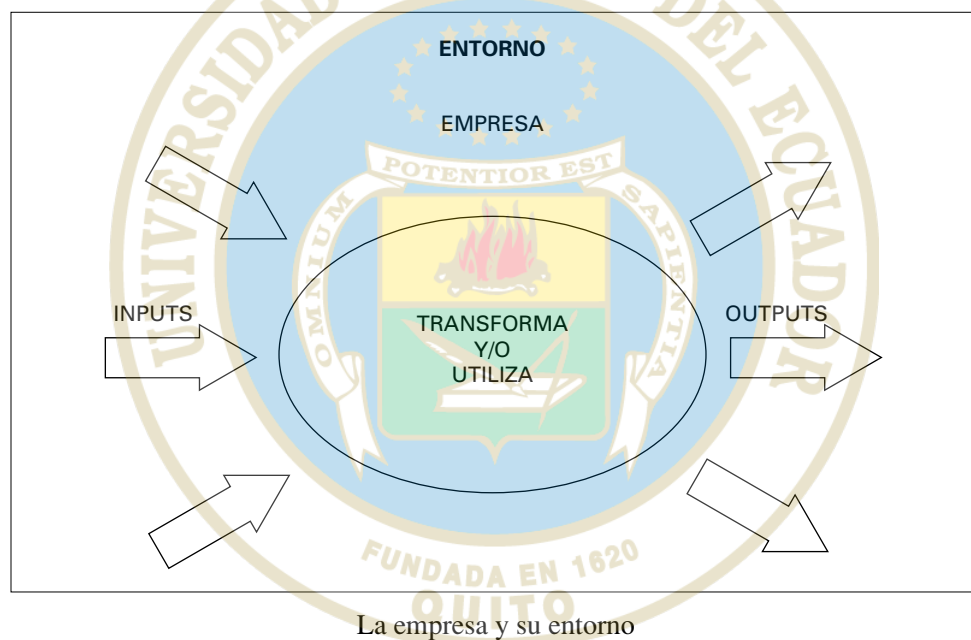
Por medio de la TGS se pueden resolver tres tipos de problemas:

- a) El sistema todavía no existe; su estructura ha de ser diseñada para que se comporte de una determinada manera.
- b) El sistema ya existe y su estructura es conocida, lo que hay que predecir es su comportamiento futuro.
- c) El sistema ya existe, y su comportamiento es conocido, o puede llegar a conocerse. Se trata de averiguar cuál es su estructura interna. A este problema se denomina *black box* (caja negra)³.

³ «La Caja negra de los cibernéticos es un sistema cerrado cuya estructura interna no es directamente observable. Solamente estudiando las reacciones a los impulsos que se le comunican, podrá el observador reconstruir, por vía deductiva, esta oculta estructura. El problema de la “caja negra” se ha planteado primero en el campo de la electricidad; se le da a un ingeniero

De las tres aplicaciones mencionadas, las dos primeras están más desarrolladas en el mundo empresarial, y su aplicación práctica nos permite, en el primer caso, la creación de una empresa, un producto o un servicio, y en el segundo caso, la planificación estratégica a medio y largo plazos, combinando la TGS con las técnicas de creación de escenarios alternativos (♠).

La empresa es, pues, un sistema social abierto que está, por decirlo así, sumergida en un entorno. Ese entorno es el aquí y el ahora, y está compuesto por todos los elementos sociales, políticos, económicos, axiológicos (♠), religiosos, etc. que integran nuestra actualidad. De ese entorno recibe la empresa unos *inputs*, en forma de recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos humanos. Estos recursos son utilizados o transformados por la propia empresa, la cual devuelve al entorno una serie de *outputs*, consistentes en bienes y servicios.



Veamos algunas consecuencias de este «estar sumergido» en un contexto.

Cuando éramos niños, nos explicaban en la escuela el fenómeno de la ósmosis (♠), a partir de un experimento: se introducía, dentro de una vasija grande que contenía agua clara, un recipiente que contenía agua colo-

una caja precintada, la cual ostenta unos bornes de entrada a los que él puede aplicar todas las sacudidas, tensiones, perturbaciones que desee, y unos bornes de salida en los que puede observar lo que sucede; y se le pide que diga lo que puede deducir de su contenido» Kientz, A. *Para analizar los mass media*, Fernando Torres Editor, Valencia, 1976, pág. 83.

reada. La boca del segundo recipiente era convenientemente cerrada por medio de una membrana permeable, y al cabo de cierto tiempo veíamos cómo a través de unos presumiblemente diminutos orificios de la membrana permeable, que no éramos capaces de apreciar visualmente, salían unos finísimos chorritos de agua coloreada, a la par que, por otros no menos invisibles agujeritos penetraba agua limpia. Al cabo de algún tiempo, el agua del interior del recipiente sumergido era de idéntico color al agua de la vasija.

La empresa que está «sumergida» en un entorno, recibe de ese entorno tres tipos de *inputs* o de recursos: recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos humanos. Pero ese entorno, a diferencia de la vasija de agua de nuestro ejemplo, no es un entorno permanente, sino que está dominado por un cambio, a la vez constante, y constantemente acelerado. De ahí que la empresa esté obligada a un esfuerzo de adaptación permanente que ha hecho decir con razón que «en la empresa, no hay más que una constante, y esa constante es el cambio».

Respecto de los recursos financieros, impera la llamada cínicamente *Ley de Oro*, que viene a decir que «el que pone el oro, pone la Ley». Que el que paga, manda, vamos. No es lo mismo trabajar en una empresa que pertenece a una persona, que si esa empresa pertenece a una familia, a un grupo de socios, a una congregación religiosa, a un banco o a un partido político. Por mucho que se pretenda deslindar lo profesional de la ideología e intereses del, o de los, propietarios, siempre aparecerán presiones y contaminaciones del modo de pensar de la propiedad sobre el trabajo pretendidamente realizado de una manera aséptica, neutra y profesional.

Por lo que respecta a los recursos tecnológicos, impera la ley del renovarse o morir. O aceptamos la tecnología y el *modus operandi* que optimiza los cuatro objetivos universales de toda empresa⁴, o estamos condenados a perder competitividad y, por consiguiente, a desaparecer del mercado en un plazo más o menos largo.

En cuanto al factor crítico, los Recursos Humanos, en la España de hoy en día, las personas que acceden por primera vez al mundo del trabajo difieren bastante de las que les precedieron hace diez, quince o veinte años. Para empezar, los jóvenes, cuando consiguen su primer trabajo, lo hacen en el peor de los casos, y esto para puestos de obreros, tras una escolarización de doce años, muy superior a la de los peones que llegaban a las ciudades industriales, procedentes del medio rural en la década de los sesenta. Los trabajadores jóvenes, más formados, son también más críticos, han sido educados en un estado democrático y no están dispuestos a admitir ni el argumento de autoridad («Se hace así porque lo mando yo»), ni la razón consuetudinaria («Siempre se ha hecho así»), y mucho menos el ninguneo caciquil («Usted está aquí para trabajar, no para pensar»). Evidentemente, la necesidad de cambio en las políticas

⁴ Estos cuatro objetivos, para una organización dada, son aumentar la cantidad, aumentar la calidad, disminuir los costes y aumentar la satisfacción, tanto de los consumidores como del personal que produce el bien o el servicio.

y técnicas de dirección y gestión de los recursos humanos, son más necesarias y acuciantes que en ningún otro campo.

Esto respecto de los *inputs*, pero hemos dicho que la empresa, toda empresa, devuelve al entorno unos *outputs* en forma de bienes y servicios.

De estos últimos cabe decir que la empresa trabaja para servir a un entorno, y que vivirá y prosperará mientras ese entorno se lo permita, y en la forma en que se lo permita. Ignorar al mercado lo puede hacer el monopolista, como cuentan que hacía Henry Ford I, quien a menudo solía decir: «Todo americano puede comprar un Ford modelo T, del color que desee, con tal de que ese color sea el negro». En cuanto exista la competencia, por imperfecta que ésta sea, el mercado impondrá sus leyes inexorables.

LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO A LA EMPRESA ACTUAL A LA LUZ DE LA TGS

La empresa puede ser considerada como un organismo vivo, y como tal tiene que someterse al imperativo inexorable de nacer, crecer, multiplicarse y morir. Como un sistema social abierto que es, recibe una serie de influencias externas, y, a su vez, influye sobre el entorno. Los cambios de todo tipo que sobrevienen en su entorno obligan a la empresa a adaptarse para sobrevivir y medrar en el momento y lugar en que se encuentra. Si la empresa carece de la capacidad suficiente para adaptarse al entorno no podrá desarrollar óptimamente sus objetivos de creación de riqueza y de servicio a la sociedad, y, antes o después, acabará por languidecer y morir.

Varias son las fuerzas que inciden sobre el desarrollo y condicionan la adaptación de la empresa al medio:

En primer lugar, *la legislación*: tanto las directivas europeas como la nacional, la de la comunidad autónoma o la del ayuntamiento de la ciudad en que la organización se encuentre enclavada, van a condicionar la existencia misma de la empresa y, en todo caso, va a imponer limitaciones al modo de desarrollarse ésta.

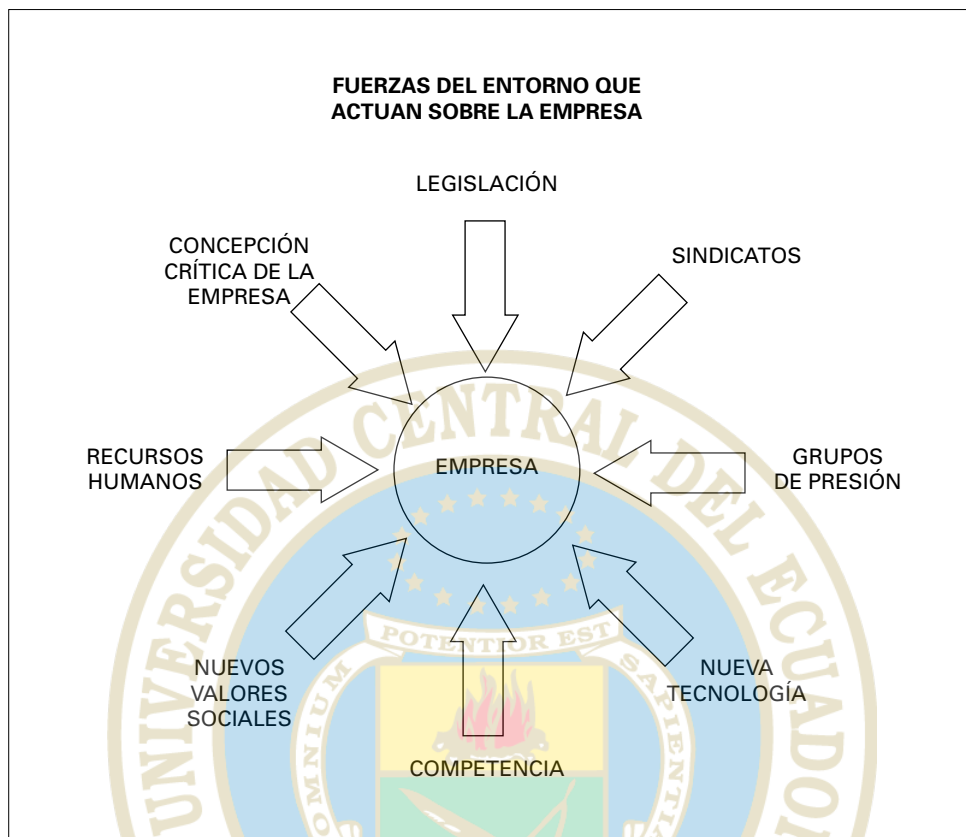
Los sindicatos disponen de medios y fuerza para conseguir, por medio de la acción sindical y de la negociación colectiva, concesiones que van desde la organización del trabajo a la retribución del mismo.

Las asociaciones de consumidores, el movimiento ecologista, pueden, llegado el caso, boicotear a las empresas, productos y marcas que no observen, desde el punto de vista de estas asociaciones, las normas de respeto a los animales, o que alteren el equilibrio ecológico.

La nueva tecnología obliga a la empresa a innovar o a desaparecer, en cuanto, que el aferrarse a tecnologías obsoletas supone una menor competitividad en el mercado.

La competencia obliga a procurar obtener la ventaja competitiva duradera que permita mantener, o incluso aumentar, la cuota de mercado.

Los valores sociales cambiantes, influidos por los medios de comunicación



de masas, agrupaciones de creación de opinión, partidos políticos, etc., pueden llevar a la ruina a sectores económicos completos⁵.

Los obreros y empleados ya no trabajan sólo para satisfacer las necesidades fisiológicas y para conseguir la seguridad para sí y los suyos, ante un futuro incierto. Actualmente se busca también el reconocimiento por el trabajo, la participación en la toma de decisiones, la posibilidad de autoexpresarse, la promoción personal, la autorrealización creativa, la calidad de vida...

Por otra parte, el objetivo, en otro tiempo único de la empresa de crear riqueza y producir un beneficio económico, es censurado no sólo desde diversos sectores de la izquierda (lo cual no es nada nuevo) sino también desde posiciones mucho más moderadas, incluso de derechas (lo que sí que constituye una novedad). Actualmente se rechaza la centralización empresarial, la tecnocracia (▲), y las decisiones unilaterales, en cuanto que se parecen a los regímenes dictatoriales, y desde muchos sectores se exige una empresa mucho más parti-

⁵ Por ejemplo, la industria de la peletería, la de la energía nuclear, la pesca de ciertas especies o que utilice determinadas artes.

cupativa y consciente de sus deberes hacia la sociedad, el medio ambiente y el factor humano.

La TGS aplicada al medio empresarial enfatiza la necesidad del cambio. Pero el cambio puede llevarse a cabo de muchas maneras:

a) Se puede cambiar, reaccionando ante el entorno, para continuar sobreviviendo. Esto se denomina cambio *reactivo*.

b) Se puede cambiar, o preparar el cambio, antes de que las condiciones del entorno lo requieran realmente, para conseguir posicionarnos ventajosamente cuando el cambio sobrevenga. A esto lo llamamos el cambio *proactivo*.

c) Por último, cuando se dispone de los medios de todo tipo necesarios para ello, se puede *crear* el cambio y pilotarlo para convertirse en los líderes incontestables y permanentes, al menos durante algún tiempo, de la nueva situación originada.

Lógicamente, la tercera alternativa es la ideal, pero a menudo en el mundo empresarial, como en la esfera de la vida privada, hemos de contentarnos con *the second best solution*, la segunda mejor solución.

Ignorar el cambio conduce a la extinción; adaptarse al cambio permite la supervivencia; prever el cambio consigue el desarrollo, y crear el cambio conlleva el liderazgo permanente e indiscutible.

LO QUE VA DE AYER A HOY

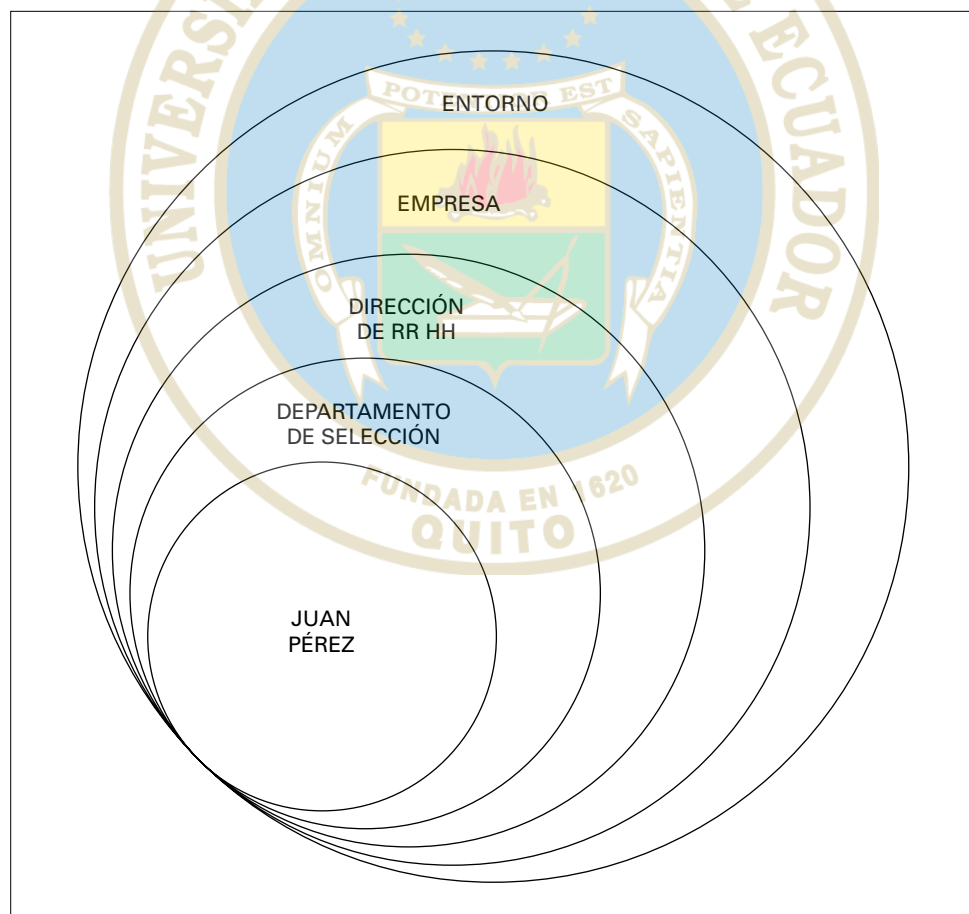
REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERIOR DEL BANCO HUDDLESTON & BRADFORD (Londres 1854)

1. El temor de Dios, la limpieza y la puntualidad son factores indispensables de una buena empresa.
2. La Compañía ha reducido la jornada de trabajo al horario de 8:30 de la mañana a 7 de la tarde.
3. Todos los días, por la mañana, se elevarán rezos en la oficina principal. El personal administrativo estará presente.
4. El atuendo debe ser sobrio. El personal administrativo no usará prendas de colores vivos.
5. Se suministra una estufa, para beneficio del personal administrativo. Se recomienda que cada miembro del personal traiga diariamente dos kilos de carbón durante el tiempo frío.
6. Ningún miembro del personal administrativo puede dejar el salón sin permiso del Sr. Roberts. Se permiten las necesidades naturales, y el personal administrativo debe usar el jardín que está detrás del segundo portón. Este sector debe mantenerse limpio y en buen orden.
7. No se permite conversar durante las horas de trabajo.
8. El deseo de consumir tabaco, vino o alcoholes es una debilidad humana, y como tal está prohibida al personal administrativo.
9. Los miembros del personal administrativo traerán sus propios lápices.
10. Los administradores de la empresa esperan que en compensación por estas condiciones, casi utópicas, se obtendrá un gran aumento de la producción.

Londres, 1854.

LA EMPRESA COMO SISTEMA SOCIAL INTEGRADO

Fijémonos en el gráfico que se muestra a continuación. Al círculo más externo lo he llamado *entorno*, y como se advertía anteriormente, es el *aquí* y el *ahora*. En unos casos, este *aquí* podrá ser sustituido por el nombre de una ciudad, una nación, o incluso por el del planeta Tierra. Podemos pensar que la ciudad de Madrid es una parte de un sistema superior denominado Comunidad Autónoma de Madrid, que ésta es a su vez parte integrante del Estado Español, que éste forma parte de un sistema superior que es la Unión Europea... En cualquier caso, de momento el tema no nos preocupa, aunque bueno es pensar que, en buena lógica, todo lo que suceda en cualquier lugar del mundo afecta a mi ciudad. Una de las primeras cosas que nos muestra la TGS es que *todo afecta a todo*. Todos somos ciudadanos de esa «aldea global», en frase de Mac Luhan, y es utópico pensar que las fronteras nacionales son impermeables. A través de ellas, como a través de la membrana permeable de nuestro ejemplo,



Sistemas y subsistemas

penetran las enfermedades, sin que los esfuerzos de las autoridades sanitarias puedan hacer demasiado por evitarlo. También circulan los individuos, con permiso de inmigración o sin él. Ni la dictadura más férrea puede frenar la difusión de las ideas. Y, como dicen los inversores en Bolsa, «cuando Wall Street estornuda, Europa se constipa, y Madrid coge una fiebre de caballo».

Bien, ya sabemos lo que representa el círculo más externo: el *entorno*. En ese entorno he inscrito un segundo círculo que pretende representar una empresa cualquiera. Lógicamente, en un entorno hay otras muchas empresas, pero las limitaciones gráficas no permiten representarlas a todas. Esa empresa puede ser considerada, ya lo sabemos, como un *sistema*.

A continuación viene un tercer círculo: es el Departamento de Recursos Humanos de esa empresa. También podríamos haber representado otros departamentos: el de Marketing, el de Finanzas, pero por los motivos ya enunciados, nos vamos a contentar con Recursos Humanos. Al formar parte de un sistema, podemos considerarlo como un *subsistema*.

A su vez, dentro del Departamento de Personal, podemos considerar un *sub-subsistema*, es la Subdirección de Reclutamiento y Selección. En su interior podríamos incluir otro círculo: es una persona, Juan Pérez, psicólogo encargado dentro de esa Subdirección de realizar las entrevistas de selección de personal.

Lógicamente, la denominación de *sistema* o *subsistema* siempre la atribuimos por referencia a algo. España es un sistema, pero si lo referimos a la Unión Europea es un subsistema. A su vez, la U.E. es un sistema, pero se convierte en subsistema cuando la referimos a la totalidad de naciones de la Tierra. La Tierra es un sistema, pero se convierte en subsistema en cuanto la referimos al Sistema Solar...

He representado los distintos círculos inscritos de manera tangencial y no concéntrica, porque con ello quiero subrayar un hecho. En primer lugar, cada sistema o subsistema está separado del sistema superior que lo contiene por una línea, a la que vamos a llamar *confín*. A través de ese confín es por donde se realizan los intercambios con el exterior. Como todos los sistemas o subsistemas tienen contacto con el exterior, era forzoso esta representación tangencial. El confín marca la separación entre el *entorno* (mundo exterior) y el *dintorno* (mundo interior).

De paso diremos que el control del confín y de los intercambios con el entorno constituye una parte importante de las funciones gerenciales (compras, ventas, contratación de personal, relaciones con los organismos públicos...)

La concepción de la empresa como sistema previene contra la ilusoria y fatídica manía de pretender tratar los problemas departamentales como aislados. La empresa ha caído en el mismo defecto que muchos médicos superespecialistas, de aquellos de quienes se dice que «saben mucho de muy poco, y acaban por saber casi todo de casi nada».

Quizás a esta visión deformante hemos contribuido, y no poco, los docentes, con nuestra división en departamentos y en asignaturas, lo que probablemente tiene una justificación metodológica, pero que conduce a dar a los estudiantes visiones parciales y sesgadas de la realidad empresarial. En la empresa

no existen los problemas de Marketing, ni de Finanzas, ni de Producción, ni de Recursos Humanos; lo que abundan son los problemas empresariales. Y si no se concibe a la empresa como una totalidad integrada, podemos llegar a padecer ese mal endémico de las organizaciones denominado *sociocentrismo departamental* (▲), o consideración del propio departamento como el ombligo de la empresa.

El sociocentrismo departamental, por ejemplo, lleva al departamento Comercial a prometer a un cliente que se le va a entregar su pedido en un plazo de quince días, cuando el plazo razonable sería de un mes. Este proceder pone en apuros al departamento de Producción, quien puede verse obligado a:

- a) interrumpir su programación, descuidando a otros clientes o retrasando otros pedidos;
- b) forzar la producción, rebajando los estándares (▲) de calidad, para poder cumplir con la fecha. A veces esta solución conduce a un producto de baja calidad que es rechazado por el cliente;
- c) prolongar el horario de trabajo, pagando costosísimas horas extraordinarias, con lo que el beneficio se esfuma...

Al final, los comerciales quizás puedan jactarse de haber cubierto su objetivo de ventas, pero ¿a qué coste?

Estas disfunciones interdepartamentales suelen ser bastante frecuentes. Veamos algunos ejemplos de ellas:

- entre Ventas y Finanzas, cuando los vendedores conceden un descuento demasiado grande, o un plazo de cobro demasiado dilatado;
- entre Finanzas y Recursos Humanos, cuando, como consecuencia de la política de austeridad, la retribución deja de ser externamente competitiva, y Recursos Humanos constata que se le marchan los mejores empleados, y que no puede atraer para sustituirles a gente cualificada;
- entre Producción y Finanzas, cuando los primeros, para conseguir un stock de seguridad adquieren más materia prima de la necesaria, con lo que la empresa pierde liquidez al pagar algo que tardará mucho tiempo en poder utilizar y, por tanto, cobrar;
- entre Recursos Humanos y Producción, cuando, como consecuencia de una política de reducción de plantilla por medio de bajas incentivadas, se marchan los trabajadores con mayor experiencia, y es imposible sacar adelante los programas de producción con el personal bisoño de que se dispone;
- entre Producción, Ventas y Finanzas, cuando los comerciales no son capaces de vender lo producido y no hay más remedio que almacenar, con el consiguiente perjuicio económico que toda inmovilización de capital supone.

Podríamos hacer este listado interminable, pero la finalidad principal, el mostrar que la empresa sólo puede considerarse como un sistema integrado, es- pero que habrá quedado suficientemente justificada.

De modo similar, la Dirección de Recursos Humanos, como cualquier otra dirección dentro de la empresa, puede ser considerada igualmente como un sis-

tema social integrado. Dejo para más adelante el esfuerzo de intentar graficar esta realidad, ya que necesitamos adquirir unos conocimientos previos antes de enfrentarnos con esta tarea de la representación gráfica.

CAUSAS DE LA APARICIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

Siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros y empleados; siempre se ha precisado enseñar a los recién llegados su trabajo, siempre ha habido que idear sistemas de retribución equitativos e incentivantes..., pero no siempre estas tareas las ha realizado una Dirección de Recursos Humanos.

Aunque la función de Recursos Humanos ha existido siempre, en vano buscaremos en la bibliografía española anterior a los años ochenta del siglo XX referencias a un departamento de Recursos Humanos más o menos semejante a los actuales. Sí encontraremos menciones a Departamentos de Dirección de Personal e incluso a Jefaturas de Personal.

La TGS, que es una teoría organicista, hace suya aquella afirmación de los biólogos evolucionistas que dice que «la función crea el órgano». Mientras la función de Recursos Humanos se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad, y las consecuencias de llevarla a cabo de manera incorrecta eran escasas o de importancia irrelevante, no había ninguna necesidad de que las empresas se dotaran a sí mismas de un órgano especializado *ad hoc*. Pero esta actitud cambió a partir del momento en que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un cierto «saber hacer», y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos o sociales. Las empresas más avanzadas comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva el disponer de este departamento, y en consecuencia, lo crearon, siendo imitadas por otras, conforme sus necesidades así lo requerían.

Varias fueron las causas que sinérgicamente motivaron la aparición de este Departamento:

— **El crecimiento en tamaño de las empresas**, y, por tanto, de su complejidad. Mientras una empresa es pequeña, precisa de poca especialización directiva. Normalmente el director-propietario, asistido por sus familiares, y quizás por algún empleado «de confianza», realiza tareas tan dispares como comprar, vender, contratar, negociar con los bancos, llevar la contabilidad, crear nuevos productos... Pero a medida que la empresa crece en tamaño, la política de «hombre-orquesta» ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando parcelas ejecutivas que permitan a la dirección centrarse en su labor principal. Para que la Dirección de Recursos Humanos sea rentable se requiere un tamaño mínimo de empresa difícil de cuantificar, ya que dependerá no sólo del número de trabajadores, sino también de la cualificación de estos, la naturaleza de su función, el mayor o menor grado de diferenciación entre sus tareas o cometidos, la centralización o descentralización del centro de trabajo... En cual-

quier caso, es bueno recordar que cuando el número de trabajadores de una empresa crece en progresión aritmética, las interrelaciones entre ellos y, por tanto, los problemas, crecen en progresión geométrica⁶.

— **La creciente normativización laboral.** El Derecho Laboral es relativamente joven, especialmente si lo comparamos con el Civil, el Penal, incluso el Mercantil. En España no se puede hablar de la existencia de un Derecho Laboral hasta la década de los treinta del siglo XX. Antes de aquella época se aplicaba «por analogía» en los contenciosos laborales, el Código Civil, y la figura equivalente al inexistente contrato de trabajo era la de arrendamiento de servicios⁷. Ahora bien, en el momento en que las disposiciones de rango jurídico menor se van articulando y aumenta la jurisprudencia, se hace necesario recurrir a unos especialistas en Derecho Laboral, o abogados laboristas. En España (una vez más la función crea al órgano) a finales de los años cincuenta apareció una carrera universitaria de grado medio, los *Graduados Sociales*⁸, con la facultad de ejercer profesionalmente el Derecho Laboral y actuar en los Juzgados de lo Social. Tanto abogados laboristas como Graduados Sociales, se integraron en muchos casos en los nacientes departamentos de Personal.

— **La acción sindical.** Mientras los sindicatos, o no existieron, o no tuvieron fuerza suficiente para provocar huelgas, paros y otros medios de presión, no era necesario el diálogo permanente con estas instancias representativas de los trabajadores. Pero, en cuanto se constituyeron, y adquirieron el poder de ejercer la acción sindical, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales, en el tratamiento del conflicto individual o colectivo, en las relaciones laborales, en suma⁹.

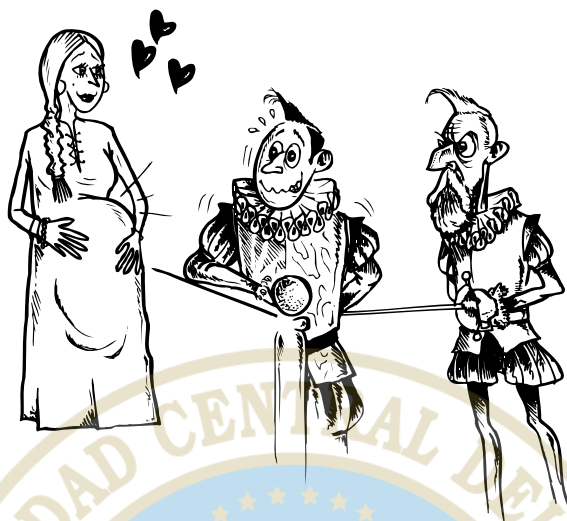
— **La humanización del trabajo.** La tendencia humanizadora del trabajo provino de varios frentes. Por una parte de los estudios e investigaciones científicos, como los mencionados experimentos de Hawthorne, o los estudios sobre motivación de Maslow, MacClelland (♠), Herzberg, las investigaciones sobre liderazgo de Likert, Tannenbaum y Schmidt (♠), Blake y Mouton (♠)... y también del impacto que, no sólo en los países católicos, tuvo la Doctrina Social de la Iglesia. En cualquier caso, las tendencias humanistas

⁶ Como ilustración de este hecho, citaremos que la Organización Mundial de la Salud, en la Conferencia de Alma Ata, proclamó que un hospital no debería pasar de un tamaño en torno a las 600 camas, porque más allá de este número, la complejidad de las interrelaciones lo convertían en prácticamente ingobernable. En este mismo sentido podemos inscribir la tendencia hacia la creación de empresas de pequeño tamaño, imperante desde hace unos cuantos años en EE UU, y concretada en la fórmula «small is beautiful».

⁷ El Derecho Civil es una actualización del viejo Derecho Romano, que por ser esclavista no consideraba los derechos de los trabajadores. Regulaba detalladamente el derecho de propiedad, incluida la propiedad sobre la fuerza de trabajo.

⁸ Actualmente estos titulados universitarios se denominan Diplomados en Relaciones Laborales. La ventaja competitiva de los Graduados Sociales radicaba en su cercanía a la realidad empresarial y en el hecho de su orientación práctica derivada de estar diariamente «pisando Magistratura», o —como se dice hoy— «Juzgado de lo Social».

⁹ La negociación surge como una necesidad cuando las dos partes se precisan mutuamente, y ninguna tiene poder suficiente para imponer su voluntad a la otra. Aunque suene a una afirmación cínica, lo cierto es que, cuando podemos imponer nuestra voluntad, lo hacemos, y cuando no, negociamos.



La negociación a presión

motivaron la aparición de técnicas de personal centradas en la persona. Esto trajo consigo la aparición en los departamentos de Personal de psicólogos, sociólogos, psicosociólogos...

— **La creciente tecnificación de los procesos de producción.** El cambio tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad. En los últimos años se ha pasado en España de una producción caracterizada por los procesos artesanales y casi manuales, a una producción marcada por el sello de la moderna tecnología. Ya hemos visto que la TGS tiene como axioma que cualquier cambio en una parte de cualquier minúsculo subsistema afectará necesariamente a la totalidad del sistema. Así, la introducción de tecnología moderna, por una lado propicia el llamado paro tecnológico¹⁰, es decir, hace innecesaria a una parte de la mano de obra que se requería para procesos de producción más elementales. Pero, por otro lado, se requiere una mayor especialización en las personas que han de manejar las nuevas máquinas. La creciente tecnificación de todos los puestos de trabajo ha suscitado que los procesos de selección, de formación y de evaluación de los empleados, se hayan convertido en otros tantos cometidos de alta especialización dentro de los departamentos de Personal.

¹⁰ Se produce el paro tecnológico a partir del momento en que al empresario le resulta más rentable invertir en máquinas que pagar salarios. Los sindicatos deberían recapacitar en el hecho de que, cuando como consecuencia de una hábil negociación logran «arrancar» a los patronos unos incrementos salariales (♦) superiores al incremento de productividad que ofrecen como contrapartida; las consecuencias inmediatas son un beneficio para los trabajadores, pero a medio y a largo plazos, el empresario se va cargando de razones para sustituir a los obreros por máquinas que hagan su trabajo. Incluso a veces, se prefiere invertir en máquinas, aún siendo de momento más barato pagar salarios, por evitarse o reducir los inconvenientes de huelgas, paros y presiones de toda índole.

— **La compensación** es mucho más que la organización de un sistema burocrático para hacer llegar la paga a los obreros. En los momentos presentes, las empresas conscientes de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tienen que esforzarse constantemente por conseguir implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser *internamente equitativo, externamente competitivo y motivador*. La retribución ya no es sólo la mera contraprestación por el trabajo realizado, sino que pretende convertirse en un sistema de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos. En otra época la decisión sobre cuánto pagar a cada obrero o empleado se hacía mecánicamente, aplicando las tablas salariales, o tras una breve negociación, más bien regateo, entre trabajador y patrono. Hoy en día esta decisión requiere realizar previamente un cuidadoso análisis de lo que paga la competencia en el mismo sector, e implica una decisión estratégica que tiene que tomar en cuenta, no sólo aspectos financieros, sino también psicológicos y legales, que sólo un órgano especializado en la gestión de Recursos Humanos puede llevar a cabo.

Como consecuencia de estas concausas, los departamentos de Personal fueron haciendo acto de presencia en las empresas, a medida que fueron siendo necesarios ¹¹.

EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL EN ESPAÑA

La Dirección de Personal/Recursos Humanos ha ocupado en España distintas posiciones orgánicas, conforme la función era más necesaria y más reconocida.

En una primera etapa, que podríamos situar en los años 50 del siglo xx, el contexto externo a la empresa se caracterizaba en lo socioeconómico por la pretensión de la autarquía, que provocaba la escasez, incluso de lo más fundamental, y la fijación férrea de salarios, a pesar de que los precios sufrían una tendencia alcista. En lo político existía una dictadura; en lo jurídico-laboral se aplicaban las normas inspiradas por el retórico Fuero del Trabajo, promulgado en 1938, que prohibía la huelga e imponía el sindicalismo oficial.

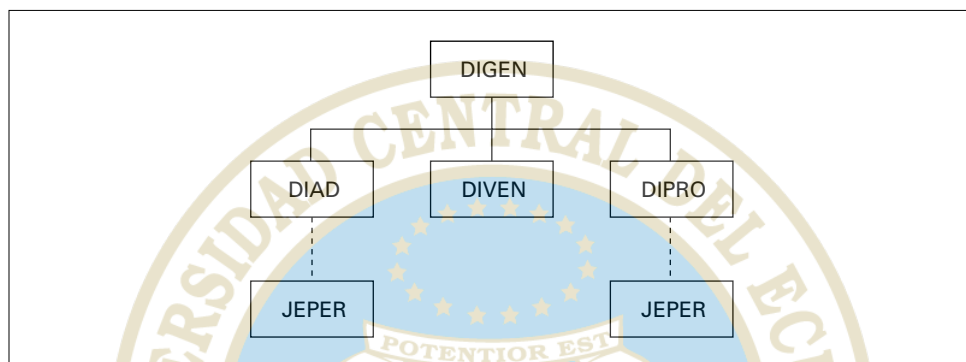
En este entorno la empresa estaba fuertemente verticalizada, y lógicamente la Dirección de Personal era bien poco *amable*. Para empezar no tenía el rango de Dirección, sino el de Jefatura, en dependencia, bien de la Dirección Administrativa (que entonces aún no se llamaba Financiera), bien de la de Producción.

El Jefe de Personal solía ser un administrativo *de confianza* que se ocupaba de llevar el control de absentismo, de las altas y bajas en la Seguridad Social, de

¹¹ La TGS, no solamente nos dice que todo depende de todo, también nos asegura que nunca un efecto obedece a una sola causa. SEILER nos indica que no se puede mantener «el hábito de pensar en una causa única». Hay más bien que hablar de concausas. A veces estas concausas se refuerzan mutuamente en el fenómeno llamado de sinergia, palabra de etimología griega que significa «trabajar juntamente». Por ejemplo, un medicamento con un efecto sedante suave puede multiplicar su efecto exponencialmente si el individuo que lo ingiere toma simultáneamente una copa de licor. El efecto combinado de ambos ingredientes es mucho mayor que la simple suma de sus efectos aislados.

la elaboración del recibo de salarios y de pocas cosas más. En algunos casos el Jefe de Personal era un abogado que alternaba las funciones administrativas con la representación de la empresa en los contenciosos laborales ante las Magistraturas de Trabajo. No faltaban las ocasiones en que el Jefe de Personal era un suboficial retirado del Ejército o de la Guardia Civil *que impusiera respeto* y aplicara el reglamento de Régimen Interior para sancionar faltas de todo tipo.

En algunas grandes empresas la Jefatura de Personal se ocupaba también de la gestión de los economatos de empresa y algunas instituciones voluntarias



de Servicios Sociales, que paliaron algo la estrechez en que vivían tanto obre-
ros como empleados en aquellos durísimos años.

La segunda etapa, que podríamos fijar entre los años 60 hasta el final del régimen político anterior a la democracia (1975), el país ha conocido cierto crecimiento económico fundamentado en cuatro fuentes de ingresos: las exportaciones, principalmente de productos agrícolas, a las que se unirían las remesas de emigrantes, las inversiones extranjeras y los ingresos en divisas por el turismo.

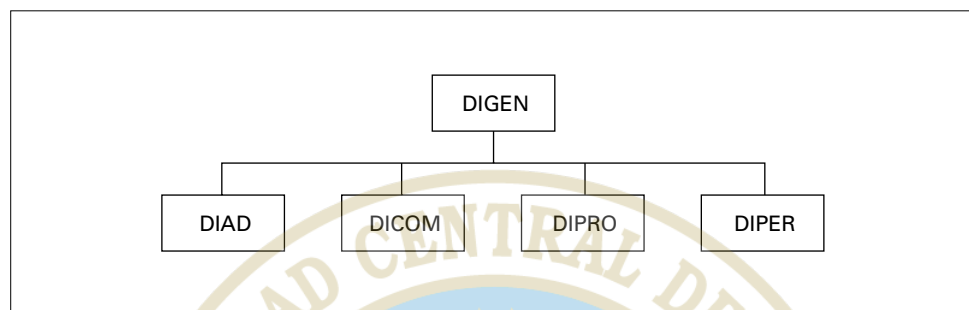
En el terreno político hay una dulcificación de las posturas ultramontanas anteriores, sin que se pueda en absoluto hablar de una democratización.

En lo laboral, lo más notable quizá sea la reconversión de la población rural en urbana, y la aparición de los primeros movimientos – tímidos – de oposición, especialmente en el País Vaco, Cataluña y Madrid.

El relativo bienestar económico permitió la importación de bienes de consumo y las materias primas para la industria, así como equipo y tecnología industrial.

La función de Personal, lógicamente tiene que hacer frente a una situación nueva, algo distinta de la precedente. En primer lugar, asistimos a una mayor tecnificación de la función. Junto a las habituales tareas de tipo administrativo y de mantenimiento de la disciplina, aparece tímidamente la formación, y aunque aún no puede hablarse de unas auténticas Relaciones Laborales, se le va concediendo mayor importancia al tratamiento del conflicto individual (porque el conflicto colectivo no existe, al menos oficialmente). El ocupante del puesto de la Jefatura de Personal, que va convirtiéndose gradualmente en Dirección, suele aún ser un abogado o un Graduado Social.

La función de Personal ve aumentada su importancia y también su posición orgánica. En primer lugar, se va abandonando la dependencia de las direcciones Administrativa o de Producción, y suele convertirse en el organigrama en la cuarta dirección funcional.

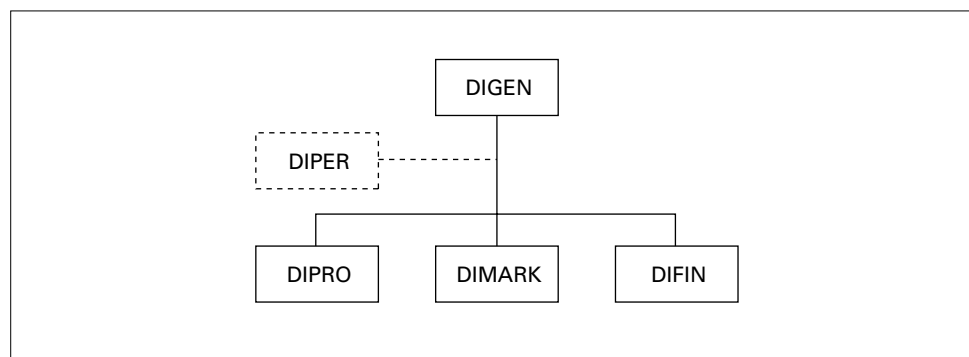


La necesidad de realizar procesos de selección, formación, motivación, evaluación, etc., motiva el ingreso en la empresa de profesionales de la Psicología, la Pedagogía (actuales licenciados en Ciencias de la Educación), Asistentes Sociales (que posteriormente se denominaron Diplomados en Trabajo Social), sociólogos, etc.

La tercera etapa, que viene a coincidir con la Restauración Monárquica, condujo hacia una concepción de la Dirección de Recursos Humanos descentralizada, configurándose el departamento como un órgano *staff* (↗) dependiente de la Dirección General, responsable de las políticas de Recursos Humanos de toda la empresa, pero no de su aplicación, que es responsabilidad de los órganos de línea.

En algunos casos la Dirección de Recursos Humanos se convierte en una suministradora de servicios a la organización. Servicios que, en muchos casos contrata a empresas consultoras, asesoras y de servicios y/o a consultores independientes o *freelances* (↗).

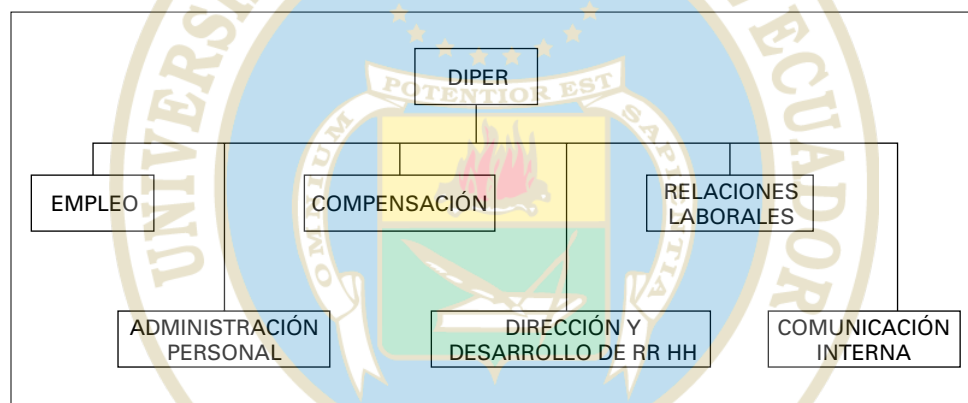
La representación gráfica de esta última innovación en el organigrama es la siguiente:



LAS «FUNCIONES» DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS

Una investigación realizada hace años por el Departamento de Gestión Empresarial de ICADE puso de relieve que, con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, incluso independientemente de que la empresa disponga o no de un Departamento de Personal/Recursos Humanos, en todas las organizaciones se realizan una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas.

A veces, todas estas funciones son desempeñadas por una sola persona; otras veces, en las empresas grandes, existen una serie de departamentos y de subdepartamentos para desarrollar una sola de tales funciones. En ocasiones, parte de las funciones se realizan por personal de la empresa, mientras que otras, por ejemplo, la selección de personal, la elaboración de la nómina y de los recibos de salarios, las relaciones con el Tribunal de lo Social, etc., se confían a consultores externos. He aquí estas funciones:



La función de Empleo tiene como objetivo el proporcionar a la Organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica. Como la empresa no siempre precisa el mismo número de personas, debido a causas tales como la estacionalidad, momentos de expansión o de depresión, etc., la función de Empleo comprende dos tipos de procesos: *aditivos* (añadir gente a la organización) y *sustractivos* (reducir el número de personas que trabajan en la empresa). Entre las tareas frecuentes de esta función nos encontramos: la planificación de plantillas, la descripción de puestos de trabajo, los estudios del mercado laboral, la búsqueda de fuentes de reclutamiento, la realización de procesos de selección, acogida e inserción del personal recién ingresado, las relaciones con empresas de trabajo temporal, los estudios de reducción de plantillas, las acciones tendentes a la «descontratación» de efectivos laborales, etc.

La función de Administración de Personal se refiere al manejo burocrático, al «papeleo», en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella, se originan una gran cantidad de estos trámites administrativos. La firma y registro del contrato, la elaboración de las nóminas y recibos de salarios, las retenciones de IRPF y de Seguridad Social, y el consiguiente abono de las mismas a los organismos oficiales correspondientes; el establecimiento de la jornada laboral, de los turnos de trabajo y la gestión de horas extraordinarias; los permisos, vacaciones, bajas por enfermedad o por maternidad, las excedencias, disciplina laboral, etc., son otros tantos cometidos de esta función de Administración de Personal.

La función de Compensación trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir el triple objetivo de ser *internamente equitativa*, *externamente competitiva* y *motivadora*. Los estudios salariales; el establecimiento de sistemas retributivos; la elaboración de sistemas de incentivos o primas; los sistemas de medición de los resultados individuales o grupales, el establecimiento de sistemas de *fringe benefits* (▲), de *bonuses* (▲), etc., son actividades típicas de esta función de Compensación.

La función de Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. Esta función, quizás la más delicada y compleja de Personal, comprende las subfunciones de Comunicación y Participación, de Formación, Promoción y Desarrollo, de Evaluación del Desempeño, de Evaluación del Potencial, de establecimiento de Planes de Carrera, de Motivación Laboral, diagnóstico y tratamiento del Clima Laboral y establecimiento de los sistemas de liderazgo más adecuados.

La función de Relaciones Laborales tiene que ver con el tratamiento del *conflicto individual* (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido; descontento por los más variados motivos) y del *conflicto colectivo*, que, a su vez, puede ser *parcial* (de una parte de trabajadores de la empresa) o *total*. La atención de quejas y reclamaciones; el tratamiento de contenciosos



que se generen; la representación de la empresa ante el Juzgado de lo Social; las relaciones con el Comité de Empresa, y sus diversas Comisiones (de Salud Laboral, de Relaciones Industriales...); las negociaciones con el Comité, el establecimiento de los Convenios Colectivos, el tratamiento de los paros, huelgas, ocupaciones, etc., forman parte de esta función, quizás la más dura de todo el quehacer del Departamento.

La función de Comunicación Interna (CI). Podemos definir a ésta como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.

DE LA CULTURA EMPRESARIAL A LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Entendemos por cultura empresarial el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa ante sus clientes, proveedores y el entorno en general.

Deal y Kennedy¹² definen a la cultura de una manera menos «científica» y mucho más intuitiva cuando dicen que cultura es «the way we do things around here», y también «what keeps the herd moving roughly West».

Pümpin, Kobi y Wüthrich¹³ ven la causa y la manifestación de la cultura de la empresa en seis factores internos:

- la personalidad del fundador y de los directivos de mayor nivel;
- los ritos y símbolos de la empresa;
- la información, el estilo de comunicación interna y externa;
- las estrategias (↗);
- las estructuras y los procedimientos;
- el sistema de gestión, el estilo de dirección.

A estos seis factores internos hay que sumarle otros dos externos que también influyen en la cultura de la empresa, y que son:

- las condiciones marcos de la economía, la tecnología y la ecología;
- las condiciones marco de la sociedad y de la cultura (contexto político social y socio cultural del lugar y momento en que la empresa se desenvuelve).

No cabe ninguna duda de que la cultura de una empresa influye de manera decisiva en sus políticas y, lógicamente, en sus técnicas y procedimientos. Li-

¹² Deal T. E. y Kennedy A. A. *Corporate cultures; The rites and rituals of corporate life*, Reading, Massachussets, 1983, pág. 5.

¹³ Pümpin, C., Kobi, J. M., y Wüthrich, H. A. *La culture de l'entreprise. Le profil stratégique qui conduit au succès*, L'Information n.º 85. Banque Populaire Suisse, Berne, 1985. pág. 6 y ss.

mitando este aserto al campo de los Recursos Humanos, es evidente que una empresa orientada a clientes, innovación/riesgo, colaboradores y resultados (la fórmula mágica de las empresas que triunfan), es seguro que tendrá unas políticas de Recursos Humanos enteramente diferentes de otra empresa orientada a producto, seguridad, accionistas y procedimientos.

La influencia de la cultura sobre las políticas y las técnicas es evidente. Se ha dicho que la cultura de una empresa es como las raíces de una planta: están ocultas a nuestra mirada, pero podemos verlas si lo deseamos. Las políticas son el tallo, las técnicas son las ramas y las hojas son los procedimientos.

Algunas empresas se han empeñado en la tarea de sacar a la luz sus raíces, como base del análisis de su cultura empresarial, el establecimiento de una cultura mejor y el cambio consiguiente hacia la posición considerada como más halagüeña. Llámese «proyecto de empresa», «plan maestro» o «ideario», en el fondo se trata de dar respuesta válida a aquello de «quiénes somos, de dónde venimos, adónde vamos, qué pretendemos y cómo lo vamos a lograr».

LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa. Las políticas escritas y publicadas ayudan a los directivos, en cuanto que éstos tienen la certeza de cuál debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas, y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc.

Las políticas son amplias, lo que no quiere decir que sean ambiguas. Si tuviéramos que buscar un símil, diríamos que las políticas de una empresa son como la Constitución, que enuncia principios generales que tienen que desarrollarse por medio de normas jurídicas de menor rango. Pero si una norma jurídica, por ejemplo una Ley, contradice a la Constitución, puede ser declarada inconstitucional, y entonces queda privada de todo efecto.

Existen políticas financieras, políticas de producto, políticas comerciales, y por supuesto, también políticas de recursos humanos.

Las políticas están influidas por la cultura nacional, y también por la cultura de la propia organización. Y como las políticas inspiran las normas, no es de extrañar que las normas de recursos humanos entre países tan dispares como Japón y Estados Unidos difieran en materia de selección, formación, retribución, ocio, permanencia en la empresa, criterios de retribución, criterios para la promoción, etc.

Pero incluso dentro de un mismo país, existen empresas con políticas muy dispares sobre aspectos muy concretos. Así, mientras en la empresa A existe la política de que «en igualdad de condiciones tendrán preferencia en la selección de personal los hijos de trabajadores de la Casa», en la empresa B se horrorizarían ante la pretensión de un empleado que esgrimiera la razón de parentesco para apoyar la contratación de su propio hermano. Del mismo modo, en unas empresas «la antigüedad es un grado» y en otra «el que se ha quedado muchos

años es señal de que no ha encontrado nada mejor». En un tipo de organizaciones burocráticas «se puede hacer poco o mucho, pero siempre de acuerdo al reglamento» y en otras «lo que cuentan son los resultados».

Por consiguiente, no se puede hablar de política sino de «políticas» de recursos humanos. He aquí algunas de ellas, pertenecientes a distintas empresas, pero todas reales:

Reclutamiento

— «En las selecciones de personal titulado se considerará con carácter excluyente el expediente académico del candidato».

— «Para los puestos de consultores, se admitirán exclusivamente candidaturas de licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Derecho, e Ingenierías Superiores».

— «A la hora de valorar los currículos, se desestimarán los candidatos con más de dos años de experiencia. Preferimos formar a nuestro personal partiendo de cero, que tener que corregir los vicios adquiridos».

— «La disponibilidad para viajar y para residir en otros países será valorada muy positivamente en toda selección».

Dimisiones

— «Antes de permitir la dimisión de un colaborador valioso, se agotarán todos los procedimientos, incluyendo, si fuera necesario, el igualar la oferta económica, siempre que la cantidad total quede dentro de la horquilla de retribuciones de su categoría».

— «En caso de dimisión se realizará una entrevista de salida para tratar de conocer los motivos de partida, pero en ningún caso se intentará retener al dimisionario, y mucho menos caer en el chantaje económico de negociar un incremento de su retribución».

Promoción

— «Siempre que sea posible, se preferirá una promoción interna a un reclutamiento externo. Esta norma no afectará al personal comercial».

— «En igualdad de condiciones para una promoción, se optará por el empleado más antiguo».

— «En las promociones internas, para puestos del cuarto escalón jerárquico y superiores, será indispensable la titulación superior, preferentemente si está relacionada con el contenido del puesto.»

Prácticas

— «Las prácticas tienen que servirnos principalmente para detectar a jóvenes prometedores, susceptibles de trabajar con nosotros en el inmediato futuro. Por ello, para las prácticas de verano se concederán preferentemente becas a estudiantes de penúltimo y último años de las carreras de Económicas e Ingeniería.»

Idiomas

— «Nuestra empresa tiene vocación internacional, por consiguiente, en todas las promociones que en el futuro se presenten para puestos del nivel cinco en adelante y para puestos de secretaria de estos mismos niveles, será indispensable acreditar el dominio escrito y verbal, incluso por teléfono, del inglés. Se valorará muy positivamente el dominio de cualquier otra lengua. Entre las europeas se primará el dominio del alemán y del holandés. Entre las no europeas se valorará especialmente el japonés, el chino (cantonés o mandarín) y el árabe.

En cuanto al personal que actualmente ocupa puestos directivos de nivel cinco y superiores, y que no domina al menos el inglés, se considerará un objetivo prioritario su adquisición».

¿DIRECCIÓN DE PERSONAL O DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS? ¹⁴

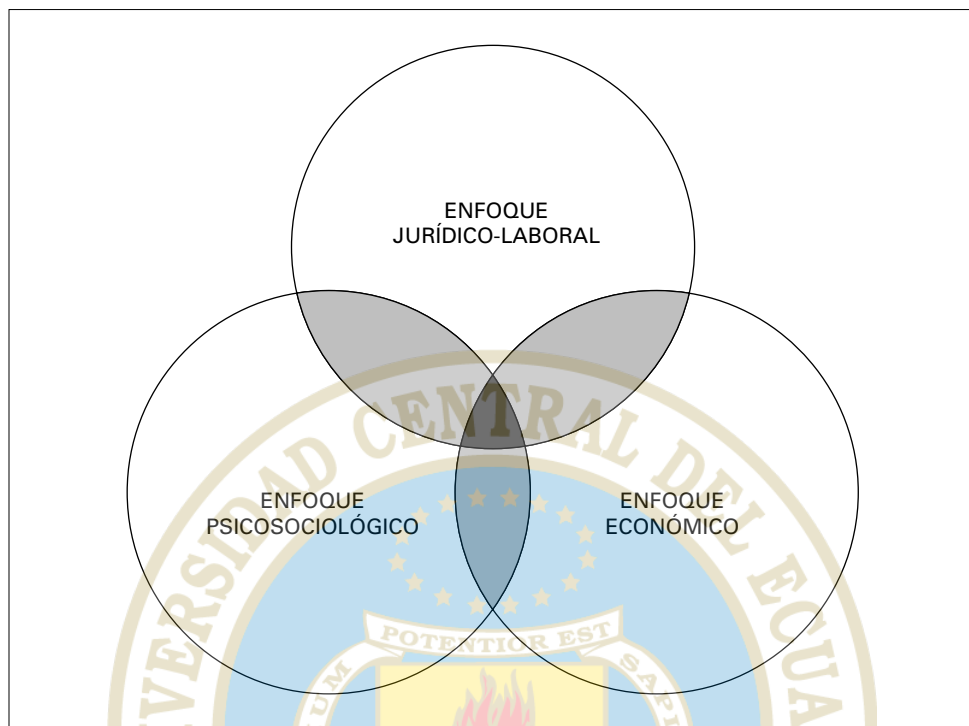
En las páginas precedentes se ha utilizado tanto la denominación tradicional de Dirección de Personal (DP), como la moderna de Dirección de Recursos Humanos (DRH). Aunque en el momento presente la cuestión de la denominación de la función, y por tanto del departamento, dista mucho de estar resuelta, existe una diferencia semántica y conceptual entre Personal y Recursos Humanos, que conviene esclarecer.

La Asociación Europea de Dirección de Personal (*European Association for Personnel Management, EAPM*) inició en 1990 una investigación conjunta con el Instituto de Desarrollo de Directivos (*Institute for Management Development, IMD*) de Lausanne, Suiza, en la que se planteaba la siguiente pregunta «*Dados los rápidos cambios sociales, tecnológicos y políticos que se perciben en nuestro entorno, ¿cuál será el papel del futuro director de Personal o de Recursos Humanos en Europa?*»

Esta investigación se llevó a cabo en los 17 países que componen la EAPM, y aunque el objetivo principal era predecir las futuras funciones del Director de Personal o de Recursos Humanos, de una manera tangencial se delimitó en ella el alcance semántico de una y otra acepción.

Lo primero que cabe decir es que la expresión Recursos Humanos es una creación americana de finales de los 70 y principios de los 80, aunque se puede encontrar previamente en diversas obras pertenecientes a la escuela de las Relaciones Humanas. En el final de la década de los 80, algunos autores norteamericanos han sostenido que la Dirección de Recursos Humanos fue la respuesta estadounidense a las efectivas políticas de Personal del sobresaliente modelo de dirección japonés.

¹⁴ Entresacado del artículo «El papel emergente de la Dirección de Recursos Humanos en Europa. Un informe del IMD para la Asociación Europea de Dirección de Personal», en *AEDIPE*. Septiembre de 1992. Pp. 35-42.



El triple enfoque de la función de Recursos Humanos

En segundo lugar, en el momento actual, la expresión «Personal», sin ser en sí peyorativa, suena comparativamente menos actual que «Recursos Humanos».

Existe igualmente una tendencia en la literatura actual a considerar Personal como algo pasado de moda (monótono y aburrido), y a Recursos Humanos como algo en progreso (incitante y con diferentes facetas).

Aunque tanto Personal como Recursos Humanos tratan de hallar respuesta a la vieja pregunta *¿Cómo puede una organización lograr sus objetivos mientras fomenta el desarrollo y las metas personales de sus empleados?*, existen algunas diferencias en el enfoque de uno y otro modelo:

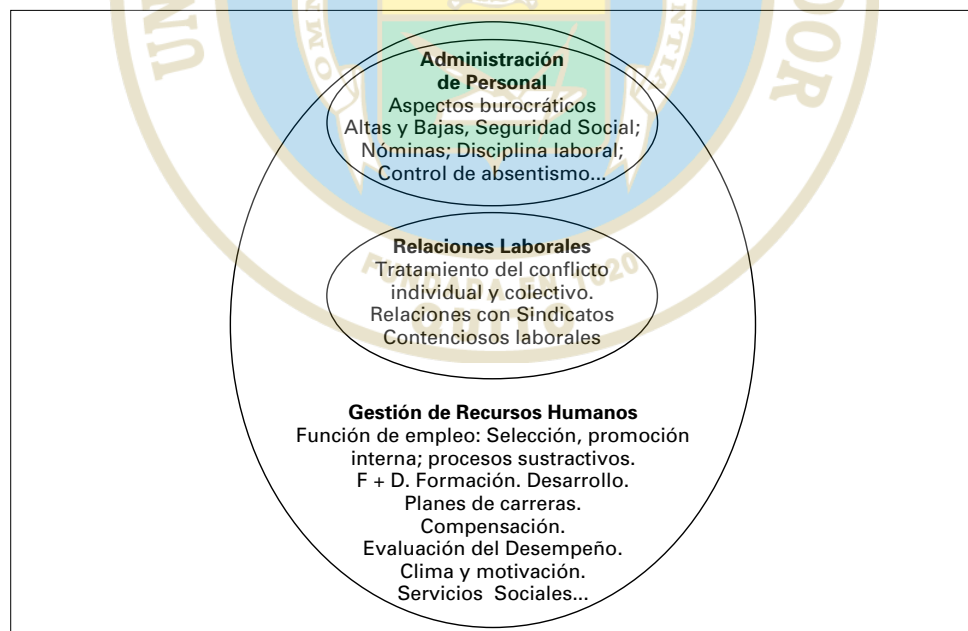
La Dirección de Personal aparece como algo administrativo, microorganizacional, estático y transaccional. Se reconoce como algo comprometido con el «mantenimiento» y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo; los ciclos de su actividad son a corto plazo y su orientación es de carácter táctico. Los resultados de la DP tienden a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones reciben respuestas rápidas. También se reconoce como constituida por especialistas que tienen pocas oportunidades de ejercer el poder y cuyo *status* en la organización es relativamente bajo.

Por contraste, la Dirección de Recursos Humanos se caracteriza como una función eminentemente directiva, macroorganizacional, dinámica y en cons-

tante transformación. Se encuentra más vinculada al «desarrollo» y a la flexibilización de los sistemas de trabajo vinculados con el cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Los resultados de la DRH tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tienen ciclos largos de retroalimentación. Normalmente, la función se ejerce por generalistas que tiene mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto *status* organizacional.

Por consiguiente, no está justificado hablar de DRH antes de la década de los 80, porque todo lo que existía era DP. Sin embargo, en los momentos actuales, no siempre lo que existe bajo el nombre de DRH en las empresas merece tal calificativo, ya que en muchos casos se trata del conocido *modelo* bíblico, consistente en poner vino viejo en odres nuevos, por no mencionar el menos piadoso que menciona los collares diferentes puestos en el cuello de los mismos canes.

Personalmente mi propuesta es la siguiente: Utilizar para el conjunto de las actividades relacionadas con los Recursos Humanos la denominación de Departamento de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, dentro del cual caben las siguientes subfunciones que, eventualmente pueden concretarse en las siguientes Direcciones: Administración de Personal, Relaciones Laborales y Recursos Humanos propiamente dichos. El esquema del departamento y sus funciones queda reflejado en el siguiente gráfico:



LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Lester Thurow, autor del *best seller* mundial de finales de la década de los 80, titulado *Head to head*, y que vaya usted a saber porqué en España se tradujo por *La guerra del siglo XXI*¹⁵, consideraba ya entonces que la ventaja competitiva duradera del Japón frente a los Estados Unidos radicaba en la respectiva concepción que uno y otro países tenían (y tienen) acerca de la función de la Dirección de Recursos Humanos y de su importancia orgánica.

Así, en Estados Unidos o en Gran Bretaña (pues curiosamente este autor no incluye al Reino Unido en Europa) no se considera tradicionalmente a la Dirección de los Recursos Humanos como una cuestión fundamental para la supervivencia competitiva de la empresa. Por ejemplo, la formación del personal se considera como una cuestión individual, no un problema de la empresa. El personal es un factor de producción más que debe ser contratado/alquilado al menor coste posible. Los trabajadores no forman parte del sistema, y el antagonismo trabajadores-empresa es constitutivo del sistema.

En una empresa anglosajona el Director Financiero ocupa el segundo lugar en el organigrama, después del Director General. El puesto de Director de Recursos Humanos es un cargo especializado y periférico, y la persona que lo ocupa no es consultada para adoptar las principales decisiones estratégicas. Es raro que un director de Recursos Humanos llegue al puesto de Director General. Sin embargo, en Japón el director de Recursos Humanos es la segunda persona en importancia dentro del organigrama. Es más, para llegar al puesto de Director General es imprescindible haber ocupado previamente el puesto de Director de Recursos Humanos.

El mismo autor opone las diferencias de uno y otro países en el trato dispensado al trabajo.

En Estados Unidos se venden y compran empresas, empleados incluidos, de modo semejante a los reyes medievales que vendían y compraban provincias. Los trabajadores son los modernos siervos de la gleba, a quienes no se consulta si desean o no pertenecer a un señor distinto. No puede pretenderse mucha fidelidad si a uno lo tratan como a un esclavo y lo venden al mejor postor.

Sin embargo, en Japón se considera al personal como un activo estratégico al que hay que cuidar.

Thurow opone las empresas japonesas que tratan de construir una comunidad a las norteamericanas, que sólo tratan de ganar dinero. A este respecto menciona el abanico retributivo de Estados Unidos, en donde los directores generales en 1990 ganaban 119 veces lo que un obrero medio, y los directores generales japoneses, que sólo ganaban 18 veces más.

Las empresas norteamericanas existen para suministrar una rentabilidad al capital invertido por los accionistas, y los directivos y trabajadores son importantes sólo en la medida en que contribuyen a este resultado.

¹⁵ Lester Thurow. *La guerra del siglo XXI*. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires. 1990.

Sin embargo, en Japón, los empleados son los primeros, los clientes los segundos y los accionistas los terceros, en el orden de atenciones.

Con tal planteamiento es lógico que los papeles de los directivos que se ocupan de los recursos humanos gocen de una consideración desigual en Japón y en los Estados Unidos.

La tesis central del libro de Thurow es que con la caída del comunismo en Europa del Este, la lucha por la supremacía militar entre Estados Unidos y la ex Unión Soviética se ha trasladado a una guerra incruenta por el dominio económico del mundo entre Japón, Estados Unidos y Europa.

El autor analiza las ventajas competitivas de cada uno de los bloques. Aunque no se decanta abiertamente por la victoria de ninguno de ellos, parece que se inclina a pensar que la hora de los Estados Unidos ya ha pasado, y que la Comunidad Europea tiene grandes posibilidades de alzarse con la victoria.

Gran parte de esa victoria dependerá de la tecnología, la innovación, la inversión... pero también de otros factores menos tangibles, pero no por ello menos reales: la cultura, la vocación de creación de un imperio, la formación del personal, la integración del mismo..., en suma del papel decisivo de los recursos humanos en la empresa.

UN NUEVO DESAFÍO PARA LAS DIRECCIONES DE RR HH: LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Hace unos pocos años, eran escasas las empresas españolas que habían traspasado sus fronteras y establecido sucursales en otros países.

De igual modo, en el mismo impreciso margen de tiempo, pocas eran las personas nacidas en otros países que trabajaban en España.

La globalización, tan denostada por muchos, y tan alabada por otros, ha cambiado la situación: un ejecutivo español puede ser que se encuentre expatriado al frente de una empresa española en Moscú, Beijing, Buenos Aires o Rabat.

De igual modo, un ejecutivo español que trabaja en España, es posible que tenga a su cargo a personas nacidas en otros países, de distinta raza, que hablan lenguas distintas, con otros esquemas culturales y fieles a otras religiones. En suma, personas de otras culturas.

Entendemos por cultura el conjunto de normas, manifestaciones rituales, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que componen un colectivo, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicho colectivo ante el entorno en general¹⁶.

Las razones de estudiar la cultura empresarial son evidentes: si la cultura determina o influye sobre el comportamiento de los individuos, y si el comportamiento de éstos es causa directa de los resultados de la empresa, resulta claro, primero, que no es indiferente cuál sea la cultura corporativa y que lo inteligente es analizar la cultura actual de la compañía y determinar el tipo de cultura que se desearía implantar (modelo normalmente obtenido por *benchmarking* a partir del estudio de las empresas *excelentes*) y pasar de una a otra

¹⁶ Esta definición recoge en parte la muy conocida de Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

cultura utilizando las bien conocidas técnicas de introducción del cambio en las organizaciones de trabajo.

Una razón adicional, y de la mayor actualidad, para que el estudio de la cultura empresarial constituya una materia relevante nos la proporciona el hecho de que, en los momentos presentes, las fusiones y adquisiciones de empresas se ha convertido en el procedimiento de elección para las empresas que desean/necesitan incrementar su tamaño para conseguir determinadas economías de escala y sinergias con repercusión en la cuenta de resultados. Pues bien, una gran parte de estas fusiones no consiguen los objetivos apetecidos, precisamente por la diferencia cultural existente entre las empresas *contrayentes*. Y es que el éxito de una fusión, como el de un matrimonio, depende en gran medida de la semejanza cultural, religiosa, racial e ideológica de las personas —físicas en el caso del matrimonio, jurídicas en el de las fusiones— que establecen un proyecto común.

Pero el tema que nos ocupa aquí no es el de la cultura empresarial, sino el de la cultura nacional o regional, en un sentido mucho más antropológico, y esto por tres razones:

- La cultura de los nacionales de un país determinado (su actitud ante la familia, el trabajo, la riqueza, la religión, la disciplina, el trabajo en equipo, el valor del tiempo, el rol de la mujer, de los ancianos, la importancia acordada a la educación formal, etc.) es causa del comportamiento de los individuos y de los grupos en todos los contextos y, naturalmente, en el contexto laboral.
- El comportamiento individual y colectivo influye en la existencia de unas determinadas políticas empresariales, en función de sus Recursos Humanos.
- Consiguientemente, las políticas de RR HH se tienen que concretar en unas prácticas o técnicas concretas, que han de tener en cuenta los valores culturales asumidos.

Frente a esta realidad innegable, tenemos el fenómeno de la empresa que traspasa sus fronteras para ir a instalarse en lejanos países con culturas muy diferentes. Denominaré, de entrada, a estas empresas *Internacionales* (IEs) distinguiendo entre ellas a las *multinacionales* (MNEs) *multiple national positions, each highly sensitive to its local market*; *globales* (GEs) aquellas cuya estrategia se fundamenta en la consideración de *the world as an integrated whole*; y *transnacionales* (TNEs), aquellas que intentan *leverage their capabilities for achieving global coordination and national flexibility simultaneously*¹⁷.

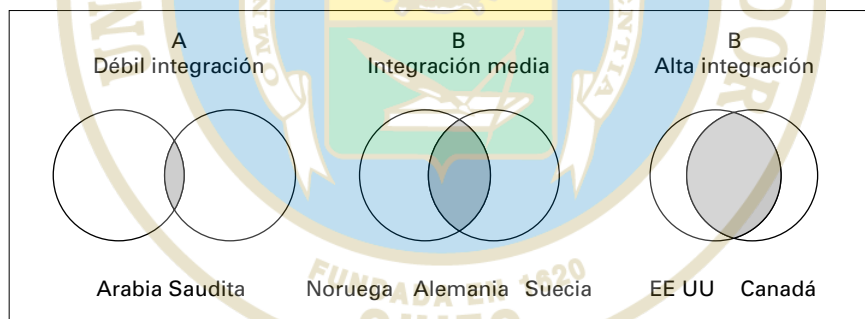
Con distintos grados de insistencia (según sean partidarias de la estrategia multinacional, global o transnacional), las IEs pretenden trasplantar desde la casa madre al país receptor las políticas y técnicas de Producción, de Comercialización, y también de Recursos Humanos que les dieron el éxito en el país de origen. Más aún, al menos en las primeras etapas, los encargados de implantar tales políticas y técnicas suelen ser nacionales del país de origen, a

¹⁷ Bartlet, Ch. A., Ghoshal, S. *Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution*. En: Hodgetts y Luthans. *International management*. McGraw Hill Book Company, 1991, pp. 514-515.

menudo expatriados sin un conocimiento suficiente, no ya de la cultura del país al que se dirigen, sino ni siquiera de su lengua.

Aunque siempre existen choques culturales entre país y país, incluso entre región y región de un mismo país, la magnitud del choque es mayor cuanto más alejados se encuentren, desde el punto de vista cultural, el país madre y el país receptor de la empresa que decide traspasar sus fronteras. Ronen y Shenkar realizaron un importante esfuerzo de categorización y agrupación de las culturas nacionales, encontrando que existen nueve grupos principales: *nordic, germanic, anglo, latin european, latin american, far eastern, arab, near eastern and independent*. El hecho de que su investigación esté fechada en 1985 nos priva de la mención a uno, o quizás más *clusters*, en los cuáles se incluirían los países excomunistas del Este de Europa¹⁸.

A este respecto denominaré *integración* al grado de coincidencia existente entre dos culturas nacionales. La integración puede ser débil, por ejemplo la existente entre dos países pertenecientes a *clusters* distintos y poco compatibles entre sí, por ejemplo la existente entre Arabia Saudita, perteneciente al *cluster Arab* y Noruega, perteneciente al *cluster Nordic*. Por el contrario, la integración será mucho mayor entre dos países pertenecientes a dos *clusters* diferentes, pero compatibles entre sí, por ejemplo, la existente entre Alemania, perteneciente al *cluster Germanic*, y Suecia, perteneciente al *cluster Nordic*; y por último, la integración será muy alta entre dos países pertenecientes al mismo *cluster*: ejemplo, Estados Unidos y Canadá, ambos pertenecientes al *cluster Anglo*¹⁹.



Sin entrar en demasiados detalles, algunas de estas diferencias culturales que pueden afectar a las políticas y técnicas de Recursos Humanos se manifiestan en:

- La importancia acordada a la educación formal y sus consecuencias sobre la promoción interna y los *techos de cristal* para quienes no alcanzaron determinados niveles.

¹⁸ Ronen, S., Shenkar, O. *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. Academy of Management Review*, vol 10, n.º 3, 1985, p. 449.

¹⁹ La integración cultural entre EE UU y Canadá es mucho más alta que la existente dentro de Canadá mismo entre la población angloparlante y francófona. Prueba evidente de que todas las generalizaciones son abusivas, aunque no tengamos más remedio que recurrir a ellas.

- La importancia concedida a la institución familiar y su repercusión en el absentismo laboral, la estructura informal de las empresas, la cooptación en las selecciones de personal...
- La mayor o menor consideración de propiedad sobre el puesto de trabajo y su repercusión sobre el coste del despido.
- Las diferencias culturales ligadas a la religión o a formas rituales vinculadas con la religión y su repercusión sobre días y horas laborables o festivas, problemas en la organización de la cafetería o comedor de empresa (lo que se puede o no se puede comer, cuando puede o no comerse, manera en que tiene que haberse sacrificado los animales...), reticencias de algunas confesiones frente a exámenes médicos rutinarios...
- El valor del tiempo, distinto en unos y otros países, pero también diferentes en el medio urbano y el rural, y su repercusión en la puntualidad y absentismo. También el concepto de lo que debe durar la jornada laboral²⁰
- Consideración de la mujer, y problemas de liderazgo derivados del hecho de que alguna mujer esté por encima en el organigrama de los varones...
- La repercusión de la estructura social dominante, problemas de organización del trabajo, de promoción interna o de liderazgo derivados de la existencia de castas o de grupos dominantes por alguna razón (religiosa, racial...).
- La concepción del dinero como un medio o como un fin en sí mismo y su repercusión en las políticas de compensación. Temor de los empleados a que la discriminación retributiva rompa la armonía entre los trabajadores...
- El modelo sindical existente, independiente o ligado a partidos políticos, con lo que las negociaciones a veces cumplen consignas políticas.
- El interés por el aprendizaje de lenguas extranjeras.

ALGUNAS NORMAS PRÁCTICAS PARA FACILITAR LA INTEGRACIÓN CULTURAL ENTRE DOS PAÍSES

Las empresas que deciden traspasar sus fronteras deberían tener en cuenta unas sencillas normas para facilitar la integración y disminuir el riesgo de choque cultural entre la empresa madre y las subsidiarias, del mismo modo que las empresas que contratan trabajadores extranjeros pueden realizar un esfuerzo en esta misma dirección:

Referentes al idioma

- Todas las personas deben tener una descripción de su puesto en su propio idioma, así como el Manual de Acogida. De este modo sus obli-

²⁰ En un regocijante film norteamericano, *Pisa a Fondo*, se cuenta cómo una empresa japonesa adquiere a otra americana y cómo los japoneses pretenden, en vano, implantar en los Estados Unidos sus sistemas, con un absoluto fracaso. Uno de los japoneses pronuncia la siguiente frase: «El trabajador japonés empieza muy temprano y acaba tarde. Si le hace falta más tiempo, reduce los períodos de descanso y de comidas. El trabajador americano llega tarde, sale temprano y, si está enfermo, no trabaja.»

gaciones, líneas de autoridad, comunicación, políticas y normas internas de la compañía serán conocidas por todos, evitando fallos por incompetencia lingüística.

- Si se detecta la necesidad y la conveniencia de que el personal no español reciba formación en nuestra lengua, hay que asegurarse de que la formación en el idioma vaya acompañada de conocimiento acerca de la cultura, así como habilidades de comunicación del tipo *cross cultural approach*.
- Simétricamente, el personal directivo español que se expatria debe recibir formación en la lengua, cultura y habilidades de comunicación del país receptor. Esta formación debería hacerse extensiva al cónyuge e hijos, si el directivo se traslada acompañado de su familia.

Referentes a las personas

- Las personas seleccionadas para la expatriación deben ser elegidas preferentemente entre las que dominen suficientemente el idioma local.
- Además, deberán tener una actitud abierta ante una cultura distinta, lejos del *chauvinismo* cultural (*Lo nuestro es lo mejor*).
- Estas personas, y sus familias, deben recibir información y formación previa a la expatriación en materias tales como lengua y cultura del país receptor.
- Las personas que hayan de ser desplazadas deberían seleccionarse entre las que tengan experiencias culturales diversificadas (*cross cultural approach*).
- El personal local debe ser seleccionado entre los que conozcan convenientemente la lengua de la empresa madre, así como su cultura.
- Debe impartirse periódicamente al personal local formación y la información sobre temas lingüísticos y culturales del país de origen.

Referentes a sus comportamientos

- La reacción ante la cultura local y sus manifestaciones debe ser de aceptación, y si se puede, de participación.
- Debe practicarse el sincretismo²¹. Siempre que sea posible apoyarse en la cultura del otro país para llevar a cabo una actividad determinada, debe hacerse así.
- Las personas no hacen lo que se les manda, sino lo que se les controla. Las personas, además, repiten con agrado los comportamientos que obtuvieron un refuerzo positivo (un premio) en el pasado. Es necesario utilizar la pedagogía del premio, del refuerzo positivo ante cualquier manifestación espontánea de integración cultural.

²¹ Sincretismo: Teoría filosófica que trata de armonizar doctrinas opuestas. Los misioneros católicos españoles, cuando evangelizaban el Nuevo Mundo y se encontraban con un dios pagano, caracterizado, por ejemplo, por su gran estatura y fortaleza, o por una diosa de las fuentes y los arroyos, no prohibían su culto a los indígenas recién convertidos, ni atacaban la creencia frontalmente. Simplemente los sustituían por un San Cristóbal en el primer caso, o por una Nuestra Señora de las Aguas en el segundo. Donde había un dios-pájaro ponían una imagen de San Juan Evangelista (El Águila de Patmos) y así sucesivamente.

- Y por último, como todos los que leímos al veterano Kurt Lewin aprendimos en su día, recuerden que se puede conseguir el cambio de actitudes de dos modos: incrementando las fuerzas impulsoras, o debilitando las fuerzas restrictivas. El último procedimiento es el mejor y más barato. Estudiemos, pues, cuáles son los motivos más frecuentes de roce o enfrentamiento cultural, y tratemos de buscar los medios para reducir su impacto.

Referentes al personal extranjero en España

- Los chinos e indios inmigrantes suelen establecerse como comerciantes independientes, o trabajar en empresas de compatriotas suyos, de modo que aunque estén muy alejados de nosotros culturalmente, pocos problemas plantean. No obstante, para el 2003 en que nos encontramos, existen ciertas previsiones del Instituto L.R. Klein de la Universidad Autónoma de Madrid que afirman que se importarán unos 275.000 profesionales especialistas en tecnologías de la información de países tales como la India y Pakistán.
- Los sudamericanos (ecuatorianos, colombianos, peruanos, dominicanos...) tienen en común con nosotros el idioma, y no es poco, aunque su actitud ante el trabajo, la diversión, el sexo y la familia, presenta algunas divergencias, en general de no mucha entidad.
- Dentro del grupo de los europeos del Este, no es lo mismo hablar de un checo o un polaco, que de un albano o un búlgaro. Los primeros se asemejan mucho al *cluster* germánico, mientras que los segundos están mucho más alejados de nosotros. Mención aparte merecen los rumanos, que por hablar una lengua latina, como la nuestra, aprenden español con gran facilidad y se integran sin demasiadas dificultades. Muchos de estos ciudadanos del Este se dedican al autoempleo (fontaneros, cristaleros, reformas del hogar, etc.).
- El verdadero problema lo tenemos con los magrebíes. Hablan una lengua muy diferente de la nuestra. Su religión, que muchos viven con carácter militante, es muy distinta de la nuestra y contiene prescripciones de carácter alimentario que no siempre son fáciles de asimilar dentro de una empresa española. Su concepción del rol de la mujer causa problemas con compañeras y jefas. En resumen, su cultura está muy alejada de la nuestra. Sin embargo, la cercanía del Norte de África a la costa andaluza hace que sean el grupo de inmigrantes más numerosos. De hecho, en algunos lugares en donde se les empleó con carácter mayoritario (plantaciones de fresas de Lepe, cultivos de El Ejido) se les considera como conflictivos y han sido sustituidos en gran parte por trabajadores de otras procedencias. Marroquíes y españoles somos dos amigos que no podemos vernos, y dos enemigos que no podemos prescindir el uno del otro. Precisamente este hecho tiene que forzar a una y otra parte a realizar un esfuerzo de aproximación importante, porque las economías de uno y otro países son, en parte competidoras (cultivos, pesca) y en parte complementarias.

Otros tipos de diversidad

Las páginas anteriores se limitaban al caso del choque cultural nacional, quizás por ser el más llamativo. Pero existe un tipo de diversidad en el que re-

paramos menos, y que sin embargo reviste una gran importancia. Mejor que una definición, prefiero incluir una cita de un alto directivo de IBM que puede aclarar a qué tipo de diversidad me refiero:

*En IBM, no importa quien seas, tendrás que trabajar con compañeros y clientes que son diferentes a ti —negros, blancos, marrones, rojos o amarillos, jóvenes o mayores, gay o heterosexuales, hombres o mujeres, capacitados o discapacitados— te encontrarás con gente que es diferente a ti*²².

Las mujeres en la empresa

En algunas empresas industriales, la llegada de la primera mujer ingeniero, que, vestida con un mono azul y tocada con un casco blanco, se manchaba las manos de grasa al apretar con una llave inglesa un bulón de una máquina, representó en este universo de varones una revolución cultural comparable a la adquisición de una empresa española por otra japonesa. Esto por no mencionar el *aterrizaje de las mujeres* en el bastión más significativo de la masculinidad, por no decir del machismo: el Ejército y las Fuerzas de Seguridad del Estado.

La tasa de actividad femenina en los países de la UE se sitúa en el 46,9% (En España sólo es del 39,2%, frente a Dinamarca que alcanza el 60,2%). Es cierto que la mayoría de mujeres trabajan en la Administración Pública y en el sector servicios, pero un 27,07% presta sus servicios en la industria²³.

Viejos y jóvenes

En las empresas españolas coexisten personas de edades muy distintas, con la circunstancia agravante de que, en ocasiones los jóvenes, por su mayor preparación, van a ser en poco tiempo los jefes de los de mayor edad.

La orientación sexual

La Constitución y la Ley Básica de Empleo recogen el principio de no discriminación en función de la *orientación sexual*. Pero una cosa es lo que está legislado y otra lo que sucede en la práctica. Las recientes *salidas del armario* de artistas, intelectuales, políticos, militares y miembros de las fuerzas de seguridad, están poniendo de manifiesto un respeto formal a la norma, pero una resistencia en algunos sectores de la población a las personas sexualmente diferentes.

Discapacitados

A pesar de los incentivos fiscales y de cotización a la Seguridad Social para las empresas que contraten discapacitados, éstos encuentran muchas barreras para conseguir un puesto de trabajo, para desarrollarlo, si es que lo consiguen, y para ser tratados como iguales por sus superiores y hasta por sus iguales, quizás por ese rechazo inconsciente que las personas *normales* sienten hacia las que son *diferentes*.

²² J. T. (Ted) Childs, Jr. Vice President, Global Workforce Diversity.

²³ Datos del Instituto de la Mujer, referidos a 2002.

Equipos multidisciplinarios

También llamados *cross-funcionales*, integrados por empleados de distintos departamentos y áreas de la empresa, con distinta formación y cultura.

* * *

En España, la experiencia en gestionar la diversidad es todavía escasa, especialmente si la comparamos con países como Estados Unidos o Gran Bretaña. Pero en los próximos años será necesario que los directivos adquieran o desarrollen esta habilidad frente a un futuro mucho más multicolor (desde cualquier punto de vista) que el actual y que presentará algunas ventajas, tales como el mayor potencial de desempeño de las empresas diversas, en función precisamente de la diversidad de los conocimientos, experiencias y puntos de vista de los miembros del grupo, y algunas desventajas, de las cuales quizás la más importante sea la menor integración de las personas con la cultura empresarial y el resto del personal de la misma.



CASO SOBRE ENERGY, S. A. «EL ATERRIZAJE» (CARLOS ONGALLO)



Carlos Ongallo es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

Tras una etapa de cinco años en Avón España como Coordinador de Calidad para el sur de Europa, abraza la carrera docente, siendo invitado a impartir temas de Organización y Gestión de Empresas por varias universidades.

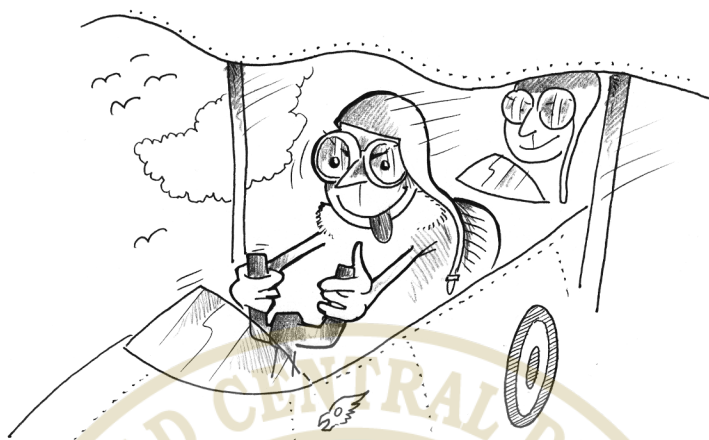
Es autor de varios libros sobre Gestión del Conocimiento, Comunicación y Recursos Humanos, así como más de 50 artículos en revistas científicas europeas y americanas.

Ejerce la consultoría de empresa en Gestión del Conocimiento para organizaciones públicas y privadas.

Juan Luces es el nuevo Gerente de Recursos Humanos de una gran empresa de electricidad en Las Rozas (Madrid). Juan ha sido nombrado para el puesto tras haber superado una dura selección. Juan está recién salido del horno de la Facultad, si bien carece de experiencia laboral, aspecto muy valorado por la empresa que le seleccionó, debido a la ausencia de «malas influencias».

Juan llega a la empresa convencido de que está ante una organización humana típica, con los papeles bien definidos y con una cierta estructura de toma de decisiones. Al llegar, el director del departamento de Recursos Humanos (el jefe directo de Juan), Agustín Zorro, le pone al corriente de la realidad:

— *Bienvenido, Juan. Creemos, y así nos lo han asegurado, que hemos tomado una buena decisión contigo. En nuestro departamento somos casi cincuenta personas, entre los del departamento de formación, nóminas, informáticos y becarios. Para empezar, te diré que yo he tomado la decisión de contratar a un gerente porque (y te lo confieso), necesito a alguien que me libere de estar todo el día solucionando conflictos y problemas insolubles. Aquí cada cual hace lo que le viene en gana, toma decisiones por su cuenta y vive permanentemente preocupado de lo que cobra, hace o dice el compañero. Te adjunto un breve informe económico y de gestión para que te hagas una idea de los números que manejamos y*



los procesos que realizamos, pero, por lo que más quieras, solúcioname la organización de esta gente. De un tiempo a esta parte no hago más que recibir quejas de mis colegas de finanzas, ventas y marketing sobre nuestro Departamento, y esto me hace quedar fatal: salarios atrasados, el administrativo que se encarga de las nóminas no tiene ni idea de lo que es un ordenador, cursos suspendidos por falta de alumnos de otros departamentos, mala política de formación...

Y dando un profundo suspiro, prosiguió:

— Como comprenderás, no tengo tiempo para estar todo el día solventando estos problemas, y dado que la empresa va bien, he decidido contratar a un «hombre para todo» que me solucione estos pequeños o grandes problemas de gestión (y te lo confieso, ya de paso, para introducir savia nueva en la organización).

¿Por qué no me propones para mañana un modelo de organización para evitar todos estos problemas, por lo menos para ir tirando de aquí a verano, que es cuando los auditores de KPXG vendrán, como todos los años, a meternos mano?

Venga, chaval, bienvenido y mañana nos vemos, que me voy a ver a los del Departamento de Logística, que quieren «no se qué curso de motivación».

INFORME DE SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ENERGY, S. A.

OPERACIONES HABITUALES

- Pago de nóminas a la plantilla de la empresa (2.500 empleados en total).
- Políticas salariales, incentivos y compensación.
- Formación por áreas y departamentos, según «lo que se va necesitando en cada momento».

PERSONAL

- 1 Director
- 1 Jefe de Servicio de Personal (60 años, nivel retributivo 72.000 € año). Competencias en asuntos de nóminas y retribución
- 2 licenciados en derecho (35 y 55 años, niveles retributivos desiguales, el primero para selección de personal y el segundo para conflictos laborales y judiciales).
- 2 administrativos (varones, 55 y 56 años, baja cualificación y sin nivel de inglés. salarios altos y no variables).
- 4 administrativos dedicados a los cursos de formación (Trabajo rutinario y seguimiento de Cursos del Plan FIP, FORCEM...).
- 2 psicólogos junior (tareas de apoyo a los licenciados en derecho y al equipo de formación: alta cualificación en formación, uno proveniente del sector formación empresarial y otro hijo de uno de los licenciados en derecho).
- 2 secretarios (malas relaciones personales entre ellos. Uno de ellos, Pepe, proviene de un departamento «staff» el que era su propio jefe. Otro, Lucía, lleva toda la vida en la empresa.)
- 15 tutores de cursos de formación (11 varones y 4 mujeres, distinta procedencia y cualificación, si bien predomina el buen conocimiento de los procesos). Compaginan esta actividad a media jornada con otra en sus respectivos departamentos de origen.
- 1 secretaria (mujer, 35 años, lleva todo el peso de las llamadas telefónicas y realiza tareas de facturación, imputación de horas de formación, pasar facturas y cartas a ordenador...).
- 3 informáticos (A tiempo parcial, realiza programas de gestión de personal, diagnósticos, etc... La mayoría de este *software* es estándar. No personalizado para la empresa).

Cuestiones: Si tú fueras Juan Luces, ¿qué dirías en tu informe a Agustín Zorro?



CAPÍTULO SEGUNDO

La Planificación de Recursos Humanos. Una técnica básica

*Aunque no podamos vivir cien años
hemos de pensar a cien años vista.*

ODAIN, fundador de Hitachi: (1910).

INTRODUCCIÓN

El que no sabe adónde va, dice el refrán, siempre acaba en otra parte. Antes de pensar siquiera en poner en práctica las funciones de Recursos Humanos, es necesario tener una idea clara de dónde nos encontramos y adónde nos dirigimos. Para ello se requiere realizar la Planificación de los Recursos Humanos de la empresa.



Del mismo modo, con carácter previo a cualquier actuación en relación con el personal de la empresa (selección, promoción interna, formación, retribución, evaluación, etc.) es menester tener establecidos los cometidos de cada uno de los puestos de trabajo que integran la plantilla de la empresa. A este quehacer lo denominamos Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo.

LA PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

En opinión de Recio¹, cuando se habla de Planificación de Personal en España, o bien se identifica esta expresión con la planificación de plantillas, o bien se pretende designar a la reestructuración de las plantillas existentes, o quizás se aluda a una especie de programa de empleo que permita a los directivos el conocimiento de las necesidades futuras para cubrir las vacantes que se han de producir.

Una definición clásica de Harold Koontz acerca de la planificación empresarial nos dice que es «la determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos».

Otro autor, quizás menos conocido entre nosotros², puntualiza que «existen dos tipos de planificación: logística (▲) y estratégica. La logística se ocupa de tener los recursos adecuados en el lugar adecuado y en el momento adecuado [...] la estratégica significa el ajuste de un plan a las reacciones anticipadas de quienes serán afectados por él».

Un intento de síntesis de estas dos formulaciones nos permitiría elaborar una definición propia, quizás algo larga, de lo que es la planificación de personal del modo siguiente:

«La planificación de personal es la determinación consciente de cursos de acción destinados a lograr objetivos:

- a) *logísticos*; esto es, conseguir el número correcto de personas, con la cualificación necesaria, en el momento y lugares precisos, para que realicen su trabajo de la manera más eficiente posible y
- b) *estratégicos*; esto es, previendo de antemano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

Y todo ello con vistas a conseguir la optimización de los fines últimos de la empresa».

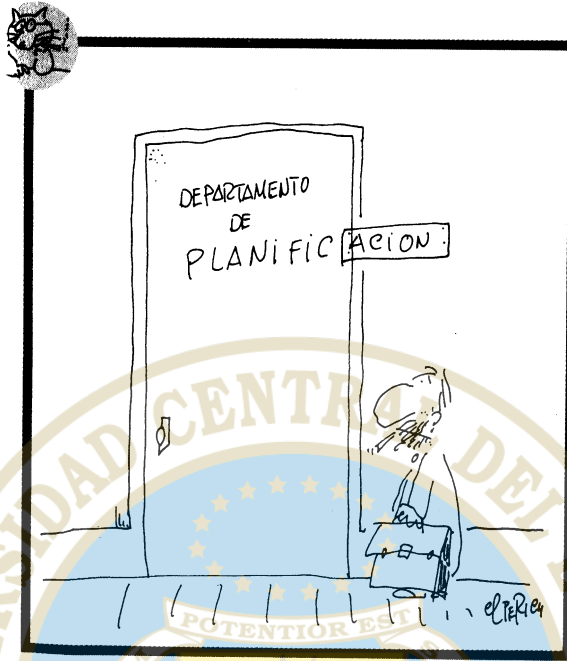
Podemos considerar dos tipos básicos de planificación de personal:

— la que, con carácter estimativo y provisional se realiza *antes* de poner en marcha una empresa, de igual modo que se establece una planificación de producción, de ventas, de financiación, etc.;

— y la que se lleva a cabo en una empresa *ya en funcionamiento*, lo que implica, partiendo de la realidad presente, establecer unas metas a las que se quiere llegar en un tiempo determinado, suponiendo que en ese tiempo se producirán unos cambios en las condiciones internas y externas de la empresa, cambios que la planificación tiene que tener en cuenta.

¹ Recio, E. M. *La planificación de los Recursos Humanos en la Empresa*, Barcelona: Editorial Hispano Europea, Colección ESADE, 1980, pág. 21.

² Neuschel, R. F. *Management by system*, New York: McGraw Hill Book Company, 1960, pág. 40.



Viñeta reproducida por amable autorización de la
viuda del genial dibujante
El Perich y de la Revista «El Jueves»

Este último tipo de planificación, mucho más frecuente, tiene como consecuencia el establecimiento de unos *medios* para alcanzar dichos objetivos.

La planificación de personal es la base para tomar decisiones en cuanto a:

- Políticas de empleo: cuántas personas seleccionar y qué perfil deben tener. Y también a qué y a cuántas personas se debe jubilar, despedir, «descontratar».
- Políticas de sustitución, a través del reclutamiento externo, promoción interna, movilidad funcional y/o geográfica.
- Políticas de formación: qué conocimientos, actitudes y habilidades debe adquirir el personal.
- Políticas de promoción: a cuántos colaboradores promover, para qué trabajos, en qué momento.
- Políticas de retribución: qué remuneración habrá que pagar, y con qué procedimientos, para conseguir atraer y retener al tipo de personas deseadas.
- Políticas de comunicación interna, mediante el establecimiento de circuitos de información, estudio y diagnóstico del clima y moral empresarial.
- Políticas de servicios sociales.

LA TÉCNICA DE LA PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

Se trata de una técnica compleja, y cuya descripción detallada excedería con mucho a los propósitos de este libro. Me limitaré, pues, a exponer los factores que deben ser considerados a la hora de realizar tal planificación, y a dar un esquema de las operaciones que tal planificación comporta.

Toda Planificación de Personal incluye necesariamente las fases siguientes:

- A) Establecimiento del escenario futuro en el que se desarrollará la actividad empresarial.
- B) Fase de programación.
- C) Fase de ejecución.
- D) Fase de control.

A continuación abordaremos el estudio de las cuatro fases, dedicando una especial atención y una extensión mayor a la primera de ellas, por ser la más novedosa, la menos conocida y la menos aplicada de las cuatro fases.

A) ESTABLECIMIENTO DEL ESCENARIO

La Planificación de Personal exige, en primer lugar, realizar un estudio complejo de los siguientes factores:

- El entorno de la empresa.
- El contenido del trabajo.
- El personal de la empresa.

Hay que advertir que este estudio tiene que basarse necesariamente en la realidad actual, pero debe incluir inmediatamente la evolución previsible a corto, medio y largo plazos.

El entorno de la empresa

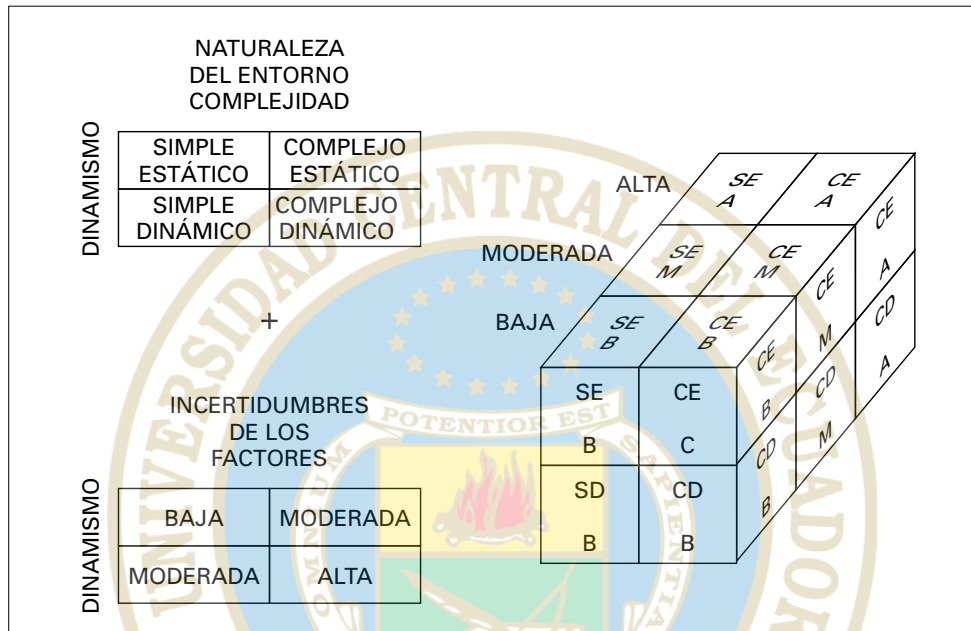
Como vimos en el Capítulo I, la empresa vive en un entorno, está ahí para servir a ese entorno, y su desarrollo, e incluso su propia supervivencia dependen de la forma en que se adapte a los requerimientos del entorno.

Ya vimos que el entorno es, por naturaleza, mudable. Pero dentro de esa mutabilidad existen grados. Así, Emery y Trist³ conciben cuatro tipos de entorno:

- Estable-aleatorio.
- Plácido-agrupado.
- Desordenado-reactivo.
- Turbulento.

³ Emery, F. y Trist, E. *The causal texture of organizational environments*, Human Relations, vol. 18, 1965, págs. 21-32.

Grima y Tena⁴ clasifican los tipos de entorno considerando tres cualidades del mismo: su complejidad, su dinamismo y su grado de incertidumbre, lo que les lleva a la elaboración del siguiente gráfico bidimensional, a partir del cual he elaborado el gráfico tridimensional que se reproduce a continuación:



Tipos de entorno, según Grima y Tena, y reelaboración tridimensional

El entorno, para los autores catalanes citados, está integrado por tres tipos de factores diferentes: variables económicas, variables tecnológicas y variables sociopolíticas. Un desarrollo de estos tres epígrafes se muestra en el cuadro de la página siguiente siguiente:

La previsión de las variables que es probable que cambien y el sentido de estos cambios, así como la combinación de estas variables entre sí, permiten elaborar unos *escenarios alternativos*⁵, cada uno de los cuales supondrá distintos desafíos para la pervivencia y el desarrollo de la organización.

⁴ Grima, J. D. y Tena, J. *Análisis y formulación de estrategias empresariales*, Barcelona: Editorial Hispano-Europea, 1984, págs. 25 y ss.

⁵ Habitualmente se suelen establecer tres escenarios: uno optimista, uno pesimista y otro intermedio. La empresa debe optar, «apostar», por una de esas tres hipótesis.

Este hecho me trae a la memoria un célebre razonamiento, desarrollado por Pascal, matemático francés del XVII, llamado «la apuesta de Pascal». El consejo de Pascal es apostar siempre por la hipótesis más favorable, basándose en las ganancias y en las pérdidas que produce cada opción. En la página 46 del Capítulo I se comenta con más amplitud este razonamiento.

El contenido del trabajo

Este punto se deriva naturalmente de las previsiones que anteriormente hayamos formulado respecto del entorno futuro.

COMPONENTES DE LAS TRES DIMENSIONES DEL ENTORNO

Dimensión económica

- Tamaño del mercado.
- Crecimiento del mercado.
- Tipo de clientes a los que sirve la empresa.
- Coste y calidad de los *inputs*.
- Misión y uso del producto.
- Productos sustitutivos.
- Innovaciones en forma de comercialización.
- Canales de distribución.
- Entradas de nuevas empresas.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Competidores.
- Fuentes de financiación.
- Disponibilidad de recursos:
 - materias primas
 - personas
 - financieros.

Dimensión tecnológica

- Proceso y métodos de producción.
- Materiales y componentes.
- Conocimientos técnicos necesarios.
- Nuevas tecnologías:
 - creación de nuevos productos
 - diseño de nuevos procesos de fabricación.

Dimensión sociopolítica

- Mercado de trabajo.
- Política socioeconómica del Gobierno.
- Sindicatos.
- Grupos sociales.
- Nivel de estabilidad política.
- Valores, creencias y actitudes de los ciudadanos.
- Accionistas.
- Intervencionismo estatal en distintas etapas del sistema:
 - precios controlados
 - empresas estatales con pérdidas subvencionadas compitiendo con empresas privadas.

Fuente: Grima, J. D. y Tena, J. *Op. cit.* pág. 29.

El escenario previsto nos determinará la previsión de los cambios tecnológicos esperables, de las nuevas profesiones y oficios que aparecerán, así como de aquellas que es presumible que desaparezcan, del paro tecnológico, de la previsión sobre diversificación o concentración de productos; crecimiento, mantenimiento o reducción de los puestos de trabajo en la empresa, expansiones, extensión a otras localidades, otros países ...

El personal de la empresa

El tercer factor a tener en cuenta en todo establecimiento de escenarios son los recursos humanos actuales de la empresa, y su evolución futura: jubilaciones esperables, así como una estimación respecto de la movilidad general de la plantilla, (rotación externa) para poder calcular el índice de sustitución.

Pero el total de trabajadores de la empresa no está siempre en situación activa: parte de la plantilla puede estar gozando de vacaciones, en situación de baja por ILT (▲), realizando el servicio militar... lo que podríamos denominar absentismo previsible.

El cálculo lo fundamentamos sobre la base de la permanencia del sistema de horas trabajadas por año, y suponiendo que el absentismo y la puntualidad van a permanecer constantes, lo que puede ser cierto o no.

La combinación de las previsiones acerca de los tres factores mencionados: entorno de la empresa, contenido del trabajo y personal actual de la empresa, constituyen el escenario en el que se supone que se va a desarrollar la actividad empresarial en el futuro.

Claro está que, con tantas variables incontrolables la realidad no siempre coincide con la previsión final. Es cierto, siempre fue más fácil hacer historia que profecía, pero en el peor de los casos, una planificación imperfecta nos acerca a la realidad más que ninguna planificación en absoluto⁶.

La dificultad de establecer escenarios y el elevado coste de hacerlo profesionalmente conduce a la inmensa mayoría de las empresas a omitir por completo esta fase, y limitarse a pensar que el futuro será no demasiado diferente al presente, y que, en todo caso, «ya iremos adaptándonos sobre la marcha», lo que a veces es posible hacer y a veces no. En otros casos, la previsión de los escenarios futuros se realiza de una manera intuitiva.

Cualquiera que sea la previsión establecida, siempre se parte de algún tipo de hipótesis, explícita o implícita, para planificar el personal, pasando a la segunda fase.

B) FASE DE PROGRAMACIÓN

Dada una previsión fechada de las necesidades de personal de una empresa, y dada una plantilla actual, se trata de programar las acciones de selección, de

⁶ Es frecuente ironizar sobre los errores de la previsión meteorológica, pero antes de salir de vacaciones, todo el mundo está pendiente de las predicciones de la televisión. Por algo será.



Planificación de plantillas

promoción interna, de formación para la transformación, de sustitución, de movilidad geográfica y funcional, de jubilaciones, de despidos... para conseguir que, en el momento preciso, la plantilla de la empresa se adapte cuantitativa y cualitativamente a las necesidades previstas.

Lógicamente, el plan de actuación deberá incluir prioridades, tiempos, y asignación de responsabilidades a quienes se encomiende la ejecución de dicho plan, así como una asignación presupuestaria para llevarlo a efecto.

C) FASE DE EJECUCIÓN

Tras haber analizado el estado actual de la organización y establecido las previsiones que se haya creído oportunas, y una vez elaborado el plan, obtenida la financiación y asignadas las responsabilidades, se impone aplicar el programa elaborado, dentro de los plazos oportunos, sin olvidar los viejos principios de:

— *Interdependencia*. La Teoría de los Sistemas nos enseña que todo cambio en un subsistema influye en todos los demás.

— *Flexibilidad*. Cualquier previsión, por su propia naturaleza, está expuesta a un gran tipo de situaciones imprevistas. El plan debe tener un margen de flexibilidad para adaptarse a estos imprevistos en el menor tiempo posible.

— *Exactitud*. La flexibilidad no debe llevarnos a giros copernicanos en la aplicación del plan. Lo ejecutado debe «parecerse» a lo planificado.

— *Economía*. Trabajamos con recursos limitados, por consiguiente hay que procurar que los costes en dinero, tiempo, personal, esfuerzo, etc., que consuma la ejecución del plan, no se coma los beneficios que la planificación nos haga obtener.

D) FASE DE CONTROL

El control periódico, aleatorio y aplicado sobre los puntos clave del plan, nos dará un *feedback* que nos permita adoptar las medidas correctoras necesarias para conseguir los objetivos propuestos.

EL INVENTARIO INFORMATIZADO DE PERSONAL

Cuando una empresa intenta desarrollar una función de RR HH con perspectiva estratégica, empieza por elaborar un Inventario de Personal.

El Inventario de Personal debe considerarse como una herramienta de información que facilita la Gestión de Recursos Humanos.

En otros tiempos el Inventario de Personal se realizaba manualmente, pero hoy en día existen aplicaciones informáticas *ad hoc*, que permiten el tratamiento rápido, seguro y confidencial de los datos concernientes a cada uno de los integrantes de la plantilla de la empresa.

El Inventario Informatizado de Personal (IIP) es una base de datos personales y profesionales de todos y cada uno de los componentes de la plantilla, que permiten tomar decisiones sobre materias tales como retribución, formación, promoción, planes de carrera, previsión de reemplazo, etc., al tiempo que permiten realizar con rapidez y exactitud las tradicionales tareas administrativas tales como el cálculo de la nómina, la elaboración del recibo de salarios, finiquitos, retenciones a cuenta del IRPF y de la Seguridad Social, cómputo de vacaciones disfrutadas y pendientes, control de absentismo, etc.

¿Para qué sirve un Inventario Informatizado de Personal?

El objetivo fundamental consiste en el conocimiento, a la vez global y detallado, de la composición de la plantilla con el fin de alcanzar los objetivos logísticos y estratégicos que hemos señalado como propios de la Planificación de Personal.

- Así, por ejemplo, un IIP permite conocer al instante datos relevantes acerca de número y composición de la plantilla, en función de distintos conceptos, tales como distribución por sexos, por edad, por antigüedad, por áreas o departamentos, por retribución, por niveles de formación, por experiencia en otras funciones, por conocimientos de idiomas... Supongamos que la empresa ha decidido abrir una delegación en

Barcelona. Utilizando los datos contenidos en el IIP puede averiguar si en la plantilla existen personas nacidas en Cataluña, que hablen catalán, cuyo cónyuge sea catalán/a..., de este modo se facilita la promoción interna y se evita en ocasiones buscar fuera de la empresa lo que ya tenemos dentro.

- Otro ejemplo. Supongamos que la empresa tiene que elaborar el Plan de Formación para el año próximo. Si en la base de datos se han introducido las necesidades individuales de formación apreciadas en la Evaluación del Desempeño, es fácil saber cuántas personas requieren una formación específica en un tema preciso, con lo que la elaboración del Plan de Formación se facilita, al tiempo que su contenido se ajusta a las necesidades reales de la empresa.
- Con carácter general, un IIP permite conocer la desviación existente entre la plantilla actual y la plantilla deseable, en términos de número de personas (por exceso o por defecto), de estructura (edades, antigüedad), de cualificación (formación, capacidades, habilidades, potencial de desarrollo...), y capacita a la Dirección de RR HH para solventar estas desviaciones.

Datos que debe incluir un Inventario Informatizado de Personal

Lógicamente, para que un IIP alcance toda su virtualidad, debe contener una gran cantidad de datos, y este es uno de los problemas que su elaboración presenta, porque estos datos tienen que ser obtenidos por medio de unos cuestionarios que los empleados de la empresa tienen que cumplimentar. A veces los empleados no alcanzan a ver, por ejemplo, de qué le sirve a la empresa saber dónde nació su esposa, o si el piso en que vive es propio o alquilado, y a veces se niegan a responder a estos datos. A este respecto hay que decir que el cuestionario que se vaya a aplicar tiene que ser negociado con el Comité de Empresa, y que no se puede obligar a nadie a contestar preguntas que juzgue demasiado íntimas. Suele dar buen resultado explicar, tanto al Comité de Empresa como a los empleados en general, cuál es la finalidad del IIP, y esto suele reducir el número de preguntas dejadas en blanco por los encuestados. En último término, un cuestionario incompleto es mejor que no tener ningún cuestionario en absoluto ⁷.

Los datos que se suelen incluir en un IIP son los siguientes:

- Datos de identificación (nombre, lugar y fecha de nacimiento, sexo, domicilio, número de teléfono...)

⁷ En algunas empresas se pide a los empleados actuales que lo rellenen, y se permite que dejen preguntas en blanco, pero a los de nuevo ingreso se les exige como condición para su contratación la cumplimentación íntegra del cuestionario. Así, en un plazo de unos años, el número de cuestionarios incompletos disminuye bastante.

- Datos personales y familiares (estado civil, datos del cónyuge, hijos, número, edades, estudios, datos de ascendentes y colaterales...)
- Datos de Formación (estudios principales, otros estudios, conocimientos de idiomas...)
- Datos médicos ⁸.
- Datos económicos (salario, gratificaciones, datos sobre propiedad de vivienda, hipotecas, deudas...)
- Histórico profesional laboral (empresas en las que ha trabajado, puestos que ocupó, razones de salida, salarios que percibió; trayectoria dentro de la propia empresa.
- Aficiones, gustos, actividades extralaborales
- Datos procedentes de la Evaluación del Desempeño (Preferencias Laborales
- Actitud en el trabajo, necesidades de formación, evolución profesional pasada, expectativas de desarrollo profesional, disponibilidad, puesto actual, salario actual...).

Fuentes de información

Tal como indica el gráfico, las principales fuentes de información son el *curriculum vitae* o solicitud de empleo, los datos obtenidos a través de la nómina, los obtenidos como consecuencia de la evaluación del desempeño, complementados con entrevistas individuales si procede y una labor continuada en el tiempo de mantenimiento y actualización de la base de datos.



⁸ Existe una gran polémica a este respecto. Los Comités de Empresa se niegan normalmente a la inclusión de estos datos. Cuando se incluyen, el programa debe estar dotado de un *password* seguro que posibilite que a estos datos pueda acceder solamente el personal facultativo.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Ducceschi⁹ define a esta técnica como: «el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve».

El análisis de puestos de trabajo (APT) representa el punto de partida de todas las técnicas de dirección de recursos humanos. Y es lógico que así sea:

- Una persona trabaja en una organización, en la que ocupa un puesto determinado. Lógicamente, a la hora de seleccionarla, se ha tenido en cuenta su capacidad física y mental para desempeñar el puesto en cuestión, sus conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que se ha de realizar y su interés o motivación por desempeñar el repetido puesto.

- La formación de acogida que recibió, al igual que las sucesivas acciones de perfeccionamiento en las que participe, van encaminadas a conseguir que desempeñe más eficientemente dicho puesto, o prepararle para las transformaciones que este vaya experimentando.

- Lo que se valora para establecer los salarios base son los puestos de trabajo. Y lo que se evalúa para establecer la retribución individualizada en función del mérito individual es el grado de eficiencia (↗) con que se desempeña el puesto.

- Los planes de carrera que se pueden establecer en una empresa requieren el diseño previo de un organigrama, acompañado de una especificación de las funciones y tareas de cada función, lo que no sería posible elaborar sin un estudio previo de los contenidos de los puestos de trabajo.

- La prevención de accidentes laborales, así como la prevención de enfermedades profesionales, precisan un estudio previo de las tareas y funciones que cada puesto conlleva.

- La organización de los turnos de trabajo; la posibilidad de transferencia de un trabajador de un cometido a otro; la elaboración de planes de acogida; el conocimiento por parte de cada trabajador de sus deberes, de su dependencia y líneas de coordinación; la eliminación de *solapes* y la prevención de *lagunas* en las responsabilidades de cada persona... todo ello, y más cosas que se omiten por no hacer la relación interminable, requieren previamente el estudio, análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Información básica que se requiere de cada PT

Para cumplir las finalidades que anteriormente se han reseñado se debe poder disponer de una información que contenga, al menos, los siguientes puntos:

⁹ Ducceschi, M. *Técnicas modernas de dirección de personal*, Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A., 1982, pág. 21.

- Descripción clara, concreta, analítica y completa de las tareas o funciones que constituyen un 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.
- Información complementaria¹⁰.

Los procedimientos que habitualmente se utilizan para obtener dicha información son diversos, aunque en resumidas cuentas se agrupan en tres principales:

- observación directa por parte del analista;
- entrevistas realizadas por parte del analista al ocupante del puesto y a otras personas que lo conozcan bien,
- cuestionarios que han de ser cumplimentados por las personas que ocupan los puestos;
- sistemas mixtos.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO DE UN BANCO

En el cuestionario que se reproduce a continuación se incluyen todas las instrucciones y preguntas, suprimiendo los espacios en blanco destinados a que las personas consultadas escribieran sus respuestas.

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL CUESTIONARIO

1. Antes de escribir nada, lea atentamente estas instrucciones y el contenido del cuestionario.
2. Después de haberse dado una idea general de la información que se le pide, comience su cumplimentación por donde le sea más cómodo, pero conteste a todas las preguntas.
3. Añada cuantas hojas adicionales necesite.
4. Esta descripción es fundamental para la futura organización de la Entidad, le rogamos encarecidamente que la realice con todo cuidado y atención. Muchas gracias.

¹⁰ La relación de requisitos, así como el propio lenguaje empleado (tarea, trabajador) nos hace pensar que el APT se limita a los puestos industriales de menor categoría. Así es, en efecto, pero nada impide realizar APT de puestos tales como un director médico de un gran hospital, un asesor jurídico de una importante empresa, un director de hotel, etc. Sólo que aquí no hablaríamos de «tareas», sino de «funciones».

I. Identificación.

Nombre del puesto:

Unidad a la que pertenece:

Nombre del ocupante:

Categoría:

Centro de trabajo:

Fecha de hoy:

II. Propósito General.

- ¿Cuál es la función o funciones básicas que usted realiza en su puesto y/o cuáles son sus principales responsabilidades?
- ¿Para qué realiza usted las anteriores funciones?
- ¿Qué tipo de orientaciones, directrices o guías recibe para la consecución de los resultados anteriores y de quién las recibe?
- En base a los puntos anteriores, ¿Cuál es la razón de ser de su puesto? (Resultado final de su gestión; qué dejaría de hacerse en el Banco si su puesto no existiera).

III. Organigrama.

- Dibuje un pequeño organigrama que incluya su puesto y los subordinados de su puesto, poniendo los nombres o títulos de estos puestos.
- Indique el número de personas que dependen:
 - directamente de usted:
 - indirectamente (subordinados de los anteriores)
- Indique los puestos con que se relaciona con motivo de su actividad.

IV. Dimensiones.

- Anote las cifras de negocio asociadas a su puesto. Indique las del año anterior, las del presente y las previstas para el año próximo.

Anote cualquier indicador numérico que permita calibrar las dimensiones económicas de su puesto.
- Valore en horas (media diaria) el tiempo que utiliza en relaciones con los clientes.

V. Contactos.

- Contactos internos que precisa mantener dentro del Banco para realizar su función.

Con quién:

Para qué:

- b) Contactos externos que precisa mantener fuera del Banco para realizar su función.

Con quién:

Para qué:

VI. *Actividades específicas.*

- a) Describa las tareas que realiza usted personalmente, y resultados que obtiene de ellas. Si estas actividades se estructuran en una secuencia, indique esa secuencia correlativa.

VII. *Dificultades y Ayudas.*

- a) ¿Cuáles son las tareas y funciones más delicadas de su puesto?
 b) ¿Por qué?
 c) Qué aspectos de la organización interna le ayudan a la consecución de los objetivos de su puesto.

VIII. *Medición de resultados.*

A su juicio, ¿con qué criterios se podrían medir los resultados alcanzados por Vd. en el desempeño de su puesto de trabajo?

IX. *Información adicional.*

- a) Anote aquí cualquier cosa que pueda ayudar a comprender mejor la naturaleza, dificultades, objetivos, etc., de su puesto.
 b) ¿Qué formación, en su opinión, debe tener el ocupante de su puesto? (Formación académica y experiencias vitales)?
 c) ¿Qué rasgos de personalidad debería tener idealmente el ocupante de su puesto?
 d) ¿Qué puestos previos preparan mejor para el ejercicio de su actual puesto de trabajo?
 e) ¿Para qué puestos prepara mejor su actual puesto de trabajo?

Por una u otra vía, el analista debe obtener información suficiente acerca de:

- *Qué hace* (el trabajador). Todas las actividades de orden físico o mental.
- *Cómo lo hace*. Métodos, máquinas, instrumentos, cálculos, fórmulas, grado de juicio o iniciativa.
- *Por qué lo hace*. Objetivo y finalidad de cada tarea o función y relación de dichas tareas o funciones 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, taller, despacho, instalaciones del cliente, propio domicilio...
- *Qué implica lo que hace.* Conocimientos, habilidades, facultades físicas o mentales, responsabilidades, necesidad de soportar ambientes determinados y de correr determinados riesgos profesionales.

En esta fase de análisis, se dice que el analista debe obtener los hechos, todos los hechos, nada más que los hechos, y hacerlo rigurosamente.

Una vez obtenidos los hechos, se pasa a elaborar la ficha del puesto de trabajo. A continuación se ofrecen varios modelos.

FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO DE CAJERO DE SUCURSAL BANCARIA

- Diariamente extrae de caja y comprueba el efectivo que en principio se estima que precisará para atender a las operaciones de ventanilla.
- Recibe el efectivo, comprueba y anota manualmente o usando máquinas registradoras sencillas los ingresos, bien sean en metálico (*) o en otro tipo de efectos (**) (cheques, pagarés, etc.).
- Entrega efectivo, comprueba y anota los reintegros (talones, cheques, pago a jubilados...)
- Diariamente hace arqueos, contando y agrupando en bloques el efectivo en billetes, en cartuchos las monedas.
- Facilita cambio en moneda fraccionaria.
- En ocasiones informa a los clientes sobre algún trámite que aquel debe realizar previo al cobro o abono de una cantidad por ventanilla.
- Cuando se queda con escaso efectivo para las necesidades habituales, o cuando prevé una necesidad superior a la normal pide el día anterior a Central el dinero que precise.

FICHA DEL PUESTO DE TRABAJO DE DIRECTOR DE SUCURSAL

- Autoriza las operaciones de activo hasta una determinada cantidad. Propone a la superioridad operaciones de activo superiores a dicha cantidad.
- Autoriza la clasificación en operaciones de descuento hasta determinada cantidad.
- Procura, mediante visitas y relaciones con los industriales y comerciantes de su zona, una eficaz captación de pasivo. En ocasiones especiales (apertura de la sucursal, oferta de nuevos productos, etc., acompaña o presenta al personal comercial que se le asigne.

(*) Debe ser capaz de identificar los billetes de banco falsos.

(**) Debe comprobar en todo caso que los documentos vienen debidamente cumplimentados y firmados. Si falta algún detalle lo completa personalmente, o indica al cliente que lo realice.

Si la autenticidad de la firma le ofrece dudas, la aclara por los medios más eficaces y discretos.

- Recibe y atiende a los peticionarios de operaciones de activo o pasivo y resuelve dentro de sus atribuciones, o consulta e informa cuando la petición excede a aquellas.
- Aplica discrecionalmente y según su criterio algunas condiciones especiales (menor comisión por cheques ingresados, condonación de alguna tasa, o aplicación de una tarifa inferior), cuando existe esta posibilidad.
- Es jefe directo del personal que presta sus servicios en la sucursal y resuelve en primera instancia los problemas que se le susciten, informa a Personal.
- Dedicar un 50% de su tiempo a la relación con clientes efectivos o potenciales, dentro y fuera de la sucursal.
- Informa a la superioridad acerca de la moralidad, solvencia, propiedades, etc., de personas físicas o jurídicas clientes del banco, cuando se le requiera para ello.
- Planifica, organiza, coordina y supervisa el trabajo de sus colaboradores inmediatos.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE DIRECTOR MÉDICO DE UN HOSPITAL

Línea jerárquica y línea de relación

- Depende directamente del Gerente del Hospital.
- Dependen directamente de él los Jefes de Departamento de la División Médica. Puede despachar directamente con los Jefes de Servicio de su división médica. Puede despachar directamente con los Jefes de Servicio de otras divisiones, pero sin cortacircuitos con el Jefe de Departamento, del cual dependen aquellos.
- La dedicación será exclusiva a la función directiva y no podrá ejercer la profesión médica en el Hospital.
- El vínculo será por contrato laboral, con un período de prueba de un año.

Contenido funcional del puesto

1. Función

Dirige las actividades del Hospital relacionadas con los problemas de la asistencia preventiva, curativa y rehabilitadora, y también de la docencia y la investigación.

2. Responsabilidades y autoridad

Las responsabilidades y autoridad que se exponen a continuación están supeditadas a las directrices establecidas.

a) Operaciones y actividad

- Formula o recibe y recomienda para su aprobación, propuestas de directrices sobre actividades relativas a asistencia, docencia e investigación. Administra dichas directrices una vez aprobadas y lleva a cabo dichas actividades para el Hospital.
- Establece y administra procedimientos relativos a la asistencia de los pacientes desde el punto de vista médico; programas de docencia e investigación si los hubiera; normativas de funcionamiento de los servicios médicos y protocolos generales de utilización de los mismos.
- Recomienda variaciones en la gama de servicios hospitalarios e introduce criterios de calidad apropiados.
- Crea y mantiene un sistema de información médica eficaz y un sistema de calidad eficiente.

b) Organización de la División

- Recomienda cambios en la estructura básica.
- Mantiene al día la guía de funciones de los puestos directivos de su División.

c) Personal de la División

- Participa como Secretario en todos los tribunales de selección del personal médico de su división.
- Durante el período de prueba de los médicos, si su dictamen coincide con el del jefe inmediato del afectado, será vinculante para la aceptación definitiva o su rechazo.
- Tiene derecho de veto para el nombramiento de los Jefes de Servicio y de Departamento de su División.
- Propone a la gerencia la terna de candidatos a Jefes de Servicio y de Departamento seleccionados por los correspondientes tribunales médicos.
- Aprueba los cambios en las remuneraciones de todos los médicos sin función directiva en el Hospital, siempre y cuando no se sobrepase el presupuesto de costes de personal. Propone a la gerencia estos cambios cuando exceden el presupuesto, y los de los mandos médicos de su División.
- Aprueba la promoción de todo el personal de su División hasta el Jefe de Servicio.
- Aprueba la degradación o el despido de los médicos de su División hasta Jefe de Servicio, previo informe del Comité de Credenciales y el dictamen de la Junta Facultativa. Propone a la gerencia con el mismo procedimiento, los de los Jefes de Servicio y de Departamento.
- Autoriza los permisos y las vacaciones del personal médico no directivo, y propone a la gerencia los de estos.
- Ejerce la acción disciplinaria con el personal médico no directivo de su División hasta las faltas graves.

- Es responsable de transmitir la información necesaria a todo el personal de su División.
- Evalúa a los Jefes de Departamento y de Servicio de su División una vez cada seis meses.
- Se ocupa de la puesta al día de sí mismo y la de sus colaboradores directos.

d) Financiación de la División

- Prepara el presupuesto anual de la División.
- Colabora en la confección del presupuesto general del Hospital.
- Administra los fondos aprobados para la División, tanto en el presupuesto de gastos como en el de inversiones, llevando el correspondiente control presupuestario.
- Recomienda gastos extraordinarios e inversiones.
- Comunica a cada uno de los Jefes de Departamento de su División los siguientes documentos:
 - nivel de actividad que deberá lograrse durante el siguiente año;
 - presupuestos y recursos con que se podrá contar;
 - políticas básicas para el siguiente año en cuanto a Personal, Compras, Inversiones y Nivel de Calidad Asistencial.

3. Relaciones

- Asesora de forma permanente al Gerente.
- Coordina sus actividades con las de los otros cuatro Jefes de División y con los Jefes de Departamentos *staff*.
- Coordina sus esfuerzos y coopera con los Jefes de Departamento.
- Establece y mantiene los contactos necesarios para el desempeño de su función.
- Es Vicepresidente de la Junta Facultativa y vocal nato de la Junta Económica, y de diversas comisiones.

4. Nombramiento

- Se establece un concurso libre de méritos
- Un tribunal nombrado al efecto seleccionará una terna de entre los candidatos.
- Las Juntas Económicas y Facultativa emitirán dictamen correspondiente sobre cada uno de los tres seleccionados.
- El Gerente tiene derecho de veto.
- El nombramiento corresponde a la Junta de Gobierno.

Fuente: Moreno Ruiz, J. A. *Modelo integrado de Gestión Hospitalaria*, Madrid: Secretaría de Estado para la Sanidad, 1980, págs. 162 y ss.

El conjunto de las fichas de todos los puestos de trabajo de una empresa constituyen el Manual de Funciones de la misma. Cuando nos maravillamos de que una empresa multinacional se instale en un país extranjero y reproduzca exactamente el esquema de la casa matriz, debemos pensar que parte de ese pequeño «milagro» se debe a la existencia y aplicación del Manual de Funcionamiento¹¹.



¹¹ Con frecuencia se dice que el *Manual de Funciones* no debe encuadernarse, sino meterse en un bloc de anillas. Con esto quiere enfatizarse su carácter dinámico, mutable. En cualquier momento la página 32 debe poder ser sustituida por la 32 bis, si se cree conveniente por motivos de eficiencia.

CASO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (SANTIAGO PEREDA)



Santiago Pereda es Doctor en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid, Profesor Titular de Psicología del Trabajo y de Gestión de Recursos Humanos en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid, Profesor Tutor de Gestión de Recursos Humanos en CEPADE (Universidad Politécnica de Madrid) y tiene más de 25 años en asesoría a empresas y organismos públicos en el Área de Recursos Humanos.

Estamos en el año 2004. La empresa «Piel Bella, Cara Bella, S.A.» inició sus actividades en el campo de la cosmética en el año 1965. A lo largo de estos años se ha convertido en una de las empresas líderes del sector, con una planta de producción altamente automatizada y una plantilla de 191 personas, distribuidas de la forma siguiente:

- 8 directores (incluido el director general).
- 9 delegados de zona comercial.
- 10 jefes de departamento.
- 19 técnicos.
- 45 vendedores.
- 18 secretarias.
- 30 administrativos.
- 52 operarios.

La edad media de la plantilla es de 43,25 años y su antigüedad media de 12 años. El índice de rotación externa, que hasta hace dos años era casi nulo, se ha disparado y actualmente se sitúa en un 7,35%, con los siguientes índices por grupos:

- Directores, 0%.
- Delegados de zona comercial, 0%.
- Jefes de departamento, 10%.
- Técnicos no informáticos (2 Mkt, 5 Producción e I + D), 14,3%.
- Técnicos informáticos (2 técnicos de sistemas, 4 analistas y 6 programadores), 25%.
- Vendedores, 13,33%.

- Secretarias, 5,5%.
- Administrativos, 3,33%.
- Operarios, 1,92%.

Los salarios medios de los diferentes grupos, son los siguientes:

- Directores, 84.145 €.
- Delegados de zona comercial, 60.105 €.
- Jefes de departamento, 48.080 €.
- Técnicos no informáticos, 42.070 €.
- Técnicos informáticos, 48.080 €.
- Vendedores,
 - Fijo, 24.040 €.
 - Variable, 30.050 €.
- Secretarias, 24.040 €.
- Administrativos, 18.030 €.
- Operarios, 21.035 €.

Hasta ahora no existía Departamento de Recursos Humanos, encargándose el Jefe del Departamento de Personal de la elaboración de contratos y nóminas, así como de las negociaciones colectivas y los asuntos jurídicos. La selección de personal está encargada desde hace tiempo a una consultora, cuyos resultados últimamente no son tan satisfactorios como sería de desear. La formación no ha existido en la empresa, salvo casos muy puntuales. Los salarios se han establecido, desde siempre, en función de la opinión de cada director. No existen descripciones de puestos en la empresa.

Ante el aumento de la rotación externa, acompañada de un incremento paralelo del índice de absentismo, se han hecho una serie de sondeos informales entre los jefes de departamento y delegados de zona, percibiéndose un claro deterioro del clima empresarial. Asimismo, el índice de rechazo de los productos de la empresa ha aumentado durante los dos últimos años en un 12% en los pequeños minoristas y en un 17% en las grandes superficies.

Por todo ello, el Comité de Dirección ha decidido crear la Dirección de Recursos Humanos, en la que se incluiría el actual Departamento de Personal, y contratar a un Licenciado en Psicología, con un Master en Dirección de Recursos Humanos y con 10 años de experiencia para ocupar el puesto, con los siguientes objetivos:

1. A corto plazo (1 año).

- 1.1. Determinar el organigrama y la plantilla de su Dirección.
- 1.2. Elaborar un plan de Reclutamiento y Selección (externo o interno).

- 1.3. Conocer los problemas que existen en cuanto al clima empresarial.

2. A medio plazo (3 años).

- 2.1. Elaborar los Programas de Formación adecuados a las necesidades de la empresa.
- 2.2. Programar soluciones a los problemas detectados en el Estudio de Clima.
- 2.3. Elaborar un Manual de Acogida y un Manual de Funciones.

3. A largo plazo (5 años).

- 3.1. Elaborar y poner en práctica un Programa de Planes de Carrera.
- 3.2. Elaborar y poner en práctica un Plan Salarial.
- 3.3. Elaborar y poner en marcha un Plan de Evaluación del Rendimiento (dentro de un Programa de Dirección por Objetivos que se comenzará a implantar en el año 200X + 1).

Estos objetivos pueden ser modificados por el nuevo Director de Recursos Humanos, cuya primera tarea será elaborar un Plan Estratégico para su Dirección.

Preguntas:

Usted se acaba de incorporar como director de Recursos Humanos a la empresa «Piel Bella, Cara Bella». Su primera tarea consistirá en presentar su plan de actuación para la dirección de Recursos Humanos, indicando los objetivos a corto, medio y largo plazo y explicando los pasos que daría para conseguirlos.

Explique su plan teniendo en cuenta sólo los datos que se le presentan en el caso y recuerde que, si lo considera necesario, puede cambiar los objetivos que se le han presentado.



CAPÍTULO TERCERO

La Función de Empleo. Procesos aditivos

Cada vez que lleno una vacante consigo cien enfadados y un ingrato.

LUIS XIV

CONCEPTO DE LA FUNCIÓN DE EMPLEO

La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización, en cada momento, las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica¹.

La expresión *en cada momento*, nos indica la necesidad de que la plantilla pueda aumentar cuando es necesario (temporada alta, pedidos extraordinarios, etc.), y —al mismo tiempo— el imperativo de que la plantilla pueda reducirse cuando las circunstancias así lo requieran. Esta flexibilidad de la plantilla nos lleva a considerar en la función de empleo dos tipos de procesos:

— Procesos *aditivos*, que añaden o incorporan personal a la organización: selección por procedimientos clásicos, peticiones a empresas de trabajo temporal, *headhunting*.

— Procesos *sustractivos*, tendentes a reducir personal: despido, reducción de jornada, expedientes de crisis, jubilaciones incentivadas, reconversión de trabajadores, *outplacement*...

LOS PROCESOS ADITIVOS: EL PROCESO CLÁSICO DE SELECCIÓN

Varias son las razones que pueden motivar la necesidad de realizar procesos aditivos: creación de la empresa, expansión de la misma, creación de nuevos productos, implantación de nuevas tecnologías, organización de nuevos departamentos, jubilaciones, despidos, dimisiones, fallecimientos, incapacidades laborales permanentes, prestación del servicio militar, baja por maternidad del ocupante...

Establecida la necesidad de cubrir uno o más puestos en un departamento, el responsable del mismo solicita a Recursos Humanos que proceda al reclutamiento de candidatos para seleccionar a una persona que desempeñe dicho puesto.

¹ Para un tratamiento más amplio de este tema, véase mi libro *Dirección de personal y función de empleo*. Madrid: 1986, Editorial Ciencia-3.

La solicitud de selección se puede hacer verbalmente, aunque con frecuencia se hace por escrito utilizando un formulario de demanda de provisión de personal, del que se ofrece un ejemplo a continuación:

PROPUESTA DE PROVISIÓN DE PERSONAL	
DEPARTAMENTO SOLICITANTE	
PUESTO A CUBRIR	
CATEGORÍA	
REMUNERACIÓN	
Sueldo anual bruto	
TIPO DE CONTRATO	
Fijo	☐
Tiempo indefinido	☐
Temporal	☐
Tiempo parcial	☐
Aprendizaje	☐
Prácticas	☐
CONDICIONES DE TRABAJO	
¿De quién dependerá directamente?	
Residencia en	
Exigencias de viajar	días a la semana
TIPO DE FORMACIÓN PARA ADAPTACIÓN AL PUESTO	
CANDIDATO	
Edad	
Sexo	
Carnet de conducir	
Coche propio	
CUALIDADES REQUERIDAS	
1	
2	
3	
4	
5	
FORMACIÓN REQUERIDA	
1	
2	
3	
4	
EXPERIENCIA	
En mando de:	
En tecnología de:	
En tipo de cliente:	

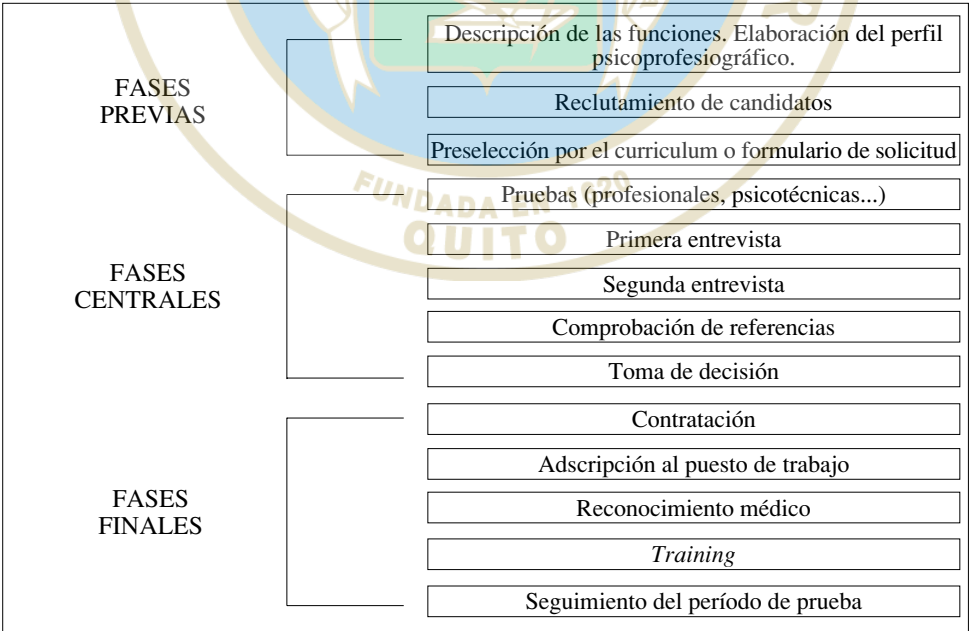
Ejemplo de propuesta de provisión de personal

Cuando Recursos Humanos recibe una solicitud de este tipo, debe, ante todo, verificar si la necesidad es real. Con no poca frecuencia existen responsables de departamento que, de permitírselo, hipertrofiarían y sobredimensionarían (▲) su sección, y esto por causas diversas que van desde el propósito de «arropar» al personal que de ellos depende, evitándoles una sobrecarga de trabajo, hasta el deseo inconsciente de sentirse importante («Cuanta más gente dependa de mí, más importante soy»), pasando por la incapacidad de planificar y distribuir el trabajo de los colaboradores.

Por ello, y para evitar que se disparen los gastos de plantilla, antes de proceder a poner en marcha el proceso selectivo, Recursos Humanos verificará los siguientes extremos:

- a) ¿Es absolutamente imprescindible la creación o cobertura del puesto solicitado?
- b) ¿El puesto va a tener una ocupación permanente o bien, al cabo de cierto tiempo, va a ver reducida su actividad?
- c) ¿Todo el personal del departamento solicitante tiene su puesto de trabajo saturado al 100%, o bien se pueden hacer arreglos internos?
- d) En otros departamentos de la empresa ¿existen personas con escasa función y que puedan ser trasladadas (movilidad horizontal) sin demasiado problema para el departamento de origen?
- e) ¿Se puede cubrir el puesto por promoción interna?

Comprobada la necesidad ineludible de cubrir el puesto por reclutamiento externo, se pone en marcha un proceso que suele seguir un esquema operativo similar al que se reproduce a continuación:



Esquema del proceso clásico de selección

Se ha comparado el proceso de selección a una carrera de obstáculos en la que, en cada fase, van quedando eliminados una parte de los participantes, de modo que al final del proceso sólo llega un porcentaje reducido de aquellos que tomaron juntos la salida en la etapa de reclutamiento. Sobre esta población de «finalistas» se adopta la decisión final.

No siempre el proceso sigue exactamente estos pasos. A veces se omite alguno de ellos, otras veces se procede en un orden diferente. El esquema pretende ser simplemente eso, un esquema, no «el esquema» único e insustituible.

Vamos, seguidamente, a analizar una por una cada fase del proceso.

FASES PREVIAS

1. Descripción de las funciones

Elaboración del perfil psicoprofesiográfico

Dando por sentado que «si no se sabe lo que se está buscando, no es probable que se encuentre» resulta de evidente necesidad de que Recursos Humanos describa, juntamente con el jefe de quien ha de depender el futuro seleccionado, el perfil del puesto buscado. En ocasiones los jefes peticionarios pretenden descargar este trabajo en el encargado de la selección, aduciendo que «todos sabemos perfectamente lo que buscamos, no es menester describirlo».

Sin embargo, la experiencia muestra que la idea que «todos» tenemos de lo que debe ser y de lo que debe hacer un, pongamos, Director Comercial, varía extraordinariamente de persona a persona, como se demuestra empíricamente si se pide a «todos» los que parecían unánimes en este punto que, por separado y por escrito, esbocen un resumen del perfil de la persona deseada,

Por otra parte, en materia de Recursos Humanos no es posible adoptar una mentalidad «relojeril». Un relojero observa que se ha estropeado el eje del volante de un reloj, extrae la pieza dañada, la sustituye por otra del mismo calibre, y el reloj funciona. Sin embargo, la incorporación de una persona nueva a un equipo preexistente origina una serie de fenómenos muy complejos, estudiados perfectamente por la Psicología Social. La persona seleccionada, además de las cualidades profesionales, deberá encajar con los otros miembros del equipo y con su jefe. De ahí que no se pueda seleccionar, por ejemplo, una secretaria de dirección sin conocer previamente al que va a ser su jefe, y así, en determinadas ocasiones buscaremos para este puesto a una secretaria dócil, sumisa, que consulte antes de hacer cualquier cosa, y en otros casos nuestras preferencias irán por una mujer con grandes dotes de iniciativa y mucha fuerza del «yo».

Para trazar el perfil ideal del puesto se debe partir de la descripción del puesto de trabajo que, como vimos en el Capítulo II, es una herramienta básica para cualquier actividad de Recursos Humanos. Frecuentemente, y en colaboración con el futuro jefe de la persona que ha de ser seleccionada, se rellena algún formulario, como puede ser la ficha profesigráfica, el perfil profesional u

En todo caso, un estudio de las exigencias de un puesto de trabajo debe incluir una serie de criterios, de los que ofrecemos una breve síntesis:

- Edad preferible (mínima y máxima)².
- Sexo (si existe preferencia)².
- Formación general y específica.
- Titulación (con indicación de si es o no indispensable):
 - Experiencia laboral general.
 - Experiencia laboral específica.
 - Experiencia en mando.
- Conocimientos, destrezas particulares.
- Aptitudes (↗) psicofísicas (sentidos, resistencia física a la fatiga, a la monotonía, estabilidad emocional, coordinación visomanual, salud general, aspecto exterior...).
- Inteligencia general (↗).
- Inteligencia factorial (↗):
 - Razonamiento abstracto (↗).
 - Razonamiento numérico (↗).
 - Aptitud verbal (↗).
 - Aptitud espacial (↗).
 - Aptitud mecánica (↗).
- Aspectos o rasgos de la personalidad:
 - Actitud ante el trabajo, ante la empresa...
 - Dotes de organización, de iniciativa, de reflexión...
 - Adaptación social (sociabilidad, colaboración, preferencia por el trabajo en equipo o por el trabajo aislado, disciplina, firmeza de carácter, extraversión/introversión (↗)...)
 - Otros (sensatez, capacidad de análisis y síntesis, atención, dotes de comunicación, liderazgo...).

2. Reclutamiento de candidatos

El reclutamiento es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad *suficiente* de candidatos que, en principio, reúnan las condiciones que afloraron en

² A pesar de que la Ley Básica de Empleo de 8 de octubre de 1980 (art.º 38.2), recogiendo preceptos anteriores del Estatuto de los Trabajadores de 10 de marzo (art.º 4.2.c) y de la propia Constitución Española de 27 de diciembre de 1978 en sus artículos 14 y 35.1, establece el principio de no discriminación en el empleo por motivos de raza, sexo, edad, religión, lengua dentro del estado Español, etc., lo cierto es que en nuestro país la empresa tiene el derecho *de facto* de seleccionar a quien estime oportuno. Las únicas limitaciones en la práctica se refieren a la publicidad de los anuncios en que se ofrecen puestos de trabajo, en los que, por ejemplo, no se puede poner «Edad mínima de 25 años y máxima de 40», pero sí se puede incluir «Preferible entre 25 y 40 años de edad».

el estudio de necesidades y en la ficha profesiográfica. Sobre estos candidatos reclutados se realizarán los subsiguientes procesos de selección ³.

Se trata de una fase de la mayor importancia, pero a la que, por desgracia, en la empresa no se le asigna ni el tiempo ni el presupuesto suficientes. Sin embargo, con un buen reclutamiento se puede hacer una mala selección, pero con un mal reclutamiento es imposible hacer una buena selección.

Con carácter general se afirma que el reclutamiento es tanto más positivo cuando la persona encargada de llevarlo a cabo:

- Conoce bien la empresa, su historia, sus políticas, su cultura...
- Conoce bien los requerimientos del puesto a cubrir: sabe realmente lo que está buscando.
- Conoce el mercado de trabajo, es decir, sabe *dónde* buscar, *cómo* llegar a los candidatos idóneos, *cuánto* dinero ofrecer...

Para conseguir un buen reclutamiento, y según los casos, la empresa recurre a determinadas *fuentes* de candidatos, como son:

- *Los propios trabajadores de la empresa.* Es política común en muchas empresas el preferir la promoción interna de un trabajador a un reclutamiento externo.

UNA MIRADA CRÍTICA SOBRE LA PROMOCIÓN INTERNA

Una de las pocas cosas en las que casi todos, directores de empresa, hombres de Personal y consultores externos estamos de acuerdo a la hora de cubrir un puesto es en que «es preferible una promoción interna a un reclutamiento externo». Algunas empresas han inscrito esta idea, con la misma o parecida redacción, como una de sus Políticas de Recursos Humanos, y sin embargo, esta misma unanimidad, de la que casi nadie discrepa, hace pensar si acaso no estaremos admitiendo como axioma universal algo que puede que funcione unas veces bien y otras no tan bien.

El motivo principal que se suele esgrimir para preferir la promoción interna al reclutamiento externo suele ser de tipo motivacional. En efecto, la promoción interna es uno de los mejores medios de motivación del personal,

³ La palabra *suficiente* introducida en el texto, resulta descorazonadoramente ambigua. Sin embargo, no es posible precisar mucho más. Cuando el número de candidatos para un puesto es muy bajo, p. ej. tres candidatos, no es probable que entre ellos se encuentre la persona idónea que andamos buscando; por otra parte, cincuenta candidatos para un puesto pueden ser demasiados:

- Se necesita mucho tiempo (*ergo*, mucho dinero) para realizar el proceso de selección, con el riesgo añadido de que, al demorarse mucho la toma de decisión, los mejores candidatos encuentren otro empleo.
- Se corre el riesgo de que «los árboles no dejen ver el bosque».
- Se puede caer en la tentación de introducir desde un principio pruebas eliminatorias, con el riesgo de perder candidatos válidos, sólo porque tenemos demasiados candidatos.

ya que, no sólo es un premio para los mejores, sino también una ocasión para recompensar la fidelidad. Incluso aquellos que no han sido promovidos en una determinada ocasión, vivencian que en aquella empresa existen posibilidades de ascenso para los mejores.

Otras ventajas adicionales, frecuentemente mencionadas, son:

- El trabajador promovido tiene un apreciable conocimiento de la empresa, de sus normas, de sus políticas y de sus costumbres.

- Normalmente el incremento salarial para el promovido es inferior que si hay que proceder a un reclutamiento externo.

- El promovido suele ser aceptado mejor por sus nuevos colaboradores, antiguos compañeros suyos, que un *paracaidista* llegado de Dios sabe dónde.

- Por medio de la promoción es posible, en ocasiones, satisfacer a tres o cuatro empleados con un solo puesto vacante, combinando la promoción vertical con la movilidad horizontal.

- En la promoción interna nos ahorramos los costes de una selección, amén de los de formación de acogida...

- Además, cuando se instaura el sistema de promoción interna en cadena, como los reclutamientos que se hacen «de la calle», para sustituir al personal jubilado, pertenecen a jóvenes en busca de primer empleo, es posible beneficiarnos de contrataciones temporales, reducciones en cotizaciones a la Seguridad Social, ahorro en antigüedad, etc. Consecuentemente, se produce el llamado *efecto de noria* (↗) (diferencia entre el sumatorio de las retribuciones de las personas que abandonan la empresa y el sumatorio de las retribuciones del personal de nueva incorporación).

Ante una lista tan apabullante de argumentos favorables, no es extraño que todo el mundo esté de acuerdo en las ventajas de la promoción interna *versus* el reclutamiento externo. Y sin embargo...

En algunas ocasiones vemos que no siempre los compañeros admiten de buen grado la promoción de un igual, especialmente si este igual, de la noche a la mañana se convierte en jefe del resto del grupo. El recién ascendido tiene frecuentemente problemas para ejercer la jefatura, y se siente perplejo ante el súbito cambio de rol. Por otra parte, no es infrecuente que los antiguos compañeros mencionen aquel refrán que dice que «si quieres conocer a Pablito, dale un carguito».

Por otra parte, los ahorros, anteriormente mencionados, en proceso de selección, de acogida, de formación, etc., se esfuman ante los primeros errores, con coste económico como consecuencia de la impericia del recién ascendido.

En tercer lugar, no es raro que por medio de la promoción interna perdamos al mejor, digamos, vendedor, para ganar al peor Jefe de Ventas. Y es que las mismas razones que le han hecho triunfar como vendedor (gusto por la venta, movilidad, preferencia por la acción, facilidad de contacto interpersonal...), le van a hacer fracasar como Jefe de Ventas, puesto en el que se requiere planificar el trabajo de los demás, zonificar, asignar objetivos, controlar resultados, «calentar» la silla del despacho...

El resultado suele ser una confirmación más al viejo Principio de Peter (↗): otro empleado que ha alcanzado su nivel de incompetencia. Y

como en la empresa no se puede salir de un puesto más que de dos maneras: o para arriba o para afuera, el resultado suele ser que, al cabo de unos meses, se negocie con el incapaz una salida honrosa. Este proceder va a repercutir negativamente sobre los resultados de la empresa, el autoaprecio del excluido, y la moral colectiva del resto del personal, que no son tontos, y que se dan cuenta de que, bajo una excusa u otra, se ha despedido a una persona que no ha sido capaz de ganarse el puesto.

¿Qué se puede hacer para evitar estos efectos indeseables de la promoción interna?

Lo primero, darnos cuenta de que la promoción interna no es la panacea ni el ungüento amarillo que cura todos los males. Incluso cuando se profesa como una de las políticas de Personal, debe existir la suficiente flexibilidad para recurrir a un reclutamiento externo si, por ejemplo:

- Se trata de un puesto nuevo, que exige un entrenamiento y experiencia, y no existe entre el personal actual nadie suficientemente preparado para ejercerlo;

- se prevén problemas de aceptación de un *insider* por parte del resto del personal;

- se corre el riesgo de que la persona promovida nos deje un hueco difícil de llenar;

- se necesitan resultados a corto plazo y no disponemos del suficiente tiempo o de la suficiente energía para ocuparnos de la formación en el puesto del recién ascendido.

Si, no obstante, seguimos creyendo que, a pesar de todo, es preferible la promoción interna, deberíamos de pensar que:

- Una promoción es algo tan delicado (¡o más!) que un reclutamiento externo, ya que en este último, el error es subsanable sin demasiados problemas de coste o de moral, mientras que las equivocaciones en una promoción interna son siempre caras y molestas. Si habitualmente encargamos a un consultor externo, o realizamos por nuestros propios medios una selección, no intentemos abaratar costes por medio de una designación apresurada. Empleemos el mismo tiempo, el mismo presupuesto y el mismo cuidado, sino más, ya que, como quedó dicho, las consecuencias de un error son mucho más graves que en el reclutamiento externo.

- Por más que crea conocer las motivaciones, la capacidad y las posibilidades de la persona a quien pretende promover, dedique suficiente tiempo a hablar con otras personas que también la conozcan (y que no estén interesadas a favor o en contra de la promoción), para recoger información suplementaria. Pero sobre todo hable con la persona destinada a la promoción. En ningún caso imponga una promoción a alguien que no la desee. Incluso si el promovible la solicita, usted debe cerciorarse de si su motivación es *intrínseca*, por el propio puesto en sí, o más bien *extrínseca*, por los emolumentos, el *status*, el prestigio, del nuevo puesto.

- Una vez producida la promoción, pensemos que el recién ascendido, que era una persona perfectamente conocedora de su antiguo puesto de trabajo, y al que su jefe necesitaba supervisar poco, se ha convertido de repente

en alguien que sufre del llamado «síndrome del recién ascendido». Una persona llena de aprensiones, de dudas, de temores, que, sobre todo al principio, va a necesitar de la supervisión y de la ayuda de su jefe inmediato.

Si usted conoce el modelo del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (↗), diríamos que era un M4, que, como consecuencia del ascenso, ha pasado a ser un M1, y que, por tanto, va a precisar un comportamiento de dirección S1 o, como mucho, S2.

En cualquier caso, el jefe inmediato deberá preocuparse de establecer objetivos claros, concretos, medibles, cifrados, fechados, etc., que la persona interesada deba alcanzar. Igualmente tendrá que formarla, orientarla y aconsejarla, supervisarla y controlarla, dándole paulatinamente mayor espacio de decisión, a medida que vaya cumpliendo satisfactoriamente sus nuevas responsabilidades. Conviene recalcar que el «síndrome del recién ascendido» es particularmente duro y peligroso cuando se pasa de un puesto técnico a uno directivo, lo que en algunas empresas se denomina «el trauma del paso de técnico a manager».

Particularmente creo que, de una gran parte de las víctimas del Principio de Peter son responsables sus jefes directos, que no entendieron que un recién promovido necesita de tanto mimo y cuidado como una planta recién cambiada de maceta.

— *Los familiares de los trabajadores.* Si se comunica la vacante por medio del tablón de anuncios, es posible que lleguen bastantes solicitudes de familiares, vecinos o amigos de los propios trabajadores de la empresa. Sin embargo, muchas compañías son contrarias a esta política, ya que aumenta la estructura informal de la empresa. En algunas empresas, el hecho de que un candidato tenga un pariente trabajando en ellas es razón suficiente para que se desestime su solicitud.

— *Las Oficinas de Empleo del Ministerio de Trabajo.* Trámite obligatorio, aunque poco efectivo, aunque puede valer para personal obrero de no muy alta cualificación⁴. En todo caso, para que la empresa pueda, por ejemplo, insertar un anuncio de reclutamiento en prensa, es preceptivo el trámite previo de presentación infructuosa de una demanda genérica en una Oficina de Empleo.

— *Universidades, Escuelas Superiores, Facultades.* Fórmula válida solamente para la contratación de titulados superiores sin experiencia. En algunas universidades existe una dependencia denominada COIE (Centro de Orientación e Información de Empleo), o una Bolsa de Trabajo. Uno y otro órganos median entre las empresas oferentes de puestos de trabajo y los estudiantes.

⁴ De estas oficinas se dice que no han creado más puestos de trabajo que el de los funcionarios asignados a ellas. Por otra parte, como utilizan todavía la anticuada Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO), se refieren casos chuscos, tales como pedir un experto en *piping* (conducción de hidrocarburos), y que te envíen un fontanero, o solicitar un experto en marketing y que se te presente un dependiente de tienda...

— *Centros de Formación Profesional*, públicos y privados. Fuente válida para la contratación de jóvenes obreros especialistas, así como de administrativos.

— *Colegios Profesionales*. Suelen poner en el tablón de anuncios las convocatorias que reciben. A veces es posible pedir que envíen una circular a todos los colegiados, pagando la empresa oferente, como es lógico, los gastos de sobres, fotocopias y sellos. No suelen dar informes acerca de los colegiados, ya que si recomendaran a uno, en realidad estarían *des-recomendando* a otro. Se limitan a hacer llegar la convocatoria.

— *Las presentaciones*. Algunas empresas propician conferencias para alumnos de los últimos cursos de las facultades y escuelas más relacionadas con sus actividades. En estas conferencias, a veces con proyección de diapositivas o pase de vídeo, se suele entregar algún folleto en el que se *vende* la idea de una carrera profesional en tal Compañía. Una variante de este procedimiento es el Foro de Empleo, en el que varias empresas se congregan en un determinado día en el campus de una Universidad, y allí montan un *stand*, como si se tratara de una feria o exposición, dan sus charlas, entregan sus impresos de solicitud, incluso mantienen una entrevista inicial con los estudiantes que se muestran interesados.

— *Los cursos de formación*. Algunas conocidas empresas ofrecen cursos de alta calidad para estudiantes de últimos años de las carreras más relacionadas con su actividad. En estos cursos, que son gratuitos, pero a los que se accede tras un «cribado» severo, la empresa puede conocer a los candidatos a través de los trabajos de equipo, sus intervenciones en el grupo, etc., con lo que se convierte en un sistema de selección completo.

— *Las prácticas de empresa*. Algunas empresas ofrecen prácticas de verano a alumnos de últimos cursos de distintas facultades y escuelas. Si el estudiante en prácticas gustó, es muy probable que le ofrezcan un contrato a la finalización de sus estudios.

— *Los eventuales, interinos, contratados temporales*, que vinieron para una sustitución motivada por enfermedad, baja maternal, servicio militar.

— *El archivo de solicitudes*, formado por los expedientes de solicitantes que no fueron seleccionados en un momento anterior, quizás por no haber plaza disponible, pero a los que se considera válidos y se les convoca cuando aparece la necesidad de cubrir otro puesto.

— *Internet*, bien sea a través de la propia página web de la empresa, en la que se incluye una plantilla de formulario de solicitud de empleo que los interesados envían por correo electrónico, o bien recurriendo a los innumerables *sites* de búsqueda de empleo.

— *Los servicios de Orientación para el Empleo de Ayuntamientos y Comunidades Autónomas*.

— *El anuncio en prensa*.

Mención especial al anuncio en prensa

Los anuncios de reclutamiento en prensa se clasifican en dos grandes grupos:

a) Los anuncios por palabras, también denominados clasificados o económicos. Sirven para el reclutamiento de personal obrero o administrativo de

bajo nivel retributivo. El personal ejecutivo y directivo no suele leer estas secciones. Requisito principal de este tipo de anuncios es la concisión y la claridad. Lo habitual es colocar en primer lugar la palabra que corresponde al puesto que se desea cubrir. Esta palabra va destacada en negrita, lo que facilita la búsqueda por los interesados.

b) Anuncios destinados al reclutamiento de candidatos a puestos de mayor entidad.

Los requisitos que deben tenerse en cuenta en la elaboración de estos anuncios son los siguientes:

Referentes al medio:

- Elección del periódico, día y lugar de inserción.
- Tamaño adecuado.
- Tipografía idónea.

Referentes al lenguaje:

- Lenguaje claro.
- Sintaxis adecuada.

Referentes a la empresa:

- Nombre de la empresa (salvo en los anuncios ciegos)⁵.
- Sector de actividad en que opera,
- Otras indicaciones.

Referentes al puesto:

- Nombre del puesto.
- Requerimientos del puesto.
- Funciones a desempeñar.
- Remuneración.
- Lugar de trabajo.
- Horario.
- Ventajas.

⁵ Se llama *anuncio ciego* a aquel en el que no figura el nombre de la empresa. Las razones para insertar un anuncio de este tipo son diversas:

— Evitar recomendaciones o presiones de clientes o conocidos que pretenden que se contrate a un familiar suyo.

— Evitar dar información a la competencia acerca de nuevas políticas, nuevos productos, a través de una lectura inteligente de los anuncios insertados.

— Evitar crear recelos o temores en el propio personal de la empresa.

— A veces se está buscando un candidato para un puesto que, por el momento, está ocupado por la persona a quien se pretende sustituir (y éste no lo sabe todavía).

Además de suprimir el nombre de la empresa, se suelen camuflar otros datos identificativos. Ej. en lugar de «Empresa de Hostelería», se recurre a poner «Empresa de Servicios».

Referentes al candidato:

- Edad.
- Sexo.
- Titulación.
- Experiencia.
- Condiciones personales.

Cualquiera sea la fuente por la que los interesados hayan tenido conocimiento del ofrecimiento de un puesto de trabajo, la fase de reclutamiento concluye en cuanto estos manifiestan su disponibilidad y su deseo de participar en el proceso de selección. Aunque la comunicación de este deseo de participación puede hacerse en algunos casos verbalmente, lo habitual es que se haga por escrito, por medio de la cumplimentación de un cuestionario de empleo o la remisión de un *curriculum vitae*. En los anexos a este capítulo se muestra un ejemplo de cuestionario de empleo, y se reproduce un *curriculum vitae* ficticio.

3. Preselección

El producto final de la fase de reclutamiento consiste en una colección de currículos o de formularios de solicitud de empleo, parte de los cuales se ajustan a los requerimientos del puesto, otros sólo parcialmente, y algunos se alejan mucho del perfil deseado.

La fase de preselección puede ser considerada como una fase negativa, en el sentido de que se emplea para eliminar las candidaturas poco interesantes o muy distantes de los requerimientos del puesto. Esta importante fase del proceso de selección se realiza en ausencia de los interesados, y a la sola luz de la documentación previamente aportada por estos.

Los datos recogidos en la documentación aportada se clasifican en tres grupos: *excluyentes*, aquellos que, por sí, motivan la eliminación del candidato, por grandes que puedan ser sus merecimientos en otros campos; *valorables* o *ponderables*; y meramente *indicativos*. Lo habitual es comenzar por eliminar aquellas candidaturas en las que concurre algún dato excluyente, aunque conviene cerciorarse de que ese criterio de exclusión es realmente importante. A veces se pone como criterio excluyente la edad superior a cuarenta años, y puede suceder que se presente un candidato valiosísimo que supera en tres o cuatro años a la edad límite, y que sería una pena perder. En este y en otros casos, conviene aplicar los criterios de exclusión con una cierta dosis de flexibilidad.

Una vez aplicados los factores excluyentes, se suele pasar a los valorables o ponderables. Los sistemas habituales de valoración, tanto de currículos como de cuestionarios, suele ser los de *juicios globales* (excelente, bueno, regular, malo, muy malo); o el de *factores puntuables*, consistente en predeterminar un baremo, asignando puntos para cada una de las posibles situaciones del candidato.

EJEMPLO DE *CURRICULUM VITAE* CRONOLÓGICO

Luis Ignacio Martínez Vázquez

General Perón, 72 - 9.º B.

28020 MADRID

(91) 270 39 58 - móvil 629 123 456

e-mail marvaz@mail.com

DATOS DE FORMACIÓN

Formación reglada:

1998-2005: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Licenciado en Universidad Pontificia Comillas de Madrid (ICADE, Administración y Dirección de Empresas. E-3).

1998-2005: Facultad de Derecho.
Licenciado en Derecho. Universidad Pontificia Comillas (ICADE, E-3).

Formación no reglada:

Abril 2005: Seminario sobre «Lanzamiento de Nuevos Productos» impartido por COLMAN & STEIN en ICADE.

Febrero-marzo 2005: Seminario «Análisis de Empresas: Consultoría de Diagnóstico» organizado por ICADE.

Noviembre 2004: Seminario de Publicidad organizado por AIESEC en ICADE.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Desde octubre 2004: Colaboración con el Departamento Comercial de PHONE RESEARCH, S.A., empresa de Telefonía Móvil.

Julio-septiembre 2004: Asistente de Marca como becario en el Departamento de Marketing de COLMAN & STEIN en Madrid.

Abril 1999-abril 2005: Secretario General de EMPRESA 3, Junior Empresa de ICAI-ICADE. Máximo responsable de las tareas administrativas y del apoyo al Presidente en la representación externa.

Julio-diciembre 2004: Colaboración en la fundación y puesta en marcha de SEGURMATICA, S.L., empresa de *software* especializada en cuestiones de seguridad informática.

Julio-agosto 2003: Analista con funciones de control de carteras GEBURSA, Gestores Bursátiles, S.A., en Madrid.

Abril 1992-enero 2005: Autónomo en la venta y distribución de consumibles informáticos y ordenadores.

Luis Ignacio Martínez Vázquez

INFORMÁTICA

Informática de usuario: Manejo de diversas aplicaciones en ordenadores PC compatibles.
Procesadores de texto: Wordstar, Wordperfect y Word para Windows.
Hojas de cálculo: Lotus y Excel.
Bases de datos: Dbase.
Programas de gráficos: Harvard Graphics.

Informática de programación. Conocimientos de los lenguajes BASIC y FORTRAN (cursado como asignatura desde octubre de 2001 a junio de 2003).

IDIOMAS

Inglés: Muy bueno, hablado y escrito.
Francés: Nivel medio. Cursados dos años (2004-2005) en el Instituto Francés de Madrid.

OTRAS ACTIVIDADES

Desde octubre de 1996 redactor y responsable económico de la revista del Colegio mayor San Félix Menor. Cine, informática y lectura. Profesor de aplicaciones informáticas y contabilidad. Deportes: balonmano, baloncesto y tenis.

REFERENCIAS

Mrs. Josephine Herb, Jefe de Producto de COLMAN & STEIN.
Teléfono: 91 650 98 89.
D. Antonio Fernández, Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos de ICADE.
Teléfono: 91 542 28 00.

DATOS PERSONALES

Nacido en Valencia el 31 de agosto de 1982.
Soltero.

Madrid, septiembre de 2005

Algunas empresas, principalmente las multinacionales francesas, aplican en esta fase de preselección el análisis grafológico (♠), para lo cual suelen solicitar que se les remita el *curriculum* redactado a mano.

Al final de este proceso, cualquiera que sea el sistema utilizado, quedará un grupo de candidatos eliminados, y otro grupo que se mantiene en el proceso de selección.

A los primeros es conveniente remitirles, tan pronto como se pueda, una carta personalizada, firmada, cortés, en la que evitando cualquier término hiriente («rechazado», «eliminado»...), se les dé las gracias por la confianza depositada en la empresa, y se les informe de que el puesto ha sido cubierto por otra persona cuyo perfil se adecuaba mejor a los requerimientos exigidos. También suele ser habitual indicar que, salvo petición en contra, conservaremos su solicitud en archivo, por si en un futuro surgiera la posibilidad de un puesto acorde con su perfil.

Si el aspirante ha llegado hasta una fase muy avanzada del proceso de selección, se le puede telefonar para darle la mala noticia de una manera más personal. Incluso, algunas empresas tienen la costumbre de comentar con estos candidatos las razones por las que no ha sido aceptado, indicándole, por ejemplo, que su formación le hace más apto para otro tipo de trabajo u otro tipo de empresa. De algún modo se trata de dulcificar el impacto de la mala noticia dando al rechazado una información que le puede ser útil en el futuro.

En cuanto a los seleccionados en principio, se les convoca, bien sea para pruebas (psicotécnicas o profesionales; individuales o colectivas) bien sea para una entrevista. Esta convocatoria es preferible hacerla por teléfono, ante la posibilidad de que la carta no llegue con la celeridad necesaria, o que el candidato no esté disponible para el día y hora que le asignemos.

Es posible que exista un tercer grupo de *dudosos*, a los que pensamos citar si en el grupo de seleccionados no encontramos la candidatura que estamos buscando. Lo normal es «aparcar» la candidatura momentáneamente, hasta ver si se les convoca o se les envía la carta de los rechazados.

FASES CENTRALES

4. Pruebas (profesionales o psicotécnicas)

Finalizada la fase de preselección, lo que habrá reducido considerablemente la población reclutada, se inicia la fase de aplicación de pruebas.

Las pruebas en el proceso de selección son unas operaciones por medio de las cuales se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato, no en sentido absoluto, sino en relación al puesto que se pretende cubrir.

Por otra parte, las pruebas tienen siempre un sentido prospectivo, por cuanto tratan de predecir el comportamiento futuro de una persona, interpretando y extrapolando los resultados que alcance en unas pruebas que se le aplican hoy.

Clasificaremos las pruebas empleadas en selección en tres grandes grupos:

- Pruebas profesionales.
- Pruebas psicotécnicas (▲).
- Otras pruebas.

a) Pruebas profesionales

Las pruebas profesionales son ejercicios que, de una u otra forma, simulan las condiciones reales de trabajo.

Ejemplos de pruebas profesionales:

- En la selección de un auxiliar administrativo, pedirle que tome al dictado una carta y que, posteriormente, la mecanografié.
- Pedirle a un aspirante a vendedor que argumente el producto ante un «cliente» simulado.
- Darle al candidato a un puesto de contable, un supuesto en el que debe realizar una serie de asientos.
- Indicar a quienes pretenden una plaza de tornero que mecanicen una pieza determinada, entregándoles para ello las oportunas especificaciones técnicas.

Como vemos en los ejemplos anteriores, las pruebas profesionales se aplican preferentemente para la selección de obreros, administrativos y vendedores. Sin embargo, este tipo de pruebas es de difícil aplicación para la selección de mandos intermedios, directivos y ejecutivos. La razón es clara: los integrantes del primer grupo tienen unas tareas claras y delimitadas, relativamente fáciles de comprobar, mientras que los segundos no realizan tareas, sino funciones que, por su variedad, complejidad e indefinición se resisten a ser probadas y resultan de difícil evaluación.

En la aplicación de las pruebas profesionales deben observarse unos requisitos mínimos:

- Las pruebas deben ser realmente relevantes y relacionadas con el desempeño del puesto que se desea cubrir.
- Deben ser suficientemente completas para mostrar, no sólo el dominio de una o dos tareas, sino de áreas lo más extensas posibles de la actividad profesional.
- Debe evaluarse, no solamente el producto final, sino también el proceso, el tiempo y las reacciones del sujeto a lo largo de la prueba, lo que requiere casi siempre la utilización de un cuestionario de observación.
- No deben aplicarse, por motivos obvios, pruebas en las que exista un peligro de accidente o lesión para el aspirante o para otras personas, ni tampoco aquellas en las que una mala operación por parte del candidato pueda conllevar una pérdida económica importante.

b) Las pruebas psicotécnicas (tests) (▲)

Muy utilizadas hace algunos años, las pruebas psicotécnicas o tests psicológicos están viéndose relegadas a unos casos muy concretos, como son, para la selección de personal administrativo y obrero, así como para la de titulados superiores en busca de su primer empleo.

Las razones de este retroceso son, por una parte el rechazo de los aspirantes ante pruebas de larga duración, que en algunos casos son sentidas como violadoras de la intimidad, pero fundamentalmente por el propio convencimiento de las empresas de la escasa confianza que se puede depositar en la predicción de comportamientos futuros, debido fundamentalmente a que:

- Las pruebas psicológicas comercializadas son conocidas por muchos aspirantes a través de libros, academias que preparan específicamente para ellas y «filtraciones» de toda especie.

- Las pruebas psicológicas al uso son susceptibles de aprendizaje.

- Los cuestionarios de personalidad están invalidados en gran parte por la imagen de deseabilidad social, es decir, que los candidatos responden no como son en la realidad, sino como les gustaría ser, o como creen que quedará mejor responder.

- Las pruebas proyectivas son rechazadas cada vez más por los directivos, que ven en ellas una violación de la intimidad.

Sin embargo, algunas empresas las siguen aplicando, o bien porque disponen de pruebas no comercializadas, propias o de concesión de uso restringida, bien porque piensan que, al fin y al cabo es un dato más. Después de todo, razonan, si no sirven para aceptar a un candidato que puede haber aprendido las respuestas de memoria, si que son útiles para rechazar a aquellos aspirantes cuyos resultados sean inferiores al grupo de referencia.

c) Otras pruebas

En este cajón de sastre cabe incluir:

- *Los exámenes de conocimientos.*

- *La grafología*, que aparte de poder ser utilizada en la fase de preselección, puede emplearse también en esta fase, de una manera más detallada y profunda.

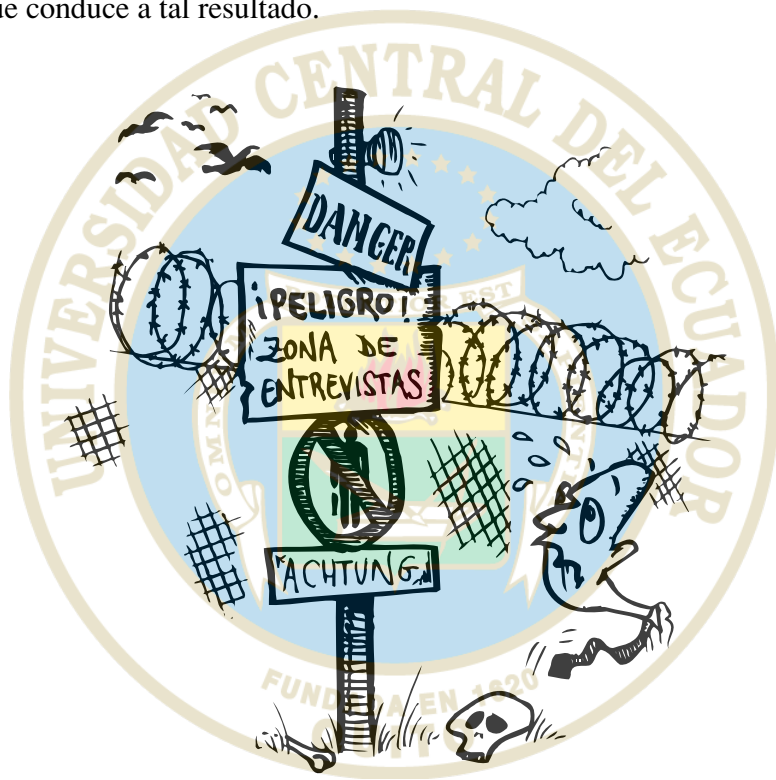
- *Los juegos de empresa y simulaciones de gestión*, con o sin ordenador.

- *La resolución de casos y supuestos.*

- *Los ejercicios de interacción grupal o dinámica de grupos (▲).* Se parte de una situación problemática, normalmente relacionada con las funciones del puesto que se pretende cubrir, y se reúne a una serie de candidatos en torno a una mesa, para debatir la situación y adoptar decisiones en torno al problema.

Se evalúa tanto la calidad de las aportaciones personales como la habilidad para trabajar en equipo, negociar, limar asperezas, etc.

— *Los in-basket*, ejercicio en el que se parte de la ficción de que el candidato ha sido nombrado director de un departamento, y que encuentra en la bandeja de asuntos pendientes de la mesa de su despacho (*in-basket*) una serie de papeles (informes, planes, notas interiores, previsiones, etc.). La tarea del candidato consiste en analizar la documentación contenida en la bandeja y resolver los problemas, bien sea personalmente, bien delegando. Para ello tendrá que solicitar información, convocar reuniones, redactar notas interiores, priorizar temas, planificar, organizar, etc. Se valora tanto el resultado final como el proceso que conduce a tal resultado.



5. Entrevistas

La entrevista es una fase clave dentro del proceso de selección, y también es el más antiguo y universal de los procedimientos para admitir o rechazar una candidatura. Se puede prescindir de otros procedimientos de selección más o menos sofisticados, pero ¿qué empresario, o qué jefe renunciaría a un contacto personal inicial con un futuro colaborador antes de adoptar la decisión de contratarle o no? Es muy normal desear verle, hablarle, plantearle preguntas, escucharle, ver cómo «respira» y, eventualmente, decidir sobre su idoneidad para el puesto al que opta.

Sin embargo, esta técnica tan universal como socorrida, es uno de los instrumentos de predicción más inseguros y más difíciles de aplicar. Muchos son los que entrevistan, pocos los que saben extraer de este instrumento de análisis toda la virtualidad predictiva que es capaz de suministrar. Y es que la entrevista requiere no sólo unas dotes de observación e intuición de las que todo el mundo alardea, aunque sean pocos los que en realidad las poseen, sino además —y muy especialmente— exige la aplicación de unas técnicas específicas.

Podemos clasificar la entrevista en virtud de muy diversos criterios:

Por el objeto:

- Entrevista de selección:
- de promoción,
- de evaluación
- de ayuda,
- de amonestación,
- de atención de quejas y reclamaciones,
- de información,
- de despido,
- de salida,
- etc.

Por la modalidad:

— *Entrevista estándar.* Especie de cuestionario oral que se aplica por igual a todos los candidatos, y que tiene como función la obtención de datos objetivos acerca del sujeto.

— *Entrevista libre.* Charla aparentemente informal que persigue la obtención de datos subjetivos acerca del candidato (emociones, actitudes, opiniones, motivaciones...). Emplea técnicas de la entrevista no-directiva y requiere que sea realizada por un experto.

— *Entrevista mixta.* Es un compromiso entre las dos anteriores. No utiliza un cuestionario fijo, pero se suele servir de una especie de guía de la entrevista en la que se detallan, no las preguntas que se han de plantear, sino las áreas que deben ser exploradas.

Por el momento:

— *Entrevista preliminar.* Entrevista de corta duración que se suele utilizar cuando hay muchos candidatos, con el fin de dejar reducida la población a un tamaño manejable. Una entrevista de, digamos quince minutos de duración, sirve para eliminar un alto porcentaje de candidaturas poco interesantes.

— *Entrevista de selección propiamente dicha.*

— *Entrevista final.* Es la que suele realizarse cuando quedan tres o cuatro candidatos finalistas, quienes suelen ser recibidos, de uno en uno, por el futuro jefe que tendrán caso de ser admitidos, y el entrevistador que los atendió hasta

entonces. En esta entrevista se suele hablar de aspectos profesionales, más que personales, y se suelen negociar las condiciones de incorporación, fecha, emolumentos, etc. No es infrecuente que esta entrevista se realice a lo largo de un almuerzo en el que participan otros miembros del departamento.

Por el grado de tensión:

— *Entrevistas normales.*

— *Entrevistas tensas o duras*, también llamadas *ansiógenas* (↗). En ellas el entrevistador pone a prueba los nervios del entrevistado, por procedimientos tales como hacerle esperar, expresar dudas acerca de su capacidad para el puesto, hacer preguntas intencionadamente agresivas... Todo ello para comprobar el control emocional del candidato para los puestos que requieren «aguante». Suelen fracasar en estas entrevistas tanto los candidatos que se encrespan, como los «mansos corderos».

Por las personas que intervienen:

— *Entrevistas individuales.* Un entrevistado, un entrevistador. A veces también, un entrevistado, dos entrevistadores.

— *Entrevistas de panel.* Varios entrevistadores, un entrevistado. Apenas se utilizan, salvo por parte de la Administración Pública.

— *Entrevistas de grupo.* Un entrevistador, varios entrevistados. Suele confundirse con los ejercicios de interacción grupal, comentados anteriormente.

— *Entrevistas sucesivas*, en las que un mismo candidato es entrevistado sucesivamente por tres o cuatro entrevistadores distintos, quienes emiten juicio por separado. Lo habitual es que uno, normalmente un empleado de Recursos Humanos, enjuicie preferentemente los aspectos de personalidad; los otros tres, que suelen pertenecer a distintos departamentos de la empresa, van a valorarlo bajo otros aspectos, preferentemente profesionales. Para ser admitido se requiere el voto unánime de todos los entrevistadores, quienes, recordamos, lo emiten por separado, y sin saber lo que opinan los demás. Con este sistema es posible perder candidatos muy válidos, sólo porque no causó una buena impresión a uno sólo de los entrevistadores. Lo que sí que está casi garantizado es que no va a entrar ningún candidato malo.

— *Entrevistas aparentemente informales.* A veces, en la fase final, el candidato cuya incorporación a la empresa es casi segura, puede ser invitado a reunirse con sus futuros compañeros, reunión que suele acabar en una comida de trabajo. Otras veces el candidato es invitado a asistir a una reunión, visitar una muestra o exposición... Bajo una apariencia de informalidad, sus acompañantes van a evaluar sus conocimientos, sus modales, su «filosofía» empresarial, su «encaje» con el resto del equipo...

A pesar de que la entrevista es el procedimiento de selección más antiguo y universal, o quizás precisamente a causa de ello, son muchas las críticas que re-

cibe la entrevista de selección. Como todo procedimiento que intenta predecir la conducta futura del candidato, está sujeta a una serie de factores de error.

Los errores que se le atribuyen a la entrevista son el llamado *efecto de halo*, que se produce cuando una cualidad positiva o negativa del entrevistado «tiñe», por decirlo así, al resto de cualidades, con un tono respectivamente favorable o perjudicial; los *estereotipos o generalizaciones* (por ejemplo: los estereotipos regionales); el *contagio*, cuando se tiene costumbre de ver dos cualidades que frecuentemente van asociadas, es posible que se llegue a la conclusión falaz de que siempre que se da la primera, inevitablemente se dará también la segunda); la *proyección*, o atribución a los demás de mis propios conflictos, móviles, motivaciones...; la *tendencia central* y las *tendencias extremas* al calificar.

Sin embargo, la entrevista es insustituible porque:

- es el único método directo para evaluar la apariencia, porte y modo de expresión del candidato;
- permite juzgar acerca de la reacción del sujeto ante las distintas situaciones que se le presenten, así como sus dotes de persuasión, la calidad de su expresión verbal, su capacidad de reacción ante preguntas inesperadas;
- es, entre todas las pruebas, la única prueba capaz de analizar el comportamiento no verbal del candidato, y de captar problemas físicos (cojera, halitosis (↗), tartamudeo, onicofagia (↗))...
- es insustituible para predecir acerca de la compatibilidad de caracteres con su futuro jefe, o con el resto de miembros del equipo;
- permite predecir otros aspectos relevantes de la contribución del candidato a la organización. P. ej.:
 - permanencia en la empresa, o dimisión en breve;
 - índice de absentismo por diversas causas;
 - grado de integración con sus compañeros;
 - interés que mostrará en el trabajo.

QUÉ SE PUEDE HACER PARA MEJORAR LA FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ENTREVISTAS⁶

La entrevista tiene unas limitaciones predictivas, pero, como queda dicho, aún así es única e insustituible. Se puede aumentar la capacidad de predicción de la entrevista si se adoptan determinadas medidas:

- a) Sustituir las puntuaciones por clasificaciones. Esto es, en lugar de calificar a todos los candidatos de 1 a 9, ordenarlos del mejor al peor. De este modo se corrigen tanto las tendencias extremas como la tendencia central de que hablábamos antes.

⁶ Se llama *fiabilidad* a la medida de la estabilidad de una prueba cuando ésta se aplica en distintos momentos. Una prueba es fiable cuando aplicada en dos ocasiones distintas a un mismo candidato, en iguales condiciones, nos da los mismos resultados.

Por su parte, *validez* alude a la evaluación de la capacidad de una prueba para medir lo que pretende medir.

b) Utilizar cuestionarios o guías de entrevista, así como impresos normalizados de informe final en los que exista un número determinado de rasgos, para asegurarnos de que no se omite ninguno.

c) Seleccionar cuidadosamente a los seleccionadores. Con un mal cuchillo no se pueden hacer cortes netos. Los seleccionadores deben, a su vez, ser seleccionados atendiendo a su formación, experiencia, conocimientos específicos y motivación. Una titulación en Psicología es un factor importante, pero no imprescindible ni suficiente para ser un buen entrevistador.

d) Procurar una formación y un perfeccionamiento continuo a los entrevistadores. La entrevista requiere unas cualidades personales, pero es, ante todo, una técnica que se puede aprender.

e) Los errores de apreciación individuales se minimizan cuando se contrasta la propia opinión con la de otros entrevistadores. Si no se puede disponer de seleccionadores maravillosos, recórrase a la técnica de las entrevistas sucesivas.

f) Involucrar al entrevistador en la descripción del puesto de trabajo. A veces el entrevistador está juzgando la idoneidad de un candidato para un puesto cuya descripción, funciones y requerimientos no son bien conocidas para el propio entrevistador.

Esquema de la entrevista de selección

Podemos resumir los contenidos y fases de una entrevista tipo de selección mediante el siguiente Cuadro:

FASES	SUBFASES	OPERACIONES
PREVIA	Preparación próxima	a) Programación de la entrevista. b) Creación del ambiente apropiado. c) Citación de los candidatos. d) Conocimiento de puesto a cubrir. e) Conocimiento del perfil ideal. f) Preconocimiento de cada candidato.
CENTRAL	Apertura	g) Recepción. h) Establecimiento del <i>rapport</i> . i) Comunicación de las «normas del juego».
	Núcleo	j) Intercambio de información. k) Toma de datos.
	Cierre	l) Preparación del cierre. m) Despedida.
POSTERIOR	Evaluación	n) Cumplimiento de la ficha de evaluación. ñ) Redacción del informe.

FASE PREVIA

Preparación

a) *Programación de la entrevista.* En esta fase, son varias las decisiones que hay que adoptar:

- Determinar los objetivos específicos de la entrevista.
- Elegir el mejor método para alcanzar los objetivos.
- Decidir qué tipo de entrevista será más provechoso.
- Calcular el tiempo medio de duración de cada entrevista, e introducir «colchones» de tiempo para redactar informes, etc.
- Determinar qué áreas deben ser exploradas.
- Decidir si se precisa tener, antes de cada entrevista, otros datos acerca del sujeto. P. ej., resultados de pruebas psicotécnicas o profesionales, informe de su anterior jefe (en el caso de una promoción interna), etc., aparte del simple currículum.

b) *Creación del ambiente apropiado.* El marco físico en que va a desarrollarse la entrevista tiene más importancia de la que pueda parecer a simple vista. Un local ruidoso, un lugar donde entra y sale gente continuamente, un despacho con corrientes de aire o con exceso de calefacción, pueden arruinar una entrevista. Sin pretender ser exhaustivos, esta preocupación ambiental debe llevar sobre las dimensiones del local, el aislamiento, el confort, la iluminación, la sobriedad... Es positivo que exista la posibilidad de sentarse de distintas maneras: la convencional mesa de despacho, pero también una mesa de reuniones, un tresillo... de ese modo el entrevistador modula el marco de acuerdo con el tipo de entrevista que proyecta desarrollar y la personalidad del entrevistado.

Es preciso dar órdenes estrictas para que, una vez la entrevista en curso, no se pase ninguna llamada telefónica, ni se interrumpa salvo caso de emergencia⁷.

El lugar destinado a sala de espera también debe ser cuidado. En primer lugar, no deben coincidir nunca dos candidatos esperando, lo que se soluciona mediante un sistema de citas escalonadas, dejando, por ejemplo, 15 minutos de colchón entre dos entrevistados. En la sala deberá haber revistas actuales (¡en buen estado!), la última Memoria Anual de la empresa, algún folleto de productos, etc.

d) *Citación de los candidatos.* Es preferible concertar las citas por teléfono, en lugar de por carta, para dar al candidato la oportunidad de sugerir un cambio de hora si la que le hemos asignado no le acomoda. En el caso de can-

⁷ Se cuenta que Sir Winston Churchill solía dormir todos los días una siesta después de comer. Antes de retirarse a descansar, solía decir a su ayuda de cámara: «Despiértame en caso de emergencia». Y añadía: «Entiendo por emergencia la invasión armada de las Islas Británicas».

didatos que estén en activo, en muchas ocasiones será necesario realizar las entrevistas en horas poco convencionales, o incluso en días festivos.

El acto material de la citación puede confiarse a una secretaria, quien en ocasiones deberá llamar desde su propia casa, porque algunos candidatos no llegan a su domicilio hasta muy tarde⁸. Si se llama a su lugar de trabajo actual, obviamente no se dirá cuál es el objeto de la llamada, ni se dejará el recado a nadie, a excepción del propio interesado.

d) *Conocimiento del puesto a cubrir*. Si no se sabe lo que se está buscando, no es probable que se encuentre. Antes de buscar a la persona adecuada para el puesto, hay que conocer el puesto que se desea cubrir. Conocerlo implica poder contestar a cualquier pregunta que nos sea formulada por los candidatos acerca de la posición orgánica, dependencia jerárquica y funcional, relaciones, coordinación, retribución...

e) *Conocimiento del perfil ideal*. Un paso más adelante lo constituye el conocimiento del perfil psicoprofesiográfico del puesto a cubrir, lo que equivale a decir que muchas veces hay que hacerlo por sí mismo. Se puede utilizar algún modelo de los existentes en el mercado, o arbitrar uno especial para la ocasión. En todo caso, no se pueden omitir los puntos referentes a formación, experiencia, requisitos de índole física, personalidad, relaciones con los demás, etc.

f) *Preconocimiento de cada candidato*. Antes de que el candidato traspase la puerta, el entrevistador debe haberse leído y tomado notas del currículum del candidato, las referencias de su jefe u otras personas, los resultados de las pruebas profesionales o psicotécnicas, etc. Estos datos le servirán para iniciar la conversación y, sin duda, le plantearán interrogantes a los que deberá esforzarse por encontrar respuesta a lo largo de la entrevista. Informaciones incompletas, omisiones, contradicciones, espacios temporales «en blanco», motivos de cese... son algunos ejemplos de estas cuestiones problemáticas.

⁸ ¡Atención a compensarle los gastos que estas llamadas le ocasionen!

LOS 10 MANDAMIENTOS PARA ENCONTRAR UN BUEN TRABAJO

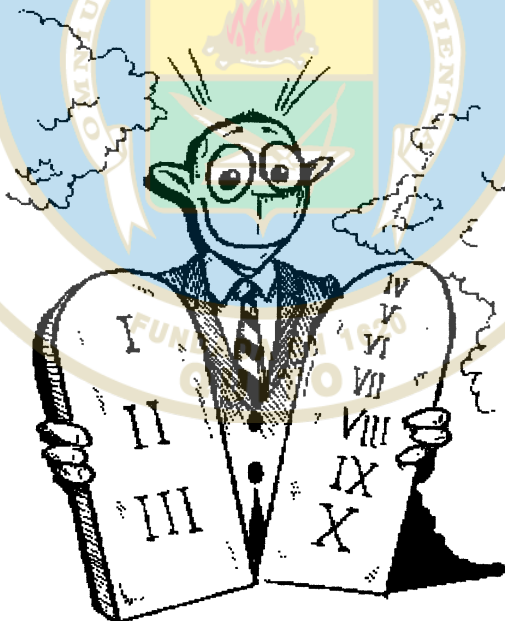
**Encontrarás un trabajo antes y más fácilmente
(e incluso disfrutarás con ello) si tienes en cuenta estos puntos clave
por Luis Puchol⁹**

El primero, saber lo que quieres

No es posible presentarse a una empresa y decir simplemente *¿Qué puestos tiene usted vacantes? Estoy dispuesto a hacer lo que sea*. Antes de empezar la búsqueda de un puesto de trabajo debes tener muy claro qué es lo que quieres hacer, lo cual implica haber dado una respuesta satisfactoria a otros tres interrogantes.

- *¿Qué es lo que sé, puedo y quiero hacer?*
- *¿Qué es lo que me gusta hacer?*
- *¿En qué actuaciones he tenido éxito en el pasado?*

Las empresas que ofrecen puestos de trabajo quieren personas que estén calificadas para realizar un trabajo específico y que estén altamente motivadas por llevarlo a cabo.



⁹ Para la búsqueda de primer empleo puede ser útil el libro *La Venta de \$i Mi\$mo*. (5.^a edición). Madrid: Ediciones Díaz de Santos: 2005. Para posteriores puestos: *El libro para encontrar un trabajo mejor*. Díaz de Santos, 2005. También pueden ser interesantes el *Libro del Curriculum Vitae* (3.^a edición) y el *Libro de la Entrevista de Trabajo* (3.^a edición). Estos dos últimos editados por Díaz de Santos. Madrid. 2005.

En las entrevistas de selección no faltarán preguntas del tipo *¿Qué te imaginas que hace un analista de inversiones, (o un auditor o un ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad...)?*, y si no lo sabes no es probable que te ofrezcan el puesto en cuestión.

Por otra parte, la empresa quiere contratar a alguien que esté en condiciones de explicar por qué prefiere ese puesto en concreto, por qué cree que le va a gustar trabajar en él, cómo ha elegido a esta empresa para presentar su solicitud, y por qué razones la prefiere a otras que operan en el mismo sector del mercado.

El segundo, no limitarse a la búsqueda pasiva

Se denomina búsqueda pasiva el presentar tu candidatura a los anuncios que se publican en prensa o a los carteles de reclutamiento que han colocado en tu facultad o escuela. La búsqueda activa, por el contrario, significa buscar tú mismo las empresas en que te gustaría trabajar, estudiarlas previamente y presentar tu candidatura a ellas.

Se dice que los anuncios de prensa representan aproximadamente un 20% de los puestos de trabajo disponibles. El otro 80% utiliza otros circuitos de información: la red personal, la bolsa de trabajo o el COIE de tu escuela o facultad, las guías comerciales, las publicaciones periódicas de las 500 o las 2.000 primeras empresas del país...

Claro está que no todas estas empresas tienen un puesto de las características del que tú estás buscando en el preciso momento en que te dirijas a ellos. Pero en el supuesto de que sí que lo tengan, la gran ventaja es que tú tienes solamente que demostrar que eres válido para él, pero sin necesidad de competir con los trescientos o más candidatos que, por término medio, envían su solicitud cuando se publica un anuncio de prensa.

El tercero, investigar las empresas a las que te diriges

En toda entrevista de selección existe una pregunta que, con casi absoluta seguridad te van a plantear: *¿Qué sabes acerca de nosotros?* Y si no sabes hablarles de sus productos, sus precios, su publicidad, sus competidores en el mercado, los últimos acontecimientos de su trayectoria empresarial (fusiones, adquisiciones, ampliación, cambio de gama de productos, etc.) son pocas las posibilidades que tienes de ser considerado un firme candidato para la empresa.

El cuarto, hacer un buen *curriculum vitae*

Y una buena carta de remisión, además.

El mejor *curriculum* es aquel que, con una presentación excelente, sobre un papel de calidad, y una maquetación exquisita, explica en un máximo de dos folios (por una sola cara), lo fundamental de la trayectoria vital de un aspirante para que la empresa lo considere un buen candidato, en principio, para el puesto que necesita cubrir.

En el *curriculum*, con un estilo de redacción impersonal (no es una carta que se escribe en primera persona, ni tampoco una instancia que se escribe en tercera persona), debe reflejarse claramente el objetivo profesional del candidato, su formación (reglada y no reglada); sus experiencias previas (prácticas de verano, trabajos ocasionales, experiencias, no necesariamente laborales, pero que demuestren iniciativa y liderazgo); su dominio de idiomas; su destreza como usuario en microinformática, sus aficiones; las referencias de personas que puedan informar acerca de él; sus datos personales.

Un *curriculum vitae* debe ir acompañado de una *carta de remisión*.

Esta carta, que los franceses denominan con el tierno y evocador nombre de *LOVE* (*Lettres pour obtenir vite un entretien*), es decir, cartas para obtener rápido una entrevista), acompañan al *curriculum* y cumplen la función de despertar el interés por la candidatura.

Esta carta, personalizada, no una fotocopia que se envía a todas las empresas, igualmente con una presentación impecable, y ocupando un folio en tres o cuatro párrafos, tiene que estar escrita desde el punto de vista de la empresa.

Tú tienes tus razones para pedir un puesto de trabajo, razones que, por ser tuyas, son importantes para ti. Este trabajo te vendría muy bien para independizarte de tus padres, ganar tus primeras «pelas», formarte profesionalmente, aprender en la práctica, etc., pero la empresa prefiere saber cómo puedes tú ayudarles a conseguir sus objetivos, que no al revés.

Piensa que nadie te dará un puesto de trabajo por hacerte un favor, sino porque piensen que con tu trabajo vas a darles más dinero a ganar del que ellos van a pagar por ti.

Intenta, pues, descubrir cuáles son las necesidades de la empresa, y explícales cómo puedes tú ayudarles a cubrirlas.

El quinto, cuidar tu aspecto exterior

La preparación de una buena entrevista incluye puntos tan variados como cuidar el aspecto exterior, esto es, vestirse de un manera adecuada para el puesto que desees cubrir. ¿Qué cuál es esa manera? Muy sencillo: ve a la entrevista vestido como lo hacen los que ocupan este puesto en la realidad. Esto quiere decir que si el puesto al que optas es de chaqueta y corbata, así es como debes ir vestido.

Los pantalones vaqueros, las camisas multicolores, las chaquetas de aviador, el aro en la oreja, la melena de *leyenda*, la barba de profeta, la carpeta con pegatinas de chavalas, tablas de windsurf o similares, todo esto está muy bien para la época de estudiante, pero ya no sirve para el momento de ponerse a buscar un puesto de trabajo.

El sexto, prepararse para las preguntas que puedan hacerte

Algunas de estas preguntas son bastante fáciles de contestar:

- ¿Por qué elegiste estudiar marketing y no finanzas?
- ¿Qué consecuencias va a traer la subida en medio punto de los tipos de interés?
- Dime tres adjetivos que te describan...

Pero otras, no tanto. Por ejemplo, ¿qué le contestarías a un entrevistador que te preguntara?:

- *¿Cuál es la peor cosa que has oído acerca de nuestra compañía?*
- *Me han dicho que la facultad donde estudiaste es un desastre, que los profesores no son muy buenos y que las prácticas no valen un pimiento, ¿qué hay de verdad en esto?*
- *¿Llevas un bolígrafo? ¿Sí? Sácalo del bolsillo, y ahora, véndemelo.*
- *¿Qué harías tú para mejorar el diseño de este osito de peluche?*
- *Figúrate que soy tu jefe y que te acabo de decir que la presentación de ventas que hiciste esta mañana fue un absoluto desastre.*
- *¡Siéntate y empieza con tu «rollo»!*
- *¿Cómo me evaluarías a mí como entrevistador?*

Aunque no te lo parezca, estas preguntas pretenden evaluar tu discreción, tu sentido de la lealtad, tu creatividad, tus dotes de repentización, tu autocontrol, tu tolerancia a la frustración, etc.

Claro está que si no te preparaste para estas y otras muchas situaciones, corres un serio riesgo de hacer un pobre papel en la entrevista.

El séptimo, preparar tus argumentos de venta

La búsqueda de un empleo es semejante a un proceso de venta muy especial en el que tú eres, a la vez, vendedor y producto. La empresa a la que te diriges es tu presunto cliente.

Por consiguiente, debes tener preparados los argumentos de la venta de ti mismo. Tales argumentos pueden incluir tu capacidad para aprender rápidamente, tu habilidad para comunicarte con otras personas, tu capacidad para resolver problemas...

Pero no basta con decir, por ejemplo, que eres una persona con iniciativa, porque a continuación tu interlocutor es más que posible que te diga: *Refiéreme algún suceso real de tu vida que muestre esta cualidad que dices poseer*, y claro, si no es verdad o no lo has preparado, entonces...

El octavo, cultivar tu habilidad para escribir cartas y hablar por teléfono

A lo largo del proceso de selección tendrás que escribir cartas o realizar llamadas telefónicas de diversos tipos. Una carta de remisión del *currículum*, otras cartas o llamadas pidiendo una entrevista, rogando que te cambien la hora que te han asignado porque coincide con un examen final; para agradecer la atención que te dispensaron durante la entrevista; para que tomen una decisión pronto porque deseas trabajar con ellos, pero tienes ya otra oferta a la que tienes que contestar mañana...

El problema es que en ninguna facultad ni escuela se imparte una asignatura que enseñe estas habilidades tan cotidianas como escribir una carta o realizar una llamada telefónica. Y sin embargo, los que saben hacerlo tienen una ventaja competitiva de primera magnitud.

El noveno, negociar las condiciones de incorporación

La negociación incluye varios puntos: no sólo la negociación económica (tu salario), que, a decir verdad, en un primer empleo y con los tiempos que corren no es fácil para el candidato, pero sí se pueden negociar cosas tales como poder seguir formándose, conocer otros departamentos de la empresa para tener una visión total de la misma, la fecha de incorporación, etc.

El décimo, ganarse el puesto

Con la selección no ha acabado todo. Al contrario, todo empieza. Lo más seguro es que te hagan un contrato en prácticas o un contrato temporal, pero aun en el caso improbable de que te ofrecieran de entrada un contrato por tiempo indefinido, no olvides que el período de prueba para un titulado es de seis meses, y que en ese tiempo te pueden poner de patitas en la calle sin la menor explicación. Pero incluso transcurrido el período de prueba, si tu rendimiento no es el esperado, o no te amoldas a tus compañeros y jefes, o no *encajas* con la cultura empresarial, la empresa está dispuesta a pagar la indemnización que sea preciso, (que en tu caso no sería muy alta) para deshacerse de ti.

FASE CENTRAL

Apertura

g) *Recepción*. Cuando un candidato entra en el lugar donde va a celebrarse la entrevista, lo normal es que esté un poco nervioso y tenso. Salvo que la entrevista que va a tener lugar sea del tipo que hemos definido como «tensa» o «dura», el objetivo prioritario del entrevistador será conseguir relajarle y tranquilizarle, para ello cuenta más que lo que diga, lo que haga¹⁰.

Para conseguir tranquilizar al recién llegado, se suele aconsejar levantarse, darle francamente la mano, acomodarle, autopresentarse, ofrecerle de beber o de fumar... Todo esto está muy bien, a condición de que sea espontáneo, que no sea percibido por el entrevistado como una estrategia del entrevistador¹¹.

¹⁰ Es conocida la anécdota del Rey Felipe II, tan seco, tan austero, que ponía nerviosos incluso a los embajadores más avezados. El rey, a quien le disgustaba el efecto que producía en los demás, tenía una muletilla en la conversación. Solía decir «¡Sosegaos!», pero al parecer sin conseguir tranquilizar a sus visitantes, impresionados por el lenguaje del cuerpo, por la comunicación no-verbal.

¹¹ Se cuenta de un entrevistador que se había aprendido cuidadosamente las técnicas de entrevista en un manual, pero que, personalmente, era una persona más bien ruda y autoritaria, y que recibía a los candidatos de la siguiente manera: Se levantaba, les estrechaba/trituraba la mano, al tiempo que les miraba ceñudamente a los ojos, y a continuación, en menos tiempo del que cuesta leerlo les espetaba: *Me llamo Fulano de Tal, pase, siéntese, póngase cómodo, relájese. ¿Qué le decidió a solicitar este puesto?*



h) *Establecimiento del rapport.* Para conseguir la información que el informador precisa, es indispensable que se establezca una relación de confianza entre entrevistador y entrevistado. Para ello, el primero se esforzará en no hacer preguntas amenazadoras, ni demasiado íntimas, sobre todo en los primeros instantes. El lenguaje corporal es de gran importancia: la sonrisa, la postura relajada, el apartar los papeles, el asumir una actitud acogedora, ayudarán al entrevistado a asumir una actitud de colaboración.

i) *Comunicación de las «normas del juego».* En los primeros momentos es normal que el entrevistador hable más que el entrevistado, para, poco a poco, ir invirtiendo la relación de tiempo. Los primeros instantes pueden ser dedicados a comunicar al entrevistado el objetivo de la entrevista, informarle acerca del tiempo que durará esta, y otros datos concernientes al propio desarrollo de la entrevista.

Núcleo

j) *Intercambio de información.* Para desarrollar convenientemente esta parte de la entrevista, el entrevistador tiene, fundamentalmente que dominar dos habilidades: el arte de preguntar y el arte de escuchar.

El arte de preguntar:

— Hay que empezar siempre por preguntas fáciles y poco comprometedoras, para —paulatinamente— ir llegando a las cuestiones más delicadas, una vez que el sujeto haya cogido confianza.

— Las primeras preguntas deben ser de tipo muy amplio para que el sujeto se explye hablando mucho. Si se comienza una entrevista con tres preguntas seguidas, del tipo de las que se pueden responder con monosílabos, es muy difícil conseguir seguidamente del sujeto respuestas amplias, porque se le ha condicionado negativamente.

— Hay que huir de las preguntas dobles. Mejor plantearlas de una en una.

— Están absolutamente proscritas las preguntas que sugieran la respuesta. «¿Cree usted que es capaz de desempeñar este puesto?». Obviamente la respuesta es «Sí».

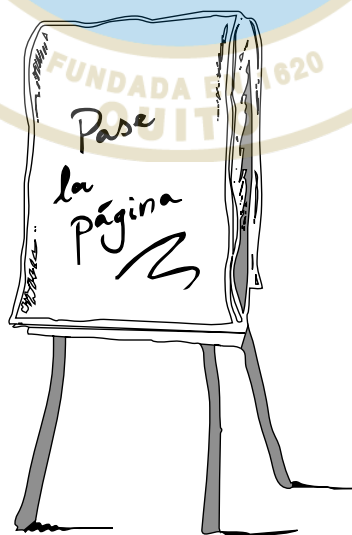
— Al formular preguntas se debe emplear un lenguaje claro y sencillo, adecuado en todo caso al nivel de conocimientos del candidato.

— A veces el candidato divaga o deriva hacia temas secundarios. En estos casos es menester centrarle con delicadeza.

— Para conseguir que el sujeto amplíe las respuestas, mejor que plantear unas nuevas preguntas es preferible utilizar el silencio, «el eco» (repetir las últimas palabras que el sujeto ha pronunciado), todo ello manteniendo la llamada «escucha activa», que se describe más adelante.

— Es fundamental dejar hablar al entrevistado, sin interrumpirlo, salvo si se aleja demasiado del tema. La calidad de un entrevistador es inversamente proporcional al número de preguntas que precisa formular para obtener la información.

— Hay que invitar al entrevistado a que plantee las preguntas que crea oportuno. Las preguntas del entrevistado son también un elemento de evaluación. No es lo mismo un entrevistado que se interesa por las funciones de su futuro puesto, o que plantea «¿Qué espera la empresa de la persona que ocupe el puesto?», que aquel que lo único que le preocupa es si en verano se hace, o no, jornada continuada.



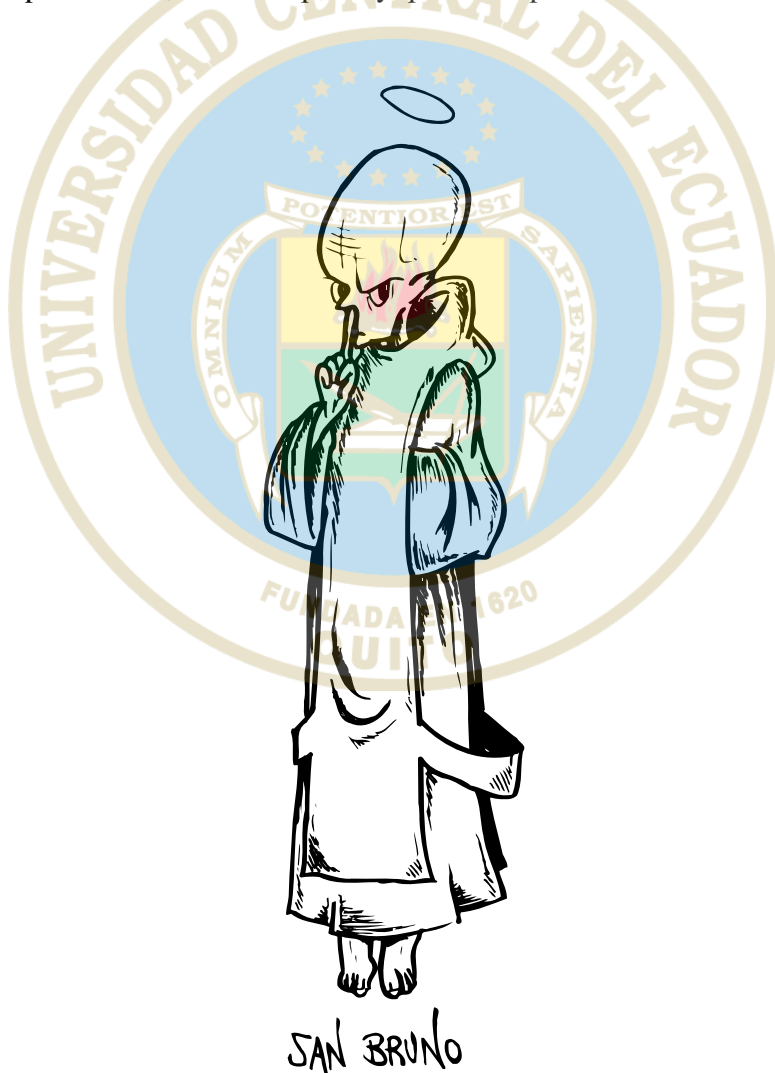
El arte de escuchar:

— En una conversación el que más escucha, más información obtiene y más aprende; el tiempo que el entrevistador emplea para hablar se lo arrebatara, literalmente al entrevistado. Escuchemos, pues.

— Escuchar no es lo mismo que oír. No sólo hay que estar atento a lo que nos dice el sujeto, también ha de parecerlo.

— Los buenos entrevistadores practican la llamada *escucha activa*, consistente en mantener un contacto visual con el sujeto, al tiempo que se asiente con leves movimientos de cabeza a lo que aquél va diciendo, o bien emitiendo ruiditos estimulantes (del tipo «aha, aha...» con la boca cerrada).

De este modo, si el entrevistado se interrumpe, o no da toda la información que precisamos, lo único que hay que hacer para estimularle a hablar es



continuar con la escucha activa, en silencio, forzándole así a romper su mutismo.

— Están proscritos todos los gestos que comunican desatención, tales como mirar al reloj, recoger papeles, mirar al vacío...

k) *Toma de datos.* Es este un problema delicado y de difícil solución. Si no tomamos notas, se nos olvidan los datos obtenidos durante la entrevista, pero si tomamos notas, es posible que el entrevistado se sienta molesto, se interrumpa, trate de leer lo que hemos escrito, se inquiete...

La solución del magnetófono no parece válida. Si se le comunica al sujeto que se le va a grabar la conversación, se pondrá a la defensiva. Grabar sin que el sujeto se aperciba no parece muy ético, y probablemente sea inconstitucional.

La solución suele ser el tomar, no unas notas extensas, sino algunas palabras sueltas, que al ponernos a redactar el informe nos recuerden toda una parte de la conversación. Si se le advirtió en la fase k) que se iban a tomar unas breves notas, los entrevistados no suelen molestarse por ello.

Cierre

l) *Preparación del cierre.* El entrevistador decidirá que procede concluir la entrevista cuando 1) obtuvo suficiente información, 2) cuando de la entrevista dedujo la no aptitud del sujeto para ocupar el puesto. En cualquiera de estas dos posibilidades existen diversas maneras de indicar al candidato que la entrevista está concluyendo:

— Dejar al entrevistado hablar a su aire, sin dirigirle nuevas preguntas, y suprimiendo la «escucha activa».

— Hacer una recapitulación general.

— Indicarle, en el supuesto de que el candidato se desplace desde otra ciudad, que presente la nota de sus gastos a la secretaria ¹².

— Informarle que en un plazo determinado se le comunicará si sigue permaneciendo, o no, en el proceso de selección...

m) *Despedida.* La señal de que la entrevista ha terminado suele consistir en la indicación hecha al candidato de que puede, si lo desea, hacer una pregunta final. Sea cual sea la respuesta, y tras satisfacerla, se debe darle las gracias por su colaboración, levantarse, acompañarlo a la puerta y despedirse de él.

¹² Los gastos que se suelen abonar a los candidatos a los que se les ha hecho desplazarse desde otras ciudades son: el billete del avión o tren, los desplazamientos en taxi, desde la ciudad de origen al aeropuerto (ida y vuelta) y desde el aeropuerto de destino al hotel o a la empresa, así como los necesarios para ir del hotel a la empresa y viceversa; una noche de hotel y los gastos de desayuno, comida y cena normales durante el tiempo que fuera necesario. Si el candidato viaja acompañado de su cónyuge, naturalmente estos gastos son por su cuenta, aunque si se trata de un candidato firme, probablemente la empresa se haga cargo de ellos.

FASE POSTERIOR

Evaluación

n y ñ) En esta fase final, y a la vista de los datos obtenidos, hay que llegar a una conclusión acerca de la permanencia o no, del sujeto en el proceso de selección. La ficha de evaluación se rellena rápidamente (sólo hay que llenar espacios en blanco), pero el informe exige algo más de esfuerzo. No obstante, en unos quince minutos se pueden realizar una y otra tareas.

En ningún caso se debe realizar otra entrevista sin antes haber realizado la evaluación del candidato precedente¹³. Es un trabajo que hay que hacer cuando los recuerdos están aún frescos. Una y otra tareas requieren:

- Ordenar la información recibida.
- Elaborar una síntesis.
- Evaluar al sujeto en relación con el puesto.
- Emitir un juicio global.

Entrevista final

Cuando todos los aspirantes han pasado por la entrevista, lo normal es que el número de candidatos que permanecen en el proceso de selección se haya reducido extraordinariamente. Habitualmente, la mayor parte de seleccionadores suelen retener un número reducido de finalistas (entre tres y cinco por cada puesto a cubrir). Lo normal es que se celebre una entrevista final con cada uno de ellos. A esta entrevista se incorpora un tercer personaje: el jefe directo de quien dependerá el futuro contratado. El jefe, asesorado por el seleccionador, es quien debe adoptar la decisión final.

Estas entrevistas pueden realizarse de una manera formal, o adoptar la forma de comida de trabajo, o de entrevista de grupo. Por supuesto, en esta fase tan avanzada del proceso de selección, el candidato sigue siendo evaluado por su futuro jefe, así como por los futuros compañeros de trabajo. No olvidemos que el candidato seleccionado, no sólo deberá reunir los requisitos que aparecieron en el perfil del puesto, tendrá —además— que ser compatible con la cultura empresarial, y «casar» con el resto del equipo de trabajo, así como con su jefe.

6. Comprobación de referencias

En la solicitud de empleo, en el *curriculum vitae*, o en el curso de las distintas entrevistas, el candidato habrá citado nombres de personas con las que ha tra-

¹³ Como decía el pastor castellano, escarmentado por haber vendido a crédito, en la época en que los pastores llevaban montera y una oveja valía un duro: «Borrega fuera, duro a la montera. Pero no, cinco borregas fuera, cinco duros, no: borrega fuera, duro a la montera».

bajado en el pasado y que pueden darnos información acerca del aspirante. La comprobación de las referencias se fundamenta en el principio que afirma que «el pasado del candidato es el mejor predictor del futuro». Aunque esta afirmación es básicamente cierta, no podemos tomarla como incontestable. Lo cierto es que las personas suelen ser fieles a sí mismas, y que el que fue un «buscalíos» en tres empresas anteriores, lo más probable es que lo sea también en la nueva, así como que el trabajador honrado y dedicado, posiblemente lo seguirá siendo en la nueva empresa. Pero existen las suficientes excepciones de cambios radicales de conducta, (tanto para bien como para mal) que hacen que no podamos otorgar un valor de predicción incontestable a este procedimiento.

Descartadas las referencias escritas que aportan algunos sujetos, con frecuencia otorgadas por la empresa a alguien que se deseaba perder de vista, como parte del precio de la rescisión del contrato, parece que el mejor procedimiento consiste en dirigirse a las personas citadas por el propio candidato como garantes suyos. Sin embargo, es lógico suponer que el candidato habrá seleccionado a quienes sabe seguro que van a dar un informe favorable, incluso es posible que les haya aleccionado en el sentido de que insistan o resalten alguna cualidad que le favorezca para la consecución del puesto al que opta.

Otra posibilidad consiste en dirigirse a los Directores de Recursos Humanos de las empresas en las que trabajó anteriormente, excepto la última, si es que el



candidato está trabajando en la actualidad, por motivos obvios. El problema es que casi nadie está dispuesto a dar informes por escrito, especialmente si estos son negativos. Por otra parte, los informes telefónicos también son comprometidos, salvo que a la persona a la que nos dirigimos nos conozca personalmente, o logremos inspirarle confianza citando a relaciones comunes o algo parecido¹⁴.

Por último, existen agencias de detectives que ofrecen sus servicios de informes prelaborales. Personalmente, es un sistema que no me resulta simpático. Primero, porque el candidato, si se entera, puede sentirse incómodo de que hayan estado «hurgando en su vida». Segundo, porque se crea en la empresa una atmósfera de recelo y desconfianza que no favorece en nada la creación de un buen ambiente de trabajo.

Concluida la fase de selección propiamente dicha, entramos en lo que en nuestro esquema denominábamos *fases finales*.

ASPECTOS QUE SE SUELEN AVERIGUAR EN LA COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS

Las referencias pueden solicitarse por medio de una pregunta abierta: «¿Qué tal era don Fulano como empleado y como persona?», o bien se puede preparar un pequeño cuestionario de los aspectos que se desean averiguar, tales como:

- Fechas de entrada y salida de la empresa.
- Puestos que ocupó.
- ¿Con éxito?
- Motivos de su baja.
- Sanciones, si las hubo.
- ¿Manejó fondos de la empresa? ¿En qué cantidad? ¿Honestamente?
- Problemas personales: ¿Jugador? ¿Bebedor? ¿Drogas? ¿Deudas?
- ¿Lo volvería usted a contratar? ¿Por qué o por qué no?

7. La toma de decisión

Llegados a este punto del proceso de selección, el número de candidatos se habrá reducido bastante. La mayor parte de seleccionadores reducen a tres candidatos (la clásica *terna*) el número de finalistas.

¿A quién corresponde la responsabilidad de la toma de decisión?, es decir, quién tiene el poder de decidir a cuál de estos finalistas contratar. Es un problema perfectamente resuelto en la teoría: si la Dirección de Personal es un órgano de línea dentro de un organigrama funcional, la decisión corresponde al

¹⁴ Algunos directores de Recursos Humanos, asociados a AEDIPE, cuando se dirigen a otro asociado al que no conocen personalmente, se autopresentan citando su propio número de asociados y solicitando al otro compañero desconocido que compruebe este extremo en su Anuario, y que si lo prefiere, le llame él al número de teléfono que figura allí, para que esté seguro de que efectivamente se dirige a la persona que dice ser.

Director de Personal; si Personal es un órgano *staff*, entonces la decisión corresponde al futuro jefe de la persona seleccionada.

En la práctica, cualquiera que sea la posición orgánica de Personal, la última decisión la suele adoptar el futuro jefe de la persona seleccionada.

La razón de obrar así se fundamenta en la necesidad de involucrar al jefe en la toma de decisión, pues al recomendar la contratación de un candidato, se compromete psicológicamente a acogerlo, a formarlo y a ayudarlo a que se integre en la organización. Si, por el contrario, el jefe siente que se le ha impuesto un colaborador, no tiene el menor interés en que la selección sea un éxito: si sale mal, siempre podrá echarle la culpa a *los de Recursos Humanos*.

Con la toma de decisión y su comunicación al candidato seleccionado, concluye la selección propiamente dicha. Las empresas serias van adoptando la costumbre de comunicar la aceptación al candidato seleccionado precisamente por escrito, en forma de carta de compromiso en la que se especifica el puesto para el que ha sido contratado, las funciones, la remuneración, la dependencia orgánica y/o funcional, la fecha de incorporación... Esta carta es, por una parte, una atención al candidato, al tiempo que disipa sus últimos temores o aprensiones, ya que constituye una promesa. La empresa, por su parte, gana imagen de seriedad.

Al mismo tiempo se impone comunicar a los candidatos no seleccionados, a los que no se les hubiera comunicado antes, por medio de una carta cortés y personalizada, su no admisión.

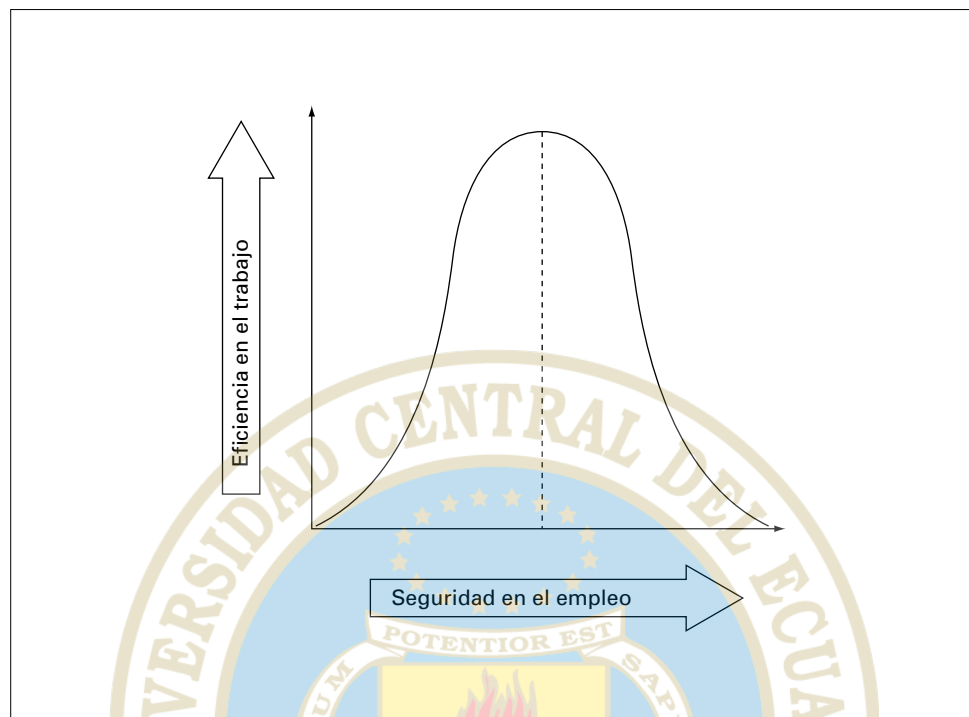
Es importante que el tiempo que medie entre el comienzo del proceso de selección y su finalización sea lo más breve posible. En efecto, cuando un candidato está en un proceso de selección, lo más probable es que haya presentado su currículo a varios más. Si demoramos la decisión, lo más probable es que las otras empresas nos «birlen» a los mejores candidatos.

FASES FINALES

8. Contratación

Resulta siempre aventurado comentar en un libro las figuras contractuales vigentes. La propia dinámica social, la política del Gobierno, la coyuntura económica, las disposiciones supranacionales, etc., pueden dejar obsoleta una clasificación a los pocos meses, incluso a los pocos días de aparecer el libro. Por este motivo no se comentan aquí los modos de contratación vigentes.

Sin embargo, sí vamos a comentar algunos aspectos de las políticas de contratación, mucho más intemporales. A la empresa, obviamente, le interesaría establecer un tipo de contrato lo más precario posible, ya que esto favorece la flexibilidad de la plantilla ante cualquier situación desfavorable, y abarata muchísimo los costes de despido. Esto que acabo de decir sería verdad si las personas fueran puras máquinas, a las que compramos cuando las necesitamos y nos desprendemos de ellas en cuanto dejan de sernos útiles. Algunos empresarios miopes y alicortos piensan que, mientras los trabajadores no tienen demasiada seguridad en el puesto de trabajo, «no se niegan a nada, lo saben hacer



Relación entre seguridad en el puesto de trabajo y rendimiento

todo, y no se afilian a Comisiones». En consecuencia, abogan decididamente por contratos de carácter precario. Argumentan, no sin razón, que los trabajadores que tienen una absoluta seguridad en su puesto de trabajo (los funcionarios) no se distinguen precisamente por su productividad.

Es cierto que el exceso de seguridad en el empleo suele conducir a la rutina, al apoltronamiento y a la baja productividad. Pero no es menos cierto que la inseguridad sobre la renovación o no del contrato produce al individuo afectado un grado más o menos acusado de angustia, de estrés. Y esto no es bueno ni para el trabajador ni para la propia empresa.

El gráfico precedente muestra como un asalariado con absoluta inseguridad en su puesto de trabajo no «se emplea a fondo». Por ejemplo, el jornalero contratado día a día para la realización de tareas agrícolas, si se quiere que tenga un rendimiento alto, no hay más solución que pagarle a destajo, o ponerle un capataz que no le deje ni a sol ni a sombra¹⁵. La productividad, la eficiencia, asciende conforme aumenta la seguridad, hasta alcanzar un máximo más allá del cual el incremento de la seguridad no sólo no eleva la productividad, sino que

¹⁵ Como refiere Taylor, transcribiendo las palabras de un capataz: «Yo puedo impedir que mis hombres se sienten, pero ni el mismo diablo podría hacerles trabajar más deprisa», Taylor, F. W. *Management científico*. Barcelona: Orbis, 1984, pág. 30.

se produce una disminución de la misma, un aumento del absentismo, etc. La solución para combatir la baja eficiencia de los trabajadores «demasiado seguros» radica en la remuneración diferenciada basada en un sistema objetivo de evaluación del desempeño individual.

Lo normal es que la empresa ofrezca contratos temporales, de formación o de prácticas a los recién contratados, con el fin de ampliar el período de prueba, y también de aprovechar las ventajas fiscales o de cotización a la Seguridad Social que estos llevan anejas, para pasar a proponer contrataciones más firmes una vez comprobada la calidad del recién ingresado.

9. La adscripción al puesto de trabajo

Esta fase recibe distintos nombres: incorporación, acogida, inducción, adscripción, etc. Con ligeras variantes semánticas todos ellos vienen a significar lo mismo: convertir a una persona que viene de fuera («el nuevo») en un miembro más de la organización.

CÓMO HACER UNA BUENA ADSCRIPCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

¿Qué puede hacer una empresa para abreviar y hacer llevadera esta fase traumática? Fundamentalmente dos cosas: informar e integrar.

Informar. El recién llegado está lleno de incógnitas que necesita despejar. Sin embargo, en muchos casos no se atreverá a plantear las cuestiones abiertamente («¿A quién confiarse?». «¿No pensarán que soy tonto, o poco experto?»). Es conveniente, por tanto que, de una manera general, se informe a todo recién llegado acerca de los puntos siguientes:

- La propia empresa. Su historia, su evolución, su tamaño, sus productos, su participación en el mercado, sus sucursales, sus propietarios...
- El puesto de trabajo. Su denominación, su dependencia, su coordinación y relaciones con otros puestos, sus funciones, sus estándares de calidad, duración del período de prueba, horario de trabajo, calendario, fechas de vacaciones, convenio por el que se rige...
- La retribución. Salario bruto, comisiones, primas, gratificaciones, kilometraje, dietas, incremento por evaluación del desempeño, fecha de cobro, pagas extras, percepciones extrasalariales...
- Ubicación y utilización de servicios. Autobús de empleados, aparcamiento, comedor de empresa, duchas, vestuarios, instalaciones deportivas, servicios médicos...
- Servicios sociales. Club de empleados, grupo de empresa, préstamos sin interés, becas para estudios de hijos...
- Normas de seguridad. Control de entrada, indicaciones sobre peligros de accidente o de contraer enfermedades profesionales. Normas sobre uso de casco, gafas, protección acústica, botas especiales...

Esta información puede darse siguiendo alguno o varios de los procedimientos siguientes:

- Entregando al recién llegado un «*manual de acogida*», distinto para obreros y empleados en el que se contengan las informaciones necesarias.
- Mediante entrevistas individuales con el jefe directo.
- Por medio de reuniones grupales (cuando los recién llegados constituyen un grupo homogéneo y relativamente numeroso). En estas reuniones pueden participar algunos empleados veteranos, quienes pueden informar de sus propios problemas cuando ingresaron en la organización.

Integrar. En todos los grupos humanos existen normas no escritas sobre la manera apropiada de vestir, el vocabulario admitido y el rechazado, personas con las que uno se debe relacionar y personas con las que no debe hacerlo, a quién se puede tutear y a quién hay que darle el tratamiento de respeto...

Lo normal es que el individuo que se ha presentado vistiendo de manera informal y que comprueba que sus compañeros visten de manera clásica, al poco tiempo adopte comportamientos miméticos respecto del grupo. Para conseguir que este «proceso de fusión» se realice en un tiempo breve y sin consecuencias indeseables, en algunas empresas se suele designar a un colega del recién ingresado, para que sea su «padrino». Esta persona se encarga de acompañarle en los primeros días, presentarle al resto de sus compañeros o a los jefes, mostrarle las instalaciones, comer con él o ella en el comedor de empresa y, en general, familiarizarle con la cultura de la organización.

Si los dos procesos paralelos, el de información y el de integración, se conducen hábilmente, es esperable que el aterrizaje del nuevo se realice en un tiempo breve y sin demasiados traumatismos.

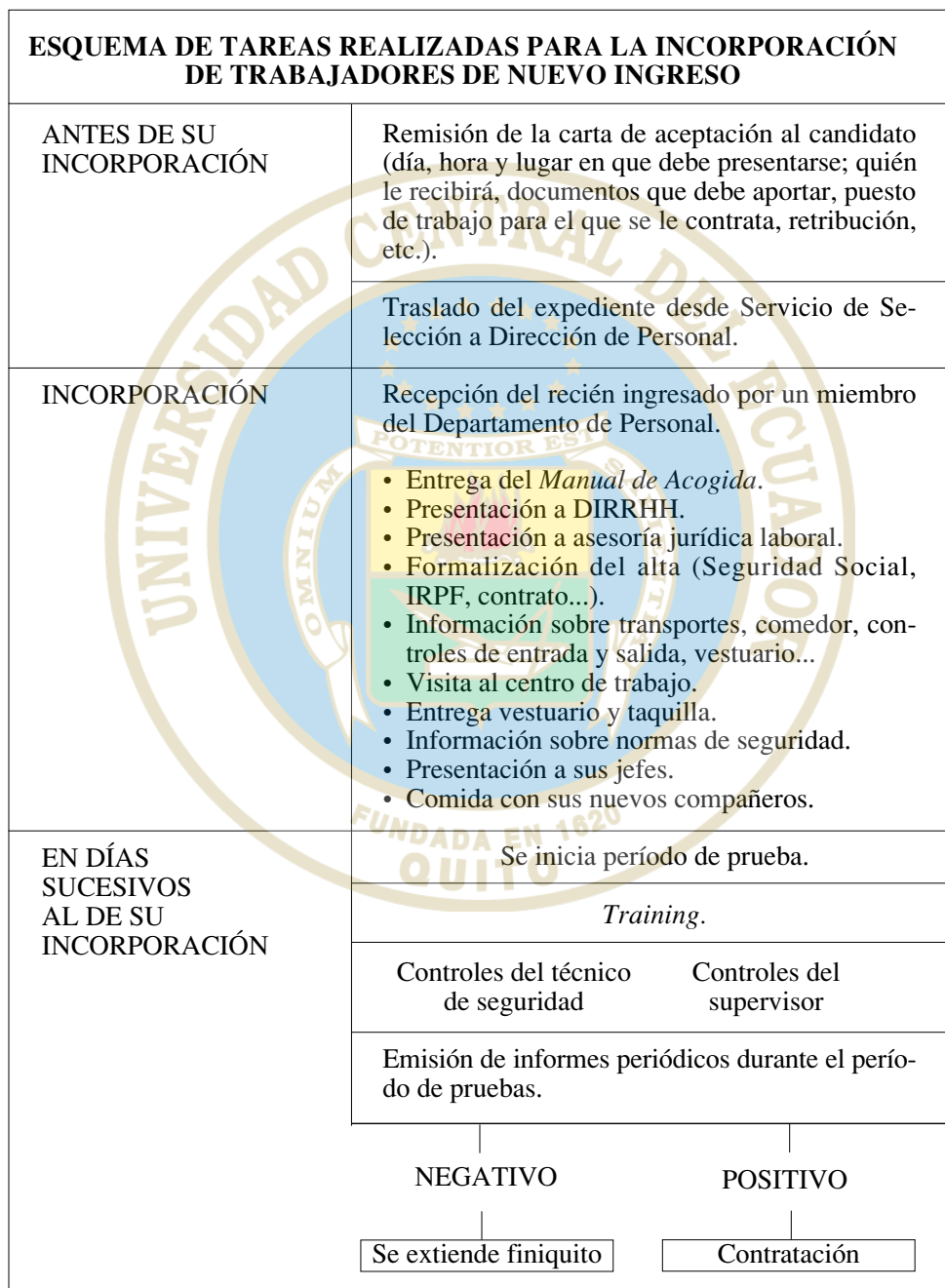
Al tiempo que se procura la integración del recién llegado tienen lugar algunos procesos de tipo administrativo:

- Apertura del expediente en donde se recogerán todas las incidencias de la futura vida laboral.
- Toma de datos para el alta en la Seguridad Social, prestaciones familiares, retenciones del IRPF
- Entrega de tarjeta identificativa para el aparcamiento.
- Documento identificativo que permite el acceso a áreas restringidas, tarjeta magnética, etc.
- Ropa de uniformidad y de seguridad.
- Otros.

En la jerga de Recursos Humanos se denomina «aterrizaje» al período de tiempo que tarda el recién llegado en asimilar las normas formales e informales de su nueva empresa, en conocer y dominar su puesto de trabajo y en relacionarse de manera conveniente con sus superiores, compañeros y colaboradores. El período de aterrizaje es más o menos prolongado en virtud de cuatro variables:

- a) La complejidad del puesto.
- b) La diferencia entre el puesto anteriormente desempeñado por el recién llegado y su nuevo puesto.

- c) La personalidad del sujeto.
 d) Las medidas que la propia organización adopte para acoger al nuevo empleado.



Sobre las variables a), b) y c), poco es lo que se puede hacer. Pero la variable d) queda enteramente abierta y disponible.

A la empresa le interesa reducir al mínimo la duración del tiempo de aterrizaje, y esto por las siguientes razones:

a) Durante el período inicial los recién incorporados tienden a estar tensos, inseguros, aprensivos, hipersensibles. Este estado de tensión les lleva a alcanzar un rendimiento, en general, poco satisfactorio tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, al tiempo que se incrementa el riesgo de sufrir accidentes laborales.

b) Las primeras impresiones son las más duraderas. Una primera impresión negativa lleva «al nuevo» a posturas defensivas y de reserva, mientras que si las primeras impresiones son agradables, le inducen a posturas de entrega y dedicación.

c) La mayor parte de bajas voluntarias se producen en los primeros seis meses de trabajo. Muchas de estas bajas se atribuyen a una deficiente política de adscripción al puesto de trabajo.

10. Reconocimiento médico

El reconocimiento médico dentro del proceso de selección tiene como objetivo declarar la aptitud física, o más exactamente, la ausencia de contraindi-



caciones para el ejercicio de una tarea profesional determinada en unas condiciones prefijadas. Existen, por consiguiente, dos variables: el sujeto y la tarea.

El médico de empresa, para poder expresar esta ausencia de contraindicaciones necesita confrontar dos nociones complementarias, que son:

- El estado de salud del sujeto.
- La naturaleza del puesto de trabajo al que opta el referido sujeto.

Lógicamente, para realizar esta confrontación el médico necesita:

- Realizar un examen clínico minucioso del sujeto.
- Tener un conocimiento preciso de los requerimientos y presiones físicas y psicológicas del puesto en cuestión.

Las finalidades del reconocimiento médico desde el punto de vista legal son las siguientes:

- Diagnosticar la existencia de enfermedades contagiosas.
- Valorar la capacidad del aspirante para el trabajo en general, y para la tarea específica que deba realizar.
- Precisar si el reconocido presenta predisposición a enfermedades que pudieran producirse o agravarse en la tarea a que va a ser destinado.
- Recoger los datos para rellenar la ficha médica ordinaria, si el aspirante es admitido.

Además de estos objetivos que marca la normativa vigente en materia de reconocimientos médicos, a la empresa le interesa precisar si el aspirante es drogadicto o alcohólico, y —además— protegerse frente a posibles reclamaciones por daños.

La detección de la drogadicción no siempre es sencilla, y en ocasiones obliga a reconocimientos o pruebas costosas. Sin embargo, ningún gasto debe parecer excesivo cuando los puestos que se van a cubrir posibilitan el acceso a drogas (personal sanitario, dependientes de farmacia, trabajadores en laboratorios químicos o farmacéuticos), personas que transportan viajeros (pilotos de líneas aéreas, conductores de «metro» o de autobuses...)

Por su parte, la precaución frente a eventuales reclamaciones se fundamenta en la posibilidad de que un trabajador alegue haber sufrido una pérdida de visión o de oído, por ejemplo, debido a las deficientes condiciones higiénicas de la empresa. Si ya se constató este defecto en el momento de su ingreso, la reclamación queda invalidada, toda vez que es posible demostrar que dicha pérdida ya existía con anterioridad a formar parte de la organización.

11. Formación de acogida

Mediante los procesos de selección anteriormente expuestos se persigue encontrar la persona más adecuada para ocupar el puesto que se desea cubrir. Sin embargo, los procesos de selección, por sí solos, no garantizan automáticamente que los seleccionados vayan a realizar bien su trabajo. Esto es especialmente cierto en aquellos candidatos que han sido seleccionados en virtud de su capacidad potencial para el puesto (jóvenes titulados sin experiencia, jóvenes no titulados que acceden a su primer empleo, personas que provienen de puestos de trabajo distintos, etc.) pero es aplicable incluso para personas con experiencia previa en trabajos similares.

La eficacia (↗) de los procesos selectivos se ve mermada por una serie de limitaciones intrínsecas, como son:

- Las imperfecciones de los propios instrumentos de selección.
- La dificultad para predecir comportamientos futuros de una persona .
- La necesidad de seleccionar entre candidatos que no siempre tienen una experiencia y una preparación idóneas.

Sin embargo, una formación adecuada puede servir para suplir las imperfecciones relativas procedentes de los procesos de selección.

La formación de acogida (o *training*) pretende:

- Enseñar al recién ingresado el contenido de su trabajo,
- Darle a conocer las normas de seguridad en el cumplimiento de su función.
- Enseñarle los principios y normas que le permitirán no sólo ser eficaz en su trabajo, sino también eficiente.

En consecuencia se pretende:

- Aumentar la productividad.
- Disminuir el riesgo de accidentes.
- Reducir la necesidad (y los costes) de una supervisión estrecha.
- Incrementar la moral en el puesto de trabajo.
- Acrecentar la estabilidad y la permanencia en el puesto de trabajo al que han sido adscritos.

En el Capítulo Quinto de este libro, al tratar el tema de la Formación, estudiaremos las políticas y técnicas de este *training* de acogida.

12. Seguimiento del período de prueba

El Estatuto de los Trabajadores prevé la posibilidad de la concertación, precisamente por escrito, entre las partes contratantes, de un período de prueba que en ningún caso podrá exceder de seis meses para los técnicos titulados, ni de

tres meses para los demás trabajadores, excepto para los no cualificados, en cuyo caso la duración máxima será de quince días laborables ¹⁶.

El mismo Estatuto especifica que el contrato podrá extinguirse por una serie de causas objetivas, de las que la primera mencionada es la ineptitud del trabajador, conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa. La ineptitud existente con anterioridad al cumplimiento de un período de prueba no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento ¹⁷.

Lo anteriormente expuesto muestra la necesidad imperiosa de verificar durante el transcurso del período de prueba la aptitud o ineptitud del trabajador para el puesto al que se le ha adscrito. En el caso de que el sujeto sea declarado inepto para el puesto, y comprobado que dicha ineptitud no va a solucionarse con el transcurso del tiempo, procede la resolución del contrato antes de cumplir el período de prueba. Sin embargo, con más frecuencia de la que sería deseable, el período de prueba transcurre sin que nadie se aperciba de defectos realmente graves del trabajador, con lo que, antes de que nos demos cuenta, se ha convertido en «plantilla», con lo que su despido, si no imposible, es, por lo menos molesto y oneroso.

Los supervisores suelen alegar que los períodos de prueba son demasiado cortos; que durante ellos los trabajadores tratan de «portarse bien», y que cuando alcanzan el puesto con carácter definitivo cambian (para mal, naturalmente). Lo cierto es que si se duplicará o triplicara el período de prueba seguirían diciendo lo mismo.

Es conveniente, durante el período de prueba, exigir a los supervisores unos informes escritos, confidenciales y firmados acerca de la evaluación y evolución de los recién ingresados, en orden a declararlos aptos o no aptos para el puesto de trabajo. El tener que remitir estos informes, que son conservados por Recursos Humanos, obliga al supervisor a realizar esta función de seguimiento, al tiempo que le priva de uno de los argumentos favoritos de todo jefe de línea contra la Dirección de Recursos Humanos: «Los procesos selectivos no sirven de nada. Cualquiera puede engañar en una entrevista de selección». Es posible que el seleccionador, que en total ha estado unas pocas horas con un sujeto, haya sido engañado, pero ¿qué decir de su jefe, que ha tenido la ocasión de convivir con él durante días e incluso meses y que, además —presumiblemente— ha firmado unos informes positivos?

EL HEADHUNTING

Dentro de los procesos aditivos, aparte del sistema clásico de selección que acabamos de estudiar, existe un segundo procedimiento, el *headhunting*, también llamado *caza de cabezas*, *caza de talentos*, etc.

¹⁶ E.T. art.º 14.

¹⁷ E.T. art.º 52, a.

El *headhunting* es un procedimiento de reclutamiento y selección nacido en Estados Unidos e implantado en nuestro país a partir de principios de los setenta, y que se fundamenta en los siguientes principios:

— Su objetivo es la consecución de personal ejecutivo y directivo. Los *headhunters* no seleccionan personal obrero, ni siquiera mandos intermedios.

— Aunque existen *headhunters* que trabajan como asesores libres de empresa (*freelances*), lo habitual es que estén constituidos en firmas de *Executive Search Consulting*, normalmente filiales de empresas con implantación multinacional.

— En la búsqueda de directivos, los *headhunters* no recurren a oficinas de empleo, ni tampoco contratan a directivos en paro. Su objetivo son los ejecutivos y directivos en activo, que tienen éxito en su puesto de trabajo y cuyas empresas no atraviesen momentos de crisis económica.

— Los *headhunters* no publican anuncios de reclutamiento, ni suelen admitir que las personas que buscan trabajo se dirijan a ellos¹⁸. Son ellos los que buscan a sus «presas», a las que localizan a través de referencias personales, anuarios de directivos, buscando entre los expertos que pertenecen a clubes profesionales, colaboran con artículos técnicos en revistas profesionales, etc.¹⁹.

— En los procesos de selección no utilizan pruebas psicotécnicas. Su proceso se fundamenta en el análisis del currículum, varias entrevistas y las referencias acerca del sujeto obtenidas de distintas fuentes.

— Sus honorarios suelen ser del orden del 33,3% del salario bruto anual del puesto que pretenden cubrir, aunque algunas agencias de *search* cobran un tanto alzado, para —según dicen— evitar caer en la tentación de «hinchar» los salarios para cobrar más comisión.

El proceso del *headhunting*

El esquema de trabajo de los *headhunters* suele seguir los siguientes pasos:

- a) Encargo por parte del cliente.
- b) Realización del *briefing* (↗).
- c) Localización de candidatos.
- d) Identificación de los directivos capacitados *a priori*.
- e) Entrevista inicial.
- f) Entrevista de análisis.
- g) Presentación de candidatos.

¹⁸ Sin embargo, cada vez más las empresas de *search* van admitiendo las candidaturas espontáneas, lo que algunas llaman el *dropping in*.

¹⁹ Un *headhunter* me contó que la diferencia que existe entre el proceso clásico de selección y el *search*, es la misma que existe entre la pesca con red y la pesca (mejor se diría caza) submarina. En el caso de la pesca con red, se arroja el arte, se extrae, y luego se clasifica lo arrebatado al mar, reteniendo lo aprovechable. En la caza submarina, el submarinista busca un mero de un peso determinado, ni mayor ni menor. Va nadando tratando de localizar la pieza que está buscando, y cuando la encuentra, baja, la «clava» y sale con su presa.



- h) Toma de decisión.
- i) Negociación de condiciones.
- j) Comprobación de referencias.
- k) Contratación.

a) *Encargo por parte del cliente.* Lo habitual es que la empresa cliente, al necesitar cubrir un puesto de la mayor importancia y responsabilidad requiera de la agencia de *search* el reclutamiento de un valor seguro.

b) *Realización del briefing.* El *headhunter* analiza conjuntamente con su cliente 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...

c) *Localización de candidatos.* En esta fase se realiza un listado de aquellas personas que, en principio, se piensa responden al perfil deseado. Los candidatos se suelen buscar en empresas del mismo ramo que la empresa cliente, utilizando informadores relacionados con ese medio, y recurriendo al fichero de la propia agencia, fichero que, obviamente, está informatizado. La empresa que ha hecho el encargo colabora en esta fase para evitar «levantarle» un directivo a una empresa cliente, y que —como consecuencia de la «faena»— ésta pudiera enfadarse y romper las relaciones comerciales²⁰.

²⁰ Las presas favoritas son los «segundones» de los departamentos, especialmente si tienen un jefe joven y dinámico que presumiblemente no va a abandonar su puesto de trabajo, con lo que las expectativas de promoción en la propia empresa del «segundo de a bordo» son escasas.

d) *Identificación de los directivos localizados*. Esta fase consiste en la toma de contacto con las «piezas» localizadas, generalmente por teléfono y sin revelar el nombre de la empresa cliente. Si el directivo contactado se muestra abierto a la posibilidad de cambiar de empresa, o al menos acepta una entrevista, se pasa a la fase siguiente.

e) *Entrevista inicial*. Esta entrevista persigue, por una parte, informar al directivo de los parámetros de la oferta, y analizar la formación y el perfil del candidato, de una manera general y sin profundizar demasiado. A veces estas entrevistas suelen revestir la forma de un almuerzo de negocios en un buen restaurante.

f) *Entrevistas de análisis*. Si el candidato superó la fase anterior, se le somete a una o varias entrevistas muy extensas, en las que se analiza su pasado profesional, empresa por empresa, puesto por puesto, considerando los objetivos, los logros, los medios, etc., de una manera exhaustiva.

g) *Presentación de candidatos*. Algunas empresas de *search* presentan dos o tres candidatos. Otras prefieren presentar un candidato único, con lo que dicen mostrar su seriedad y profesionalidad²¹.

h) *Toma de decisión*. Concluida la fase de presentación, la empresa cliente decide a qué candidato contratar.

i) *Negociación de condiciones*. El *headhunter* suele asesorar a una y otra parte en la negociación de las condiciones de contratación, no sólo económica, sino incluso de tipo organizativo.

j) *Comprobación de referencias*. A veces, antes de la contratación, realizan un chequeo de referencias, hablando con personas que, por razones de la confidencialidad, no pudieron ser consultadas antes.

k) *Contratación*. Después de la incorporación efectiva del candidato, el *headhunter* suele permanecer en contacto durante algún tiempo, tanto con el directivo contratado como con la empresa cliente para colaborar, si fuera preciso, en el proceso de adaptación de la persona al puesto²².

Con este procedimiento los *headhunters* aseguran estar en condiciones de garantizar un 98% de éxitos completos en la provisión de puestos de directivos.

Existe una variante de *search* denominada *job matching*, cuya traducción libre vendría a significar algo así como «empleo a la medida». Su singularidad radica en el hecho de que es el propio ejecutivo o directivo el que solicita el cambio, dirigiéndose para ello a una agencia especializada.

Los motivos que pueden mover a un directivo a desear cambiar de empresa son principalmente:

²¹ Al mismo tiempo, evitan que la empresa cliente contacte directamente con el o los candidatos que no fueron seleccionados para ofrecerles un puesto similar, obteniendo tres selecciones por el precio de una.

²² Malas lenguas aseguran que los *headhunters* aprovechan el agradecimiento y la euforia inicial del recién contratado, al que lo normal es que le hayan incrementado su retribución en un porcentaje importante, para «sacarle» nombres de colegas suyos de la antigua empresa, excelentes en sus respectivos puestos de trabajo, para ofrecerles nuevos puestos de trabajo, o simplemente, para «hacer archivo».

— Sentirse «desaprovechado» por la empresa, o lo que es lo mismo, que su potencial, sus capacidades y sus valores no son suficientemente reconocidos ni utilizados por la empresa.

— Sentimientos de frustración o desmotivación por limitación de la creatividad, participación, responsabilidad o promoción.

— Aparcamiento en la «vía muerta», por dificultad de promoción interna, o para evitar que «haga sombra» a una persona o a una estructura organizativa.

— Deseo de cambio de área geográfica o de área de actividad ²³.

LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT) ²⁴

Concepto

El artículo 1.º de la Ley 14/1994 dice: *Se denomina empresa de trabajo temporal (ETT) a aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos previstos en esta Ley.*

Las ETT son, pues, empresas de servicios, cuya función radica en el suministro temporal de trabajadores a otras empresas (clientes o usuarias), con el fin de satisfacer las necesidades temporales de personal de éstas, a través del llamado *Contrato de puesta a disposición*, que puede celebrarse en los siguientes supuestos:

1. Para la realización de una obra o servicio determinado.
2. Para atender las exigencias circunstanciales del mercado.
3. Para sustituir a trabajadores de la empresa con derecho a reserva en el puesto de trabajo.
4. Para cubrir de forma temporal un puesto de trabajo mientras dure el proceso de selección o promoción.

A tal fin las ETT seleccionan, contratan y forman a trabajadores que ponen a disposición de las empresas que contratan sus servicios, garantizando que los trabajadores suministrados se acomodan a lo acordado entre ambas empresas.

La empresa de trabajo temporal está obligada de acuerdo con la Ley a cumplir con: *...las obligaciones salariales y de Seguridad Social en relación con los trabajadores contratados para ser puestos a disposición de la empresa usuaria.* La ETT establece con el trabajador un contrato de trabajo al tiempo

²³ Vid. Barrigós, J. M, «Job Matching: cuando el directivo pide el cambio», en *Capital Humano*, págs. 8-11.

²⁴ Condensación de un artículo más amplio de don Carlos Ongallo, profesor de la Universidad de Extremadura.

que la misma ETT suscribe con la empresa usuaria un contrato mercantil específico denominado *de colocación*. La relación de la ETT con la empresa usuaria es, pues, mercantil, y con el trabajador es de naturaleza laboral.

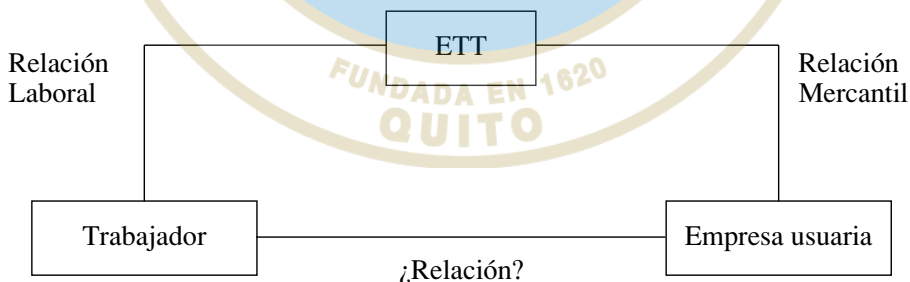
El trabajador presta sus servicios a la empresa usuaria, quien se ocupa de organizar el trabajo, supervisarlos, controlarlo... En cambio, como el trabajador depende laboralmente de la ETT, es esta la que tiene que tratar con él todos los aspectos de la relación laboral, tales como jornada de trabajo, retribución, horarios, turnos, vacaciones, movilidad funcional o geográfica, amonestaciones por irregularidades cometidas, etc.

La empresa usuaria paga a la ETT una factura por sus servicios (mercantiles) y la ETT paga al trabajador su salario y satisface la cuota patronal a la Seguridad Social. Igualmente se compromete a practicar las retenciones de la parte de la cotización a la Seguridad Social a cargo del trabajador, y retener el porcentaje correspondiente a cuenta del IRPF.

La relación triangular de las ETT

Las ventajas para la empresa de recurrir a una ETT son innegables, de otro modo no se explicaría su éxito. No es preciso contratar a un operador de PC, azafata de congresos, camarero o carnicero para sólo unos días o unas semanas. Sencillamente, ante una avalancha de trabajo, o una baja por enfermedad, se pide a la ETT que envíe a una o varias personas con tal y cual calificaciones, para un período que, en principio, se estima corto. Terminado el trabajo, el trabajador temporal cesa en su función en la empresa que solicitó sus servicios y pasa a otra empresa, o permanece algún tiempo ocioso, hasta que se le llame de nuevo.

Nos encontramos, pues, ante una relación triangular.



Por una parte, la ETT establece con el trabajador un contrato de trabajo; por otra parte la misma ETT suscribe con la empresa usuaria un contrato mercantil específico denominado de puesta a disposición, la relación de la ETT con la empresa usuaria, es, pues, mercantil, y con el trabajador, de naturaleza, laboral.

El trabajador va a prestar sus servicios en la empresa usuaria, quien se ocupará de la organización del trabajo, de la supervisión y el control, así como

de que se apliquen las normas de salud laboral en el trabajo. Sin embargo, como el trabajador depende laboralmente de la ETT, es esta la que tiene que tratar con él todos los aspectos de la relación laboral, tales como jornada de trabajo, retribución, horarios, turnos, vacaciones, movilidad funcional, disciplina, sanciones, etc.

Aparecen, en cierto modo, dos patronos. O si se quiere, las funciones propias de la relación laboral que antaño desempeñaba la empresa, se han repartido entre dos patronos complementarios.

El proceso del trabajo temporal

Las empresas de trabajo temporal se fundamentan en el recurso constante a una base de datos informatizada, y realizan con carácter continuado procesos de selección de personal que, en el supuesto de ser aceptados, pasan a engrosar esa base de datos. En algunos casos el personal seleccionado recibe formación, *training* y perfeccionamiento, a cargo de la ETT.

Cuando una empresa usuaria recurre a una ETT, esta recurre a su base de datos y le envía a uno de los trabajadores *on file* que corresponda con las necesidades de la empresa usuaria.

La empresa usuaria firma con la ETT un contrato de puesta a disposición, la ETT firma con el trabajador un contrato laboral, el trabajador se incorpora y la ETT factura a la empresa usuaria por horas. El tiempo promedio de respuesta (tiempo que media entre la solicitud de la empresa usuaria formulada a la ETT y la incorporación del trabajador) se sitúa en torno a las seis horas.

Periódicamente, la ETT paga su nómina al trabajador.

No es infrecuente que la empresa usuaria desee quedarse con el trabajador, por lo que muchas ETT destacan la posibilidad de la incorporación a la plantilla de la empresa cliente. Si un trabajador desempeña un servicio o tarea en una empresa cliente, y esta se encuentra satisfecha con el resultado del trabajo, puede solicitar a la ETT la rescisión del contrato temporal con esta última para pasar a ser trabajador de plantilla de la empresa usuaria.

¿A quién conviene trabajar de modo temporal a través de una ETT?

- Personas que desearían un puesto de trabajo fijo, pero que aún no lo han conseguido.
- Personas que no desean un trabajo fijo, pero que no les importa dedicar unos días o unas semanas a un trabajo retribuido,
- Estudiantes que desean obtener algún ingreso extra en fines de semana o vacaciones.
- Trabajadores que prestan sus servicios en ocupaciones con fuerte estacionalidad y que utilizan la temporada baja para realizar trabajos de poco tiempo de duración.

- Personas que realizan algún trabajo autónomo cuya dedicación les permite de vez en cuando trabajar unos días, unas semanas, o unos días fijos específicos (ej. sábado y domingo) en un trabajo temporal.

En suma, las ETT son auténticos agentes de empleo, en su amplio sentido, puesto que cumplen todas las características que las convierten en intermediarios laborales:

1. No generan empleo en sentido estricto: Canalizan la oferta y la demanda de trabajo a cambio de una contraprestación económica.
2. Desarrollan procesos de selección y formación propios de un agente de empleo, parcela que hasta hace pocos años le estaba reservada al Estado.
3. Ponen en relación a empresas y empleados en muy poco espacio de tiempo.

Ventajas del trabajo temporal

- Ahorro de costes fijos para la empresa. Sustitución del salario por una cuota horaria que se facturará a la ETT. Se paga solamente por las horas efectivamente trabajadas
- Ahorro para la empresa en costes de vacaciones, dietas, pagas extraordinarias y sobresueldos.
- Facilidad y rapidez de adscripción al puesto.
- Ahorro en costes de selección.
- Posibilidades para el trabajador de integrarse en la estructura de la empresa.
- Ahorro de los costes de formación de la empresa usuaria.
- Reducción de riesgos en la contratación.
- Baja incidencia de absentismo.

Inconvenientes del trabajo temporal

Por el contrario, también existen una serie de desventajas de este tipo de trabajo.

- Potenciación del trabajo eventual frente al trabajo indefinido.
- Precarización del trabajo.
- Los Sindicatos, junto a los dos inconvenientes anteriores, ven con preocupación el hecho de que el trabajador precario está más indefenso frente a posibles exigencias de la empresa.

TRES PREGUNTAS ACERCA DEL PERSONAL DESPLAZADO Y TRES INTENTOS DE RESPUESTA

La internacionalización o globalización de las compañías es un fenómeno creciente. La ampliación del marco de operaciones, desde un entorno estrictamente nacional a otro europeo, plantea un doble problema: la consecución de ejecutivos nacionales dispuestos a trasladarse e instalarse en otros países comunitarios y el reclutamiento de ejecutivos locales susceptibles de integrarse en la estructura de una empresa multinacional europea. En rigor existe una tercera alternativa: el reclutamiento de directivos de un tercer país distinto del de origen y del de destino²⁵.

El que la selección e integración en el lugar de destino de este personal sea un éxito o no, depende de que la empresa responda adecuadamente a una triple interrogación:

- ¿Cómo seleccionarlos?
- ¿Cómo formarlos?
- ¿Cómo motivarlos?

I) Cómo seleccionarlos

En todo proceso de selección, clásico o de *search*, existen dos momentos críticos iniciales, que frecuentemente se realizan de una manera apresurada, pero que resultan de la mayor importancia. Me refiero a la *elaboración del perfil psicoprofesiográfico* y al *proceso de reclutamiento* de candidatos. Sin un buen perfil no sabemos *qué* estamos buscando, sin un buen reclutamiento, no sabemos *dónde* hacerlo.

Empecemos por el perfil. En el pasado, los encargados de la selección de personal ejecutivo buscaban —buscan aún— hombres *sólidos*, preferentemente casados y con hijos, propietarios de sus viviendas, con buenas relaciones locales... Este perfil proporciona ejecutivos con alta permanencia, pero con escasa o nula movilidad geográfica. En el momento en que la empresa rompe las barreras locales, se hace necesario integrar en las plantillas personas con unas características bastante diferentes.

Hace algunos años, cierta empresa multinacional me encargó realizar la selección de personal directivo para desempeñar los puestos de Delegado, Director Financiero, Director de Marketing y Director de Personal en su delegación para las Islas Canarias. Por diversos motivos, fundamentalmente la necesidad de que estas personas tuvieran una dilatada experiencia en el *modus operandi* de la compañía, los candidatos eran peninsulares que ya prestaban sus servicios en distintos centros de trabajo de la mencionada empresa en la Península. Las condiciones que se ofrecían: promoción, retribución, calidad de vida, eran francamente interesantes. Sin embargo, en la mayoría de los ca-

²⁵ Entre los directivos expatriados es frecuente encontrar a numerosos suecos, finlandeses y holandeses, en una proporción muy superior a la esperable, dado que los cuatro países mencionados tienen una población reducida. La razón es que los nacionales de los tres países mencionados hablan lenguas absolutamente minoritarias, lo que les obliga a aprender desde niños otros idiomas, notablemente el inglés, lo que facilita enormemente su inserción posterior en compañías transnacionales.

sos, los seleccionados no duraban mucho tiempo en el puesto, y al cabo de algunos meses (pocos sobrepasaban el año de estancia) estaban solicitando la vuelta al lugar de origen.

Por tradicional que sea el planteamiento de la empresa, tendrá que pensarse en un hombre o mujer, preferentemente solteros, o bien casados y sin hijos, siempre que el cónyuge no sea un obstáculo para el traslado. Por la experiencia propia referida anteriormente, puedo afirmar que, en el caso de los varones, si la esposa trabaja o estudia, o si sus padres son mayores y están delicados de salud, o si ella tiene propiedades (pisos, apartamentos, locales comerciales) en el lugar de origen, al cabo de seis meses lo más probable es que el marido esté pidiendo el regreso²⁶.

También deberá el desplazado ser pluricultural. Cada país tiene actitudes distintas ante detalles que pueden parecer una insignificancia. En todas partes no existe, por ejemplo, la misma tolerancia ante *los quince minutos de retraso por causa del tráfico*, o el interrumpir el trabajo durante dos o más horas por causa de la comida²⁷. El desplazado deberá tener la capacidad para aceptar otros valores. La tolerancia y la apertura mental deben formar también parte de su perfil.

Una persona que va, presumiblemente, a vivir en un lugar distinto del suyo de origen, ha de ser **autónomo** y **automotivado**. Tampoco se puede desplazar permanentemente a alguien que jamás abandonó su terruño. Por ello se deberá valorar en el currículo de los aspirantes a un puesto en otro país a aquellas personas que tengan experiencia de haber residido en distintos lugares, y que tengan la habilidad social que los franceses definen con la expresiva frase de «savoir être en place».

La **extraversión**, la **curiosidad**, la capacidad de **integración**, y la actitud de que «antes de enseñar, hay que aprender» son otros rasgos dignos de tenerse en cuenta.

En cuanto al proceso de reclutamiento, se trata de dar respuesta acertada a unas cuantas preguntas: ¿**dónde** buscar a los candidatos?, ¿**cómo** llegar a ellos?, ¿**cuánto** dinero ofrecer? la respuesta al primer interrogante nos dará las **fuentes de reclutamiento**, la contestación que demos a la segunda pregunta representará los **medios de captación**, y la solución que demos a la tercera constituirá el **plan de remuneración**.

El perfil de ejecutivo internacional nos conduce a una persona dotada de *cross cultural approach*, o enfoque de cultura cruzada, quizás hijo de matrimonio mixto (padre y madre de distintas nacionalidades). A veces son hijos de españoles residentes en otros países, o sus padres ya trabajaban en el extranjero o eran diplomáticos o funcionarios internacionales... Las Cámaras de Comercio del país de origen en el país al que se pretende enviar al seleccionado, las bolsas de trabajo de las universidades, las agregadurías comerciales de las embajadas, las escuelas de negocios, son otras tantas fuentes de reclutamiento.

²⁶ En un par de casos, la esposa era canaria y en esas dos ocasiones el trasplante salió razonablemente bien. Uno se pregunta si no será que —como dice el refrán— «el hombre nace donde Dios quiere, y se muere en el pueblo de su mujer». Y ya que estamos de refranes, podríamos recordar aquel otro que dice que «si tu mujer se empeña en que te tires por un tajo, procura que sea bajo»...

²⁷ Personalmente opino que en los países latinos, notoriamente España, Francia e Italia, la gente come. En los otros, se alimenta.

En el supuesto de que se pretenda contratar a un/a joven titulado sin experiencia, o en busca de su segundo empleo, los foros de empleo y las presentaciones en los centros de enseñanza superiores pueden ser un buen terreno de caza. Por último, siempre queda el recurso al consabido anuncio en prensa.

El cuánto ofrecer dependerá siempre de un estudio de las retribuciones imperantes en el lugar de destino, completadas, en el supuesto de que la persona deba desplazarse con la correspondiente prima de traslado e instalación.

II) Cómo formarlos

Partimos de la base de que el personal seleccionado para trasladarse desde el país de origen al de destino está bien formado técnicamente (de otro modo no se justificaría este traslado). La formación, pues, no sería de carácter técnico, sino en el producto, en el mercado y en lo cultural.

Particularmente soy partidario de que cuando una persona está destinada a ocupar un puesto directivo en una empresa nueva, emplee el tiempo suficiente para hacer un *rotating* o rotación por todos los departamentos. El *rotating* consiste en dedicar unos días a trabajar en cada departamento, con el fin de:

- adquirir una visión integral de la empresa;
- romper el «sociocentrismo departamental», o tendencia a considerar al propio departamento como el ombligo de la empresa;
- ampliar el círculo de relaciones del nuevo empleado desde el principio;
- obligar a los departamentos a «estar al día».

Así, cuando ha dependido de mí, he obligado, por ejemplo, al personal comercial de nuevo ingreso a ponerse el «mono» y a pasar quince días en fábrica a pie de máquina, para que conocieran a fondo el producto, y supieran las consecuencias de prometer a un cliente que su pedido estará servido en quince días, cuando razonablemente no debería darse un plazo inferior a un mes.

Del mismo modo, es muy saludable que el personal que va a ocupar un puesto en el departamento financiero, acompañe a los autoventas durante una semana. Así no perderán de vista que la empresa, y hasta su propio puesto, se mantienen porque hay personas que venden el producto que la empresa fabrica, y que tras los números, se esconden otras realidades muy tangibles en forma de materias primas, máquinas, métodos y, sobre todo, personas.

Pero aparte de esta formación empresarial, sería conveniente otro tipo de formación cultural. Cuando las grandes empresas multinacionales trasladan personal a, digamos, Arabia Saudí, no lo hacen sin darles previamente una formación lingüística, pero también cultural. El desplazado no puede ignorar los usos y costumbres locales, ni mucho menos llegar con la actitud prepotente del colonizador²⁸. Una de las razones de la falta de integración, y la baja permanencia a la larga, de los desplazados se debe, en parte, a la falta de integración cultural en el lugar de destino.

Por eso es conveniente que, durante el proceso de «aterrizaje» del nuevo empleado, se le ayude a él, y también a su familia, a encontrarse a gusto desde el principio en su nueva ciudad. Esto puede incluir, desde ayudar a la es-

²⁸ El recién llegado debe aprender aquella realidad tan sencilla que se encierra en el antiguo refrán que dice que *si buena es la tierra que te vio nacer, mejor es la que te da de comer*.

posa a conseguir unos colegios convenientes para los hijos, hasta invitar al matrimonio a algún club local, o presentarles amigos agradables que puedan ayudarles en el trance de aclimatación.

III) Cómo motivarlos

La persona que deba ocupar un puesto de trabajo en otro país ha de reunir unas condiciones que yo resumiría de entrada en la expresión, **fuerza del yo**. Este término engloba a una serie de rasgos tales como **carácter, asertividad, automotivación, resistencia**, etc. Posiblemente, las empresas acostumbradas a los ejecutivos tradicionales, especialmente a los de más de cuarenta y cinco años, encuentren un poco difícil el trato con los ejecutivos internacionales de nuevo cuño.

Si, como parece probable, la empresa selecciona a un ejecutivo entre treinta a treinta y cinco años, tramo de la pirámide de edad en donde es más probable encontrar a personas cuyo perfil individual se aproxime más al perfil ideal buscado, va a encontrarse con el problema añadido de lo que en Estados Unidos han bautizado con el nombre de *los Fast-Track Kids*, que viene a significar algo así como *los chicos que buscan una carrera rápida*.

Aunque toda generalización es, por naturaleza, abusiva, la siguiente tabla pretende reflejar las principales diferencias entre lo que podríamos denominar «la vieja escuela» y los modernos ejecutivos internacionales.

TABLA ²⁹

La vieja escuela	Los modernos ejecutivos
• Prudentes • Resistentes al cambio • Fieles a la empresa • Buscadores de seguridad • Hombres • Tenis • El trabajo del día a día • A gusto con la burocracia • Conservadores, de derechas • Matemáticas • Alérgicos a la informática • Licenciados, Ingenieros • Carrera profesional lenta	• Dispuestos a afrontar riesgos. • Flexibles • Fieles a su desarrollo profesional • Dispuestos al cambio. • Hombres y mujeres • Squash • «Adictos» al trabajo • Buscadores de independencia • Independientes, liberales. • Recursos Humanos • «Adictos» al P.C. • Escuelas de Negocios M.B.A • Carrera fulgurante

²⁹ Adaptado de Fast-Track Kids. *Business Week*. November 10. 1986.

Las personas de este perfil no encuentran motivación en tener un puesto seguro, pertenecer a una empresa sólida, o saber que, *con el tiempo*, alcanzarán una posición relevante. La televisión, los viajes aéreos y la revolución sexual les ha acostumbrado a las gratificaciones instantáneas. Buscan hacer una carrera fulgurante, requieren dosis importantes de autonomía y abandonarán la empresa si encuentran una oferta más ventajosa económicamente, o si ésta se encuentra en una situación comprometida, pues nada es tan temible para un ejecutivo ambicioso como que una empresa, al hundirse, le arrastre en su caída. Una cosa es segura: en los próximos diez años, las empresas que aspiren a cubrir sus puestos directivos en el exterior con los euroejecutivos de nuevo cuño, deberá realizar una verdadera revolución en sus sistemas de motivación, liderazgo, comunicación, delegación y retribución. Como decía uno de estos ejecutivos: *Necesito tres cosas: ser estimulado, desafiado y recompensado*³⁰.



³⁰ En el Capítulo Sexto, dedicado a la Compensación figura una ampliación a este tema centrado en el aspecto retributivo y en los gastos que la empresa incurre para expatriar a un empleado.

CASO SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL (ANA ALFARO DE PRADO SAGRERA)



Ana Alfaro de Prado Sagrera es profesora de la asignatura de Dirección y Gestión de Personal en la Facultad de Relaciones Laborales de la Universidad de Sevilla.

EMPRESA DE MARROQUINERÍA «TODO EN CUEROS, S.A.»

D. Agustín del Todo es el propietario-fundador de la empresa «Todo en Cueros, S.A.» siendo su origen un negocio familiar dedicado al curtido, diseño y fabricación de productos de piel. D. Agustín comenzó a trabajar cuando apenas contaba 17 años junto a su padre, propietario de un pequeño taller en un pueblo de la provincia de Sevilla. Éste le enseñó como tratar y preparar, de forma totalmente artesanal, las pieles y cómo fabricar bolas de trabajo resistentes y cómodas.

Con el paso de los años, y tras el fallecimiento de su padre en 1982, D. Agustín asumió la dirección del taller, incorporando al mismo, a su vez, a su hijo Benjamín. A partir de este momento comenzó la etapa de expansión del negocio, no sólo con la incorporación de nuevas herramientas y tecnología a su trabajo (con objeto de mejorar la calidad de los productos), sino también, y a petición de los clientes, la mayoría de los cuales lo eran de toda la vida, aumentando progresivamente la oferta de productos, abarcando ya no sólo el calzado sino también cinturones, carteras y aletas de piel para hombre.

D. Agustín comprobó que la demanda de sus productos aumentaba rápidamente, debido a la buena calidad de los mismos y a los precios de venta, que los hacía asequibles a una gran cantidad de público, por lo que sus productos fueron solicitados por diferentes tiendas y grandes almacenes de la provincia, atraídas por su prestigio y la calidad. Esto llevó a D. Agustín a ampliar sustancialmente sus talleres y a incorporar aprendices.

Veinte años después la empresa «Todo en Cueros S. A.» ha experimentado un más que notable desarrollo debido, no sólo a su calidad sino

también al carácter emprendedor y ambicioso de D. Agustín. En la actualidad sus actividades comerciales abarcan toda Andalucía Occidental y su plantilla la componen 250 trabajadores.

En estos momentos ofrece dos grandes líneas de productos, para la mujer y *para el* hombre, que incluye gran variedad de objetos como bolsos, cinturones, carteras, maletas, zapatos, etc., aunque el producto «estrella» siguen siendo las botas de trabajo que dieron origen al negocio y por las que comenzó a ser conocido por el público.

Respecto a la estructura organizacional, las tareas de administración están centralizadas en su sede principal, en la ciudad de Sevilla, donde, por otra parte, están instalados los talleres de fabricación, de tal forma que resulte más asequible llevar a cabo un exhaustivo control de calidad de la producción.

Además, la empresa tiene una importante estructura comercial y de marketing, en este caso descentralizada, con objeto de ahorrar en desplazamientos, dietas y kilometraje, con oficinas en Sevilla, Huelva, Cádiz y Córdoba. Cada una de estas sedes está compuesta por personal administrativo y vendedores, que realizan las visitas a la zona asignada, pasando posteriormente los pedidos a la oficina central.

Cuando la empresa comenzó su expansión, y por tanto, comenzó a ser necesario el realizar tareas más complejas de administración, D. Agustín encomendó la realización de las mismas a la asesoría de su amigo D. Bienvenido de la Calle, que comenzó a encargarse de las nóminas y seguros sociales. Con el paso del tiempo y el aumento de trabajadores y, por tanto, de tareas, han empezado a surgir graves problemas de eficacia.

Hace varias semanas D. Santiago Matamoras, Director de Producción, le comentó lo siguiente: *«Este mes se han detectado problemas en las nóminas de los empleados que, por otra parte, están recibiendo tarde. La situación comienza a ser difícil y he recibido numerosas quejas de los trabajadores en este sentido. Si no se soluciona pronto esto, es posible que nos encontremos con la intervención de la Inspección de Trabajo por incumplimiento de la Liso, con la correspondiente sanción. Además, no se están presentando los documentos de cotización. Esto está comenzando a generar una situación de conflicto laboral que podría terminar ante los órganos de la jurisdicción laboral».*

Por otra parte, cada vez que se ha necesitado aumentar la plantilla y contratar nuevo personal, cosa frecuente gracias a la importante y continuada expansión de la empresa, ha sido necesario recurrir a una empresa de selección de personal. Esta experiencia no ha resultado demasiado positiva ya que, además del alto coste que ha supuesto para la empresa, no ha satisfecho totalmente las expectativas de D. Agustín. Las últimas personas contratadas, a pesar de reunir las condiciones técnicas exigidas, han tenido problemas a la hora de adaptarse a la cultura de la empresa, cultura que D. Agustín ha cuidado que se caracterizara por actitudes de confianza, cor-

dialidad y énfasis de relaciones personales, ya que la mayoría de los trabajadores de talleres y producción llevan toda su vida trabajando en esta empresa. Los nuevos empleados, aunque competentes, no comparten su vocación y dedicación a la empresa, la ven como una actividad más en la que no están interesados en comprometerse más de lo necesario,

Además de todo ello, hace algunos meses se hizo necesario presentar un proyecto de seguridad y salud en la empresa, de acuerdo con la vigente normativa, para lo que fue necesario recurrir a una empresa especializada en el tema.

A esto hay que añadir que hasta el momento, las decisiones referidas al personal, como ascensos, sueldos, movimientos, contratos, etc., han sido tomadas, tanto por el Director de Producción, cuando se trataba del personal de talleres y fabricación y por D. Agustín, para el resto de la plantilla, pero esto comienza a ser una tarea demasiado compleja para ellos, ya que se encuentran sobrecargados de trabajo.

Este cúmulo de circunstancias han llevado a D. Agustín a considerar detenidamente la situación y, tras analizarla con diferentes expertos empresariales, la solución tomada ha sido la de fortalecer la gestión de personal desde la propia empresa, creando, por tanto, un Departamento de Administración de Personal y Recursos Humanos. Para empezar, este departamento tendrá encomendado dos tipos de actividades:

- a) Actividades de selección, formación y desarrollo de los trabajadores, además de análisis y estudio del clima organizacional, para lo cual se ha decidido contratar a un psicólogo experto en el campo del trabajo y de las organizaciones.
- b) Actividades relacionadas directamente con la gestión y desarrollo de las relaciones laborales y la administración del personal, *para* lo que hay que *iniciar* en estos momentos un proceso de selección de la persona que lo ocupará,

Las funciones que deberá desempeñar esta persona que se desea contratar se centran en dos grandes áreas

Relaciones laborales:

- Implantar y velar por el cumplimiento de la normativa laboral dentro de la empresa, tanto la de carácter general como la de la propia compañía.
- Participar en la negociación del Convenio Colectivo de la Empresa y en su posterior aplicación.
- Mantener reuniones periódicas con el Comité de Empresa.
- Atender consultas y reclamaciones individuales en el marco laboral respecto a horarios, salarios, contratación, etc.

- Asesorar a la empresa en reglamentación laboral y representarla ante los órganos jurisdiccionales.
- Representar a la empresa ante organismos e instituciones públicas: Inspección de Trabajo, Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación, etc.
- Mantener relaciones con la Tesorería de la Seguridad Social y con el Instituto Nacional de la Seguridad Social.

Administración de personal:

- Elaborar las propuestas de personal y cargas sociales de la empresa globalmente y por departamentos.
- Confección de nóminas y seguros sociales.
- Recoger datos referentes a altas, bajas, cambios de categoría, horas extras, etc., para su inclusión en nómina.
- Realizar estudios de plantilla referidos a coste, absentismo, puntualidad, bajas por enfermedad, Seguridad Social, etc.

Para la dirección de este nuevo departamento, D. Agustín ha pensado colocar provisionalmente a su hijo Benjamín, que en la actualidad ocupa el cargo de Director Comercial. Con esta decisión pretende, no sólo impulsar la marcha de este nuevo departamento, sino que su hijo, en quien ha previsto *delegar* en un par de años la Dirección General, adquiera conocimientos y experiencia directa con una función tan esencial como es la gestión de los recursos humanos. Para cuando llegue el momento en que D. Agustín se jubile y delegue en su hijo, espera que el departamento se haya consolidado y que una de las personas que trabajen en el mismo acceda a su dirección.

CUESTIONES:

1. ¿Cuál sería el perfil de candidato a contratar para ocupar este puesto? Definir y comentar sus características (titulación, experiencia, edad, características de personalidad, etc.).
2. Definir las características del puesto: Denominación, remuneración, funciones a desempeñar, localización geográfica, expectativas de futuro, etc.
3. ¿Dónde se podría llevar a cabo el reclutamiento? Analizar detenidamente las diferentes fuentes de reclutamiento, con sus posibles ventajas e inconvenientes para esta situación concreta,
4. Redactar un anuncio de prensa para la selección.

CASO SOBRE *HEADHUNTING* PREPARADO POR LUIS PUCHOL

¡MALDITOS HEADHUNTERS!

Introducción

En general, no me gusta hablar en los viajes con desconocidos, pero a veces surgen circunstancias que me hacen infringir esta norma.

Una de ellas sucedió hace algunos meses. Venía yo de Sevilla a Madrid en el AVE. Había estado trabajando con un cliente mío para el que desarrollo algunas actividades de consultoría y de formación en Recursos Humanos, y como llevaba los papeles y las transparencias que empleo en los cursos algo revueltos, aproveché la feliz circunstancia de que me hubiera tocado una de las mesitas a las que van acoplados cuatro asientos, y el hecho inusual de ser el único ocupante de aquella mesa para abrir mi maletín y empezar a poner algo de orden en mi material.

En Córdoba subió un hombre de unos cuarenta años que también llevaba un asiento acoplado a la misma mesa en la que yo estaba trabajando. Su apariencia concordaban con la de un comercial, y su aspecto, pulcro, pero modesto, hacían pensar que no le iban demasiado bien las cosas.

En cuanto lo vi hice ademán de retirar todos mis papeles para dejarle libre su parte de mesa pero él me dijo amablemente:

—«No se preocupe, arregle usted sus papeles, que yo voy a leer tranquilamente el periódico. No me molesta usted para nada».

Se lo agradecí cordialmente, y al cabo de un cuarto de hora, ya había concluido con mi labor de ordenación y pude despejar la mesa por completo. Mi compañero de viaje leía su periódico, como había anunciado, pero de vez en cuando me miraba discretamente, con cierta curiosidad.

Cuando hube terminado y me arrellané en mi asiento, mi compañero me preguntó:

—«¿Es usted consultor de empresa?»

Se me ocurrió contestarle que no me consideraba «consultor» sino «experto», y a punto estuve de contarle el chistecito que a veces empleo en mis cursos para ilustrar la diferencia entre unos y otros, pero como no tenía muchas ganas de conversación, opté por la contestación a más breve y — creía yo — disuasoria.

—«Sí».

Mi vecino no se desanimó por la concisión de mi respuesta y continuó con su interrogatorio.

—«¿De Recursos Humanos?»

—Efectivamente, le contesté. Seguramente ha identificado el material que yo tenía sobre la mesa, pensé.

—«¿Hace usted Formación?»

—«Así es».

—«¿Y Selección?»

—«Algunas veces.»

—«¿Pertenece usted a alguna empresa o es un freelance?»

Francamente a estas alturas ya estaba un poco irritado de tanta pregunta, por lo que le contesté.

—«Soy un profesor universitario, que compatibiliza la docencia con la actividad profesional como freelance y que está muy cansado después de un día de intenso trabajo.»

—«Perdone», me dijo él, con lo que yo creí que ya se había dado cuenta de que no tenía muchas ganas de continuar, pero siguió «¿No será usted uno de esos malditos headhunters que actúan como, freelance?»

Me chocó el adjetivo de «malditos» y piqué en el anzuelo de la conversación, preguntándole a mi vez.

—«¿Por que «malditos»? ¿Le han hecho algo a usted?»

Y mi vecino respondió:

—«Por culpa de uno de esos tipos me encuentro en la situación en que actualmente estoy». Y durante el resto del viaje hasta Madrid, Enrique (así me dijo que se llamaba) me fue contando su historia, que yo resumo a continuación.

LA HISTORIA DE ENRIQUE

El contacto

Enrique tenía en la actualidad treinta y ocho años, pero remontó su historia a tres años antes, cuando trabajaba como Subdirector de Marketing en una empresa multinacional de productos de consumo.

Cuando terminó sus estudios en Ciencias Empresariales a los veinticuatro años, hizo la *mili*, pasó un año en Inglaterra para perfeccionar su inglés, obtuvo un par de trabajos de poca importancia, que en total le consumieron tres años y pico, y a punto de cumplir la treintena, gracias a un antiguo compañero de estudios que le facilitó bastante las cosas, ingresó en el Departamento de Marketing de esta prestigiosa empresa.

Allí realizó una gran labor y en sólo tres años más avanzó desde su posición inicial a Subdirector del Departamento. Llevaba dos años en su función y la vida le sonreía: viajaba al extranjero («Uno de mis placeres, aunque llega un momento en que viajar es conocer los aeropuertos, los taxis y las habitaciones de los hoteles de diferentes ciudades, sin tiempo para nada más. El glamour del viaje se pasa muy pronto».

Ganaba bastante dinero, lo que le permitió comprar un piso, del que debía aún quince años de hipoteca y un coche deportivo, que era su ilusión (*«Aún lo estoy viendo: con los cromados relucientes, limpio como una patena y sin un arañazo, y que corría que se las pelaba, eso sí, con seguridad»*).

No tenía novia porque su dedicación al trabajo no le permitía pensar en otras cosas, y sus relaciones personales, al margen de las profesionales, eran muy reducidas. (*«Mi trabajo era mi principal satisfacción»*). Vivía solo, y estaba a gusto.

Un día recibió una llamada telefónica en su trabajo de alguien que se identificó a su secretaria como el Director de *Search* de una empresa de nombre inglés. Cuando Enrique atendió la llamada, su interlocutor se identificó como experto en búsqueda directa de directivos y le preguntó si se sentía atraído por el puesto de Director de Marketing en una *«importante empresa, líder en su sector»* que buscaban a una persona de su perfil.

Enrique le preguntó que cómo le había localizado, a lo que el *headhunter* le contestó con una sonrisa que se podía oír a través del hilo telefónico que *«la empresa a la que pertenecía tenía una buena red de información y que, además, las personas que destacan en su trabajo acaban siendo conocidas»*.

Enrique no había pensado en marcharse de la empresa en que estaba: se consideraba bien pagado, bien considerado y su trabajo le gustaba. Así se lo dijo al *headhunter*, a lo que este le contestó que por eso precisamente lo buscaba: quería un triunfador, un hombre capaz de solucionar problemas, que no estuviera en el mercado de trabajo y que estuviera dispuesto a ganar mucho dinero. A Enrique el dinero le gustaba, como a todo el mundo, pero no era su principal motor en la vida, sin embargo, empezó a pensar que tal vez estuviera perdiendo la oportunidad de su vida cuando su interlocutor le dijo:

—*«Mire Enrique, hablando conmigo no pierde nada y puede ganar mucho. Podemos vernos a almorzar uno de estos días y allí le informo del trabajo y de sus condiciones y a la vista de lo que yo le cuente usted decide si le interesa o no. Ya sé que hoy está usted contento con su trabajo, pero ¿lo seguirá estando dentro de unos pocos años? ¿Ha pensado usted que su jefe tiene sólo cuarenta años, y que como no tenga un accidente o le de un infarto usted no va a ascender en la vida?»*

Este argumento derrumbó la débil resistencia que oponía Enrique, quien miró su agenda y concertó un almuerzo para dentro de tres días. Para su asombro, el *headhunter* le indicó el nombre de un restaurante muy exclusivo y muy caro en el que Enrique jamás había estado.

El proceso de selección

El restaurante era muy elegante, la carta muy cara y las raciones muy escasas, eso sí, la presentación de la comida era como un paisaje multicolor. Enrique, que no estaba acostumbrado a estos lujos, por más que solía invitar o ser invitados por los clientes a buenos restaurantes, se sintió halagado y un poco intimidado, especialmente cuando el *head-hunter*, a quien a estas alturas ya llamaba por su nombre («¿Te parece que nos tuteemos, Enrique? Yo me llamo Jorge») encargó al *sommelier*, sin mirar a la carta que éste le presentaba, un vino del que Enrique había oído hablar, pero que nunca había tenido ocasión de probar, precisamente de un año que, según dijo, había sido la segunda mejor cosecha del siglo.

Durante la comida, Jorge demostró que sabía más cosas de Enrique de lo que éste se podía figurar («¿Quién le habrá contado todo esto?», se preguntaba), y le habló de la empresa. Es decir, le dijo que era una empresa «formidable», «líder en su sector», que se encontraba en un «momento muy interesante», que precisaba de un hombre de sus características, por el que estaba dispuesta a pagar una cantidad mayor de la que Enrique había pensado en pedir, si llegaba el caso.

Enrique quería más información acerca de la empresa, su negocio, sus dimensiones, su ubicación, sus problemas específicos... a todo lo cual Jorge le contestó sonriendo que ya habría lugar para ello si él era la persona idónea, como Jorge suponía, que de momento lo único que podía decirle es que era una empresa española, propiedad de una familia muy conocida, que fabricaba y distribuía bienes de consumo y que necesitaba un buen Director de Marketing porque el anterior, y aquí bajó la voz, (un cuñado del principal accionista, cuyo mérito mayor era haberse casado con la hermana fea de la familia, y que había sido pillado en un lío de faldas con su secretaria, a consecuencia de lo cual su esposa se había separado de él («Divorciarse no, porque es muy católica».) y el esposo infiel había sido despedido a cajas destempladas. («Claro que si conocieras a la mujer y a la secretaria, entenderías la razón, ja, ja, ja...»)

Enrique no estaba muy convencido del tema: empresa nacional, sector desconocido (de momento), propiedad familiar, hábitos de nepotismo... el panorama no le gustaba mucho, pero ser Director de Marketing a los treinta y cinco, ganando mucho más de lo que cobraba su actual jefe... eso le agradaba y le tentaba. Acabó diciendo que sí, que se prestaba al proceso de selección y prometió que dentro de dos días vería a Jorge y le aportaría un currículum más amplio y detallado, tal como éste se lo pedía.

El proceso de selección consistió en dos entrevistas más que tuvieron lugar en el hall de un hotel de lujo («Es que estoy en obras en mi despacho y aquí nos pillan a un paso del centro a los dos, y a estas horas esto está muy tranquilo»).

Aunque Enrique no era ningún experto en selección, tuvo la impresión de que las entrevistas «en profundidad» no eran tan profundas como él se había figurado, pero en todo caso su actuación en las mismas fue presumiblemente efectiva, ya que al cabo de la segunda Jorge le dijo a Enrique que éste era el candidato adecuado y le propuso ver directamente al Presidente de la que, presumiblemente, iba a ser su nueva empresa. A estas alturas Enrique estaba más que convencido y aceptó inmediatamente.

La entrevista con la nueva empresa fue deslumbrante: apretones de mano y palmadas en el hombro, presentación al resto de directivos (casi todos más o menos emparentados con el Presidente) invitación a cenar, caviar iraní, champagne francés... Un sueño para Enrique.

Sin embargo, el tema del contrato quedó aplazado para más adelante, los datos que Enrique solicitaba le dijeron que se los facilitarían la semana próxima (*«Porque te incorporarás la semana próxima ¿no?»*). La conversación sobre funciones, objetivos y responsabilidades se aplazó igualmente «hasta la semana próxima». Enrique, que no quería quedar mal con su actual empresa, hubiera preferido dar al menos un mes de plazo, pero acabó prometiendo que vendría todo lo más en una quincena.

Después de aquello los acontecimientos se sucedieron rápidamente: Enrique se despidió de la actual empresa, quienes fueron comprensivos y —a pesar del apuro en que les ponía— lo dejaron en libertad para marcharse cuando él pidió.

Cuando ya Enrique se había despedido, pero seguía acudiendo a su trabajo para concluir los temas pendientes, recibió un día una llamada de Jorge que, aparte de felicitarlo una vez más, le pidió información sobre otras personas que trabajaban en su actual empresa (*«Ya sabes, gente que como tú estén desaprovechadas, y a las que se les pueda hacer el mismo favor que a ti.»*)

Enrique, siguiendo las instrucciones de Jorge le hizo un pequeño catálogo de personas «desaprovechadas». Todos ellos coincidían en ser jóvenes, con titulación académica, inglés, informática, y la mayoría de ellos eran «segundos de a bordo», es decir, colaboradores de un jefe que, como el suyo, «no se despegaba de la empresa ni echándole agua hirviendo». (*«Así obtiene su información»*, penso, *«¿quién le habrá dado mis datos?»*, se preguntaba).

A partir de ahí el relato de Enrique se hizo más rápido, como si quisiera pasar lo antes posible por unos recuerdos que no le eran gratos. Un buen día se plantó en la nueva empresa, pero pronto empezó a decepcionarse: en suma, las tareas no eran las que le indicaron, no tenía libertad de decisión, porque los miembros de «la familia», aunque no estuvieran directamente relacionados con su departamento, ponían vetos a sus actuaciones o le decían lo que tenía que hacer. A la hora de cobrar, la parte más sustanciosa de la retribución era en función de objetivos logrados (*«Y*

tú hasta ahora no has vendido ni una escoba. Aguarda a obtener los objetivos y entonces cobrarás eso y más todavía»). En fin, que nada era como Jorge lo había pintado.

Enrique intentó contactar con Jorge, para comentarle cómo se planteaban las cosas, pero el número del móvil que éste le había dado no era operativo. Incluso fue al restaurante en que comieron la primera vez, pero el *maître* le dijo que sí, que lo recordaba, que era un cliente que venía alguna vez, sin poder decir que fuera un cliente habitual, pero que por supuesto ni sabía su nombre ni a qué se dedicaba... Las relaciones con la actual dirección no eran como para pedirles la dirección de Jorge, así que se resignó a asumir su error de decisión y a trabajar para sacar aquello adelante.

Al cabo de tres meses, en el curso de una bronca innmerceda, Enrique, que ya estaba más que harto, en un arranque inoportuno de dignidad se despidió de su empresa.

En el paro

Al abandonar la empresa, Enrique tenía muy claro que lo último que iba a hacer era volver a su empresa anterior. (*«¡Cualquier cosa antes de esto!»*). Además, como su autoestima personal había recibido una fuerte inyección de «ego» como consecuencia del proceso de selección que había superado, no estaba dispuesto a aceptar cualquier cosa, sino «el empleo de su vida».

Las cosas fueron un poco distintas de como se lo planteaba.

Casi dos años estuvo desempleado. En este tiempo empezó escribiendo a los anuncios de prensa que ofrecían puestos más o menos relacionados con su perfil, intentó ponerse en contacto con otros *headhunters*, pero esta vez profesionales pertenecientes a empresas conocidas, a los que les remitía su curriculum, incluso llegó a pedir trabajo en una ETT, en la que le dijeron que su perfil sólo le habilitaba para puestos administrativos o de ventas, y que para esos puestos existía una gran oferta de gente más joven. En un año apenas obtuvo algunas cartas de acuse de recibo y la invitación a unas cuantas entrevistas en las que no debió causar muy buen efecto (*«Porque para entonces yo me había abandonado un poco, y esas cosas se notan»*).

Al final, venciendo sus resistencias, se decidió a pedir trabajo a su anterior empresa. Para ello empleó un procedimiento tentativo: invitó a comer (al final el que pagó la cuenta fue el invitado) a un ex-compañero suyo, quien le dejó muy claro que en su anterior empresa no lo querían «ni regalado» y que no perdiera el tiempo intentando volver.

Al cabo del primer año había agotado sus reservas, tuvo que vender el coche y vivía gracias a los «sablazos» que propinaba a su familia y amigos que le quedaban. Debía las cuotas de comunidad en su piso (*«Menos mal que el piso era mío, o al menos eso creía yo, porque al tercer impago de la hipoteca el banco lo sacó a subasta y tuve que irme a vivir unos meses son una hermana mía.»*) En ese período entró en una depresión, dejó de afeitarse y hasta de asearse, y sólo la ayuda de su hermana y de su cuñado (*«una gran persona»*) lo sacaron del hoyo.

Finalmente su cuñado, agente comercial colegiado, le consiguió un trabajo como representante a comisión, y con esto pudo recuperarse. Precisamente, cuando tomó el tren venía de visitar a un cliente de Córdoba, y estaba contento porque había conseguido un buen pedido. (*«Si sigue así, en un año me podré comprar el coche, que no será un deportivo como el anterior, sino un utilitario de segunda mano, que me permitirá hacer estos viajes sin depender del tren o del autobús.»*)

Actualmente Enrique vive alquilado en un piso pequeño (*«que necesita una reparación de suelos, puertas, ventanas y especialmente en el baño y cocina»*) y ha encontrado una chica con la que proyecta casarse e irse a vivir los dos al piso. (*«Como ella trabaja como dependienta en unos grandes almacenes, juntando los ingresos de ambos podemos vivir, sino con holgura, al menos con dignidad.»*)

* * *

Todo esto me lo contó Enrique entre la estación de Córdoba y la de Atocha, en Madrid, un día, hace unos meses, en que venía yo de Sevilla a Madrid, fatigado después de una jornada de trabajo con un cliente.

Preguntas:

1. ¿Qué errores cometió Enrique en su relación con el *headhunter*?
2. ¿Encuentras que las actuaciones del *headhunter* fueron en todo momento éticas? Si no es así, ¿que comportamientos podrían ser reprochables desde este punto de vista?
3. El proceso de selección que siguió el *headhunter* ¿es correcto? ¿Tenía elementos de juicio suficientes para predecir el futuro éxito profesional de Enrique en su nuevo puesto?
4. ¿Qué debe tenerse en cuenta al abandonar por propia voluntad un puesto de trabajo en una empresa para ir a otra?
5. ¿Qué problemas específicos presentan las empresas de propiedad familiar?



CAPÍTULO CUARTO

La Función de Empleo. Procesos sustractivos

En toda empresa existe una persona que sabe cómo funciona todo. Hay que despedirla inmediatamente.

ANÓNIMO.

LOS PROCESOS SUSTRATIVOS DE EMPLEO

En el capítulo precedente se definía a la función de empleo como aquella que tenía como objetivo «suministrar a la organización, en cada momento, las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica».

Se advertía ya allí que la expresión «en cada momento» tenía una doble faz: en los momentos de gran actividad empresarial (temporada alta, expansión, aumento de la cartera de pedidos, etc., era preciso añadir personal a la organización, mientras que en los momentos de temporada baja, recesión económica, disminución de la demanda, etc., era necesario detraer de la organización los trabajadores excedentes, y a eso lo denominábamos procesos sustractivos.

Por dolorosos que puedan resultar, los procesos sustractivos son una medida higiénica de absoluta necesidad. No puede considerarse, en modo alguno, a la empresa como un autobús al que se puede subir, pero del que es imposible, o al menos muy difícil, apearse. Un autobús dotado de acelerador, pero que careciera de freno. Tal autobús, si existiera, no tardaría mucho en estrellarse con todos sus ocupantes ante el primer obstáculo imprevisto.

Sentada esta premisa, es necesario agregar inmediatamente que la concepción economicista de la empresa y la búsqueda de la rentabilidad no deben hacernos perder de vista el enfoque humanista de las relaciones de trabajo, por lo que es necesario atemperar la crudeza de los procesos sustractivos con medidas e instrumentos de política social que contribuyan a paliar los efectos traumáticos que los ajustes de plantilla pueden provocar.

Como vimos en el Capítulo I, el régimen político anterior al actual, al parecer con un deseo de compensar la carencia de libertad sindical, de expresión, de asociación, de manifestación, de reunión, de huelga, etc., estableció un sistema de contratación laboral muy semejante al ejemplo del autobús que hemos enunciado. Esta política respondió, y fue posible, merced a su coincidencia temporal con una etapa de crecimiento, tanto a nivel nacional como fuera de nuestras fronteras.

La rigidez que provocaba la legislación tremendamente restrictiva sobre el despido¹, encontraba cierto paliativo en la utilización masiva por parte de los empresarios de las horas extraordinarias, así como el recurso a determinadas prácticas que mantenían a la franja menos cualificada de la plantilla con un cierto grado de flexibilidad. Estas prácticas coincidían aproximadamente con lo que hoy denominamos economía sumergida.

La legislación laboral española actual, heredera de aquella, aún adolece de ciertas rigideces en este aspecto, aunque justo es reconocer que se han dado pasos importantes para aproximarnos a lo que es práctica corriente en nuestro entorno natural, que es el de los países de la C.E. esta flexibilidad, contra lo que afirman los sindicatos, es beneficiosa para la creación de empleo. No se puede confundir empleo y seguridad en el empleo. Es más, cuando se refuerza excesivamente la segunda, se debilita el primero. Los empresarios no crean puestos de trabajo, a menos de que estén persuadidos de poderlos suprimir en función de la evolución del mercado.

Todo proteccionismo puede, de entrada, beneficiar al colectivo al que pretende proteger, pero a la larga tiene justamente el efecto contrario. Por ejemplo, si se prolonga el tiempo legal de baja maternal para el personal femenino, indudablemente las mujeres que están colocadas se benefician de esta norma, pero el empresario tendrá una razón más para no contratar mujeres en su empresa. Los sindicatos, demagógicamente, vociferan contra el empleo «precario». Pues bien, si por decreto desaparecieran las formas de contratación laboral a los que los sindicalistas motejan de «precario», sencillamente, no habría contratación laboral de ningún tipo, porque, insisto, para poder crear empleo, hay que estar seguro de poderlo destruir a un coste soportable si las cosas se tercián mal.

En las páginas siguientes vamos a analizar los procedimientos habituales (expedientes de crisis, bajas incentivadas, jubilaciones anticipadas...) pero también vamos a tratar de algunas soluciones más imaginativas, y por ello menos traumáticas (trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, reconversión interna, conversión de trabajadores en autónomos...)

PROCEDIMIENTOS SUSTRATIVOS HABITUALES

Los expedientes de regulación de empleo.

Bajo esta denominación genérica se cobijan una serie de medidas de naturaleza muy distinta, tales como la disminución de jornada, reducción del tiempo de

¹ Como anécdota inverosímil, pero cierta, referiremos lo que le aconteció a un mecánico, propietario de un pequeño taller de reparación de automóviles, anejo a su propio domicilio. En dicho tallercito únicamente trabajan él mismo y un oficial. Un día el propietario tuvo que salir para realizar determinadas gestiones. Como había olvidado ciertos papeles, volvió al taller-domicilio y, para su sorpresa, se encontró al oficial y a su propia esposa en lo que eufemísticamente denominaremos «una situación embarazosa».

Pues bien, nuestro desdichado amigo no pudo divorciarse porque el divorcio no existía en el ordenamiento jurídico español de aquella época, pero sí pudo conseguir la separación de su infiel esposa, ya que el adulterio en aquel entonces era un delito. Lo que no pudo fue conseguir un veredicto de despido procedente para el oficial, al que tuvo que indemnizar económicamente.



trabajo, suspensión temporal de contratos de trabajo o extinción de los mismos. Las tres primeras medidas son de naturaleza puramente transitoria, válidas, por ejemplo, para empresas que atraviesan un bache del que se tiene fundadas esperanzas de salir en unos pocos meses. El expediente de regulación para conseguir la extinción del contrato de trabajo es la medida más cruenta y, lógicamente, la que mayor resistencia suscita por parte de los trabajadores, por cuanto supone la ruptura definitiva del vínculo laboral.

El despido colectivo

Se entiende por despido colectivo la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción cuando, en un periodo de noventa días, la extinción afecta al menos a:

- Diez trabajadores en las empresas que ocupen menos de cien trabajadores.
- El diez por ciento del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre cien y trescientos trabajadores.
- Treinta trabajadores en las empresas que ocupen entre cien y trescientos.
- A la totalidad de los trabajadores de la empresa, siempre que el número de trabajadores afectados sea superior a cinco, cuando aquél se produzca como consecuencia de la cesación total de su actividad empresarial.

En todos los casos se entiende que concurren las causas que justifican el despido colectivo cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya, si

las aducidas son económicas, a superar una situación económica negativa de la empresa, o si son técnicas, organizativas o de producción, a garantizar la viabilidad futura de la empresa y del empleo en la misma a través de una más adecuada organización de los recursos².

La amortización de las bajas espontáneas (♠)

De una manera natural, la nómina de los trabajadores de una empresa dada, experimenta una serie de bajas espontáneas. Si el empresario decide no cubrir los huecos que estas bajas dejan con contrataciones externas, y en su lugar opta por redistribuir el trabajo entre el personal que permanece en la empresa, nos encontramos ante la figura denominada de *amortización de bajas espontáneas*. Algunas de estas bajas son de carácter definitivo: las causadas por muerte, gran invalidez o incapacidad laboral permanente total o absoluta del trabajador, así como las debidas a jubilación o a dimisión, cualquiera que sea la causa que motive esta última (dimisión para ocupar un nuevo empleo, por matrimonio de la mujer trabajadora, por incompatibilidad con alguna ocupación pública, etc.). Otras bajas son de carácter transitorio, como la motivada por la prestación del servicio militar, o sustitutorio, que da derecho a reserva de puesto de trabajo, la suspensión por ejercicio de cargo público representativo, la privación de libertad del trabajador (mientras no haya sentencia condenatoria), por fuerza mayor temporal, causas económicas o tecnológicas que impidan la prestación y aceptación del trabajo y la excedencia forzosa.

Existe un tercer tipo de bajas que constituyen un grupo aparte. Me refiero a la excedencia voluntaria. Normalmente el trabajador que la solicita no piensa volver a la empresa, pero quiere, por así decirlo, «dejarse una puerta abierta» por si las cosas le fueran mal. En la práctica, al conservar el trabajador sólo un derecho preferente al reingreso en las vacantes de igual o similar categoría que hubiera o que se produjeran en la empresa, la excedencia voluntaria se convierte *de facto* en una baja *cuasi definitiva*.

Todos los tipos de bajas espontáneas que hemos estudiado son, hasta cierto punto, previsibles, y, en todo caso, se puede hacer una estimación de las que se espera se produzcan en un futuro, en base a las que se produjeron en el pasado, al estado de la pirámide de población laboral de la empresa, etc. De este modo, si el sobredimensionamiento (♠) no es muy grande, y si la situación de la empresa lo permite, se puede acondicionar la nómina de una manera gradual y no traumática, sin dispendios excesivos.

Bajas pactadas

Se suele pensar que, además de la amortización de las bajas naturales, el empresario puede plantearse la posibilidad de reducir sus plantillas a un ritmo algo

² *Estatuto de los Trabajadores*, art. 51, modificado por la Ley 11/1994 de 19 de mayo.

más rápido, mediante el establecimiento de pactos individuales o colectivos con grupos determinados de trabajadores. Sin embargo, la práctica muestra que uno y otro sistema son incompatibles.

Las bajas naturales disminuyen de una manera casi absoluta (las debidas a la voluntad del trabajador, al menos) antes y durante una operación de incentivación de bajas. Lógicamente, el empleado que proyecta abandonar la empresa, aguarda a que los rumores se traduzcan en una oferta concreta, demorando su decisión de dejar su trabajo, con la esperanza de conseguir una mayor compensación económica.

Las jubilaciones espontáneas también se reducen *después* de una operación de bajas incentivadas. La razón es que los segmentos de edad jubilables ya han abandonado la empresa como consecuencia de la incentivación previa.

Por consiguiente, se ha de elegir: o amortización de bajas naturales, o bajas incentivadas, pues ambas políticas no son compatibles.

Cuando se opta por la política de bajas pactadas, se suele recurrir preferentemente a las *prejubilaciones*, que son jubilaciones a personal con 60 años cumplidos, pero que aún no cumplieron los 65 o 64 reglamentarios, las *jubilaciones anticipadas*, aplicables a personal con 58 años cumplidos, y la añagaza fraudulenta que supone la *simulación de despido improcedente*.

ALGUNOS PROBLEMAS SUSCITADOS POR LOS SISTEMAS SUSTRACTIVOS HABITUALES

Cuando se contempla con cierta perspectiva temporal la actuación de las empresas que, en un pasado más o menos reciente, han puesto en práctica medidas de reducción de plantillas, se perciben una serie de problemas y deficiencias en el planteamiento y en la implementación de tales medidas. Problemas y deficiencias que vamos a tratar de analizar seguidamente.

a) La mayor parte de las empresas que deciden reducir sus plantillas temen, más que a ninguna otra cosa, cuál pueda ser la reacción de los trabajadores afectados y, muy especialmente, la del Comité de Empresa. Por lo tanto, toda la fase de estudios previos, de elaboración de listas del personal que se desearía ver partir, los cálculos de las indemnizaciones, etc., se suelen llevar a cabo en el mayor de los secretos, sin que nada se trasluzca al exterior... o al menos así lo creen ellos. En realidad, el asalariado disfruta de una gran sensibilidad para detectar los problemas que puedan afectarle. Las constantes idas y venidas del personal directivo; las frecuentes reuniones de alto nivel; las peticiones al centro de datos de listas de trabajadores con datos de antigüedad, fecha de ingreso, etc.; la actividad extraordinaria de los asesores jurídicos... todo ello es interpretado en consecuencia.

Si lo que se pretendía era lograr el efecto sorpresa para impedir a los trabajadores reaccionar ante las medidas, lo más probable es que el fracaso corone todos los esfuerzos por ocultar la verdadera situación. Y como «donde no hay información, florece el rumor», mil bulos «de buena tinta», cada cual más disparatado que el anterior, circularán por la empresa, llevando la inquietud y la

desazón incluso a quienes menos deberían temer por la seguridad de sus puestos. Los efectos de esta intranquilidad sobre la cantidad y la calidad de la producción son fácilmente previsibles.

Por otra parte, la falta de implicación del personal refuerza la resistencia a las medidas de flexibilización como consecuencia del sentimiento de hallarse ante una imposición prepotente y unilateral. Parece preferible que la empresa muestre más transparencia con el personal acerca de las dificultades económicas que atraviesan (lo que, por otra parte, el personal conoce de sobra) anunciando de una manera clara y veraz los planes de reducción de plantilla.

b) En no pocas ocasiones, al elaborar los objetivos y las estrategias de flexibilización, se confunden los términos de lo que es un *fin* que se desea alcanzar, y de lo que es un simple *medio* para lograrlo. Así, los objetivos a conseguir se plantean en términos de número de personas que se desea ver partir, en lugar del ahorro que se desea conseguir con la medida. Es infrecuente que las empresas relacionen la cifra de trabajo a anular con la estrategia corporativa general, definiendo qué parte del negocio desean preservar y qué tipo de personas, en ningún caso, deben abandonar la empresa.

Se ha dado así el caso de «flexibilizar» a un jefe de mantenimiento muy eficiente, para darse cuenta al día siguiente de su partida de que no había sustituto para su función.

c) Se ha definido como uno de los principales problemas que aquejan a la empresa española actual, a la desmotivación de los mandos intermedios. La «proletarización de los M.I.» o «revolución de los peritos», surgió en nuestro país como una consecuencia del «puenteo» sistemático al que fueron sometidos los M.I. en la etapa de la transición. Los M.I. suelen ser, por su edad, los más afectados por los planes de flexibilización de plantillas.

De ser báculo sobre el que la empresa se apoyaba, los M.I. se sienten absolutamente desplazados. Están condenados a desaparecer en una fecha demasiado próxima para ser tenidos en cuenta. No vale la pena, por consiguiente, dedicarles mucha atención: es tiempo y dinero perdidos preocuparse de su actualización. En cuanto a su remuneración, cuanto más se les pague ahora, más dinero costará después su «flexibilización». Mientras tanto, la empresa se queja de la crisis de autoridad, del deterioro del «saber hacer» industrial y de que los M.I. ya no son lo que eran. Con los M.I. que partieron, a menudo se fue la continuidad y la estabilidad de la línea, la experiencia práctica y el cómodo colchón que amortiguaba los choques entre «los de arriba» y «los de abajo».

La promoción de escalas inferiores para ocupar el lugar dejado vacante por los M.I. que partieron ha supuesto en algunos casos la llegada a puestos de responsabilidad de personas no suficientemente formadas, no sólo en el aspecto técnico, sino también en el mando. La formación para el ejercicio del liderazgo, ha servido en algunos casos para paliar estas deficiencias.

d) En muchas empresas, los planes de bajas incentivadas empezaron por una etapa inicial en la que se pedían voluntarios para abandonar sus puestos, contra entrega de una cantidad. Esta táctica (▲) ha producido los efectos de una selección de personal, solo que al revés. Es decir, los primeros que se ofrecieron para la autoinmolación eran las personas más valiosas, con mayor

formación y más iniciativa, que se encontraban, por tanto, en mejores condiciones para encontrar otro trabajo o para montar su propio negocio con el dinero que la empresa les daba para «comprar» su dimisión. Naturalmente, los peores nunca se ofrecen.

Además de estos efectos indeseables que las bajas incentivadas producen sobre la empresa, existen otras repercusiones no menos negativas sobre la economía del país. El más notorio es el incremento de la carga de pensiones de jubilación para la Seguridad Social, carga que lógicamente se transfiere a los Presupuestos Generales del Estado, con la consiguiente repercusión en los impuestos.

PROCESOS SUSTRACTIVOS MENOS FRECUENTES

La aplicación de soluciones imaginativas a los procesos sustractivos de empleo, además de enfrentarse a la triple barrera que representa la rigidez de la normativa laboral, la resistencia de los empresarios al cambio y la desconfianza de los trabajadores y —más aún— de los sindicatos) exige por parte de todas las partes afectadas, una ruptura del esquema mental que tradicionalmente se ha tenido de lo que es un empleo, y su sustitución por un concepto más actual y más dinámico que ya se va abriendo paso entre legisladores, empresarios y asalariados.

Cuando se afirma, por ejemplo, que en la actualidad no es posible pensar en una política de pleno empleo, es a *este* preciso modelo de trabajo tradicional al que nos estamos refiriendo. Pero sí existen posibilidades de empleo, sino para todos, al menos para muchos, a condición de que reformulemos la definición de qué cosa es un empleo.

Las soluciones esbozadas en la actualidad para la aplicación de los procesos sustractivos «menos frecuentes» se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- Soluciones tendentes a la «descontratación» del personal, y a su reconversión en autónomos, suministradores, subcontratistas o a su recolocación en otras empresas.
- Soluciones basadas en el acondicionamiento del tiempo de trabajo.
- Soluciones basadas en la reconversión interna.

SOLUCIONES TENDENTES A LA «DESCONTRATACIÓN» DEL PERSONAL Y A SU RECONVERSIÓN EN AUTÓNOMOS, SUMINISTRADORES O SUBCONTRATISTAS

Cuando una empresa que se encuentra con una plantilla sobredimensionada, desea suprimir una sección entera que resulta deficitaria, puede plantear el «vender» el departamento con utillaje y servicios a los propios trabajadores, y luego contratar los servicios de estos en calidad de subcontratistas independientes, bien sea en exclusiva, bien sea dejándoles en libertad de elegir sus propios clientes,

con la promesa de un tratamiento preferencial para los antiguos patronos. Lo habitual es que exista un período de exclusiva, que se suele cifrar en torno a los dos o tres años, para dar a todos la oportunidad de acostumbrarse a la nueva situación. A esto se llama externalización de servicios con contrato de garantía (*spur off*).

De este modo, la empresa paga por contrato comercial, en lugar de hacerlo por salarios. El resultado suele ser aceptablemente satisfactorio para una y otra parte. La empresa reduce gastos generales fijos, y los trabajadores, que ahora trabajan para sí, en lugar de hacerlo para un empresario, miran más por el rendimiento y no regatean esfuerzos, con lo que normalmente suelen incrementar sus ingresos. Incluso se produce un curioso, pero nada sorprendente viraje de valores: El trabajador «rácano» que antes era tolerado, cuando no admirado por sus compañeros de trabajo, es ahora censurado y conminado a corregir su postura.

La dificultad para llevar a cabo esta «descontratación» radica, como siempre, en la falta de flexibilidad legal y en la desconfianza de los trabajadores, quienes temen —con razón— dar un salto en el vacío. Por ello, el éxito de este tipo de operaciones depende en gran medida del acierto en «vender» la idea a los candidatos a la descontratación, a los que se les debe garantizar la posibilidad de volver a la situación anterior de asalariados si, al cabo de un tiempo de prueba, no se encuentran satisfechos con el cambio³.

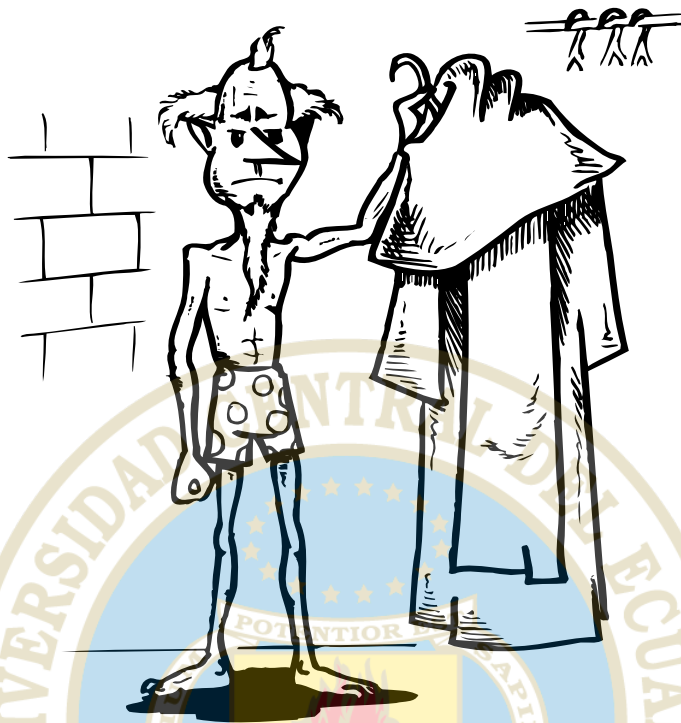
Existen experiencias de descontratación en campos muy diversos, que van desde el tratamiento informático a la industria de la confección, pasando por la fotocomposición, el mantenimiento de maquinaria, la subcontratación del servicio de limpieza, o de vigilancia, el servicio de comedor, o de cafetería de la empresa, etc.

Una posibilidad que puede —o no— darse, es la de constituir a los trabajadores en cooperativa de trabajo asociado, pudiendo obtener los socios cooperadores unos créditos cargo del Fondo Nacional de Protección al Trabajo, que resultan bastante atractivos, tanto por el bajo tipo de interés aplicado, como por el largo plazo de amortización.

Una variante interesante de este procedimiento es el denominado *Management Buy Out*, consistente en que uno o varios directivos de la empresa adquieren parte o la totalidad de los activos de la empresa, con o sin participación de ésta.

En ocasiones, la empresa que desea reducir su plantilla vende a otra empresa la totalidad de recursos materiales y humanos, con lo que los integrantes de este equipo se desvinculan completamente de la empresa original, integrándose en una empresa distinta, que consigue el *know how* del equipo in-

³ Pero quienes realmente se oponen de modo frontal a estas operaciones de descontratación, más que los propios afectados, son los sindicatos «de clase». Temen estos a la «desmovilización» de trabajadores que toda transformación de obreros asalariados en autónomos o cooperativistas supone: son menos militantes dispuestos para la lucha de clases. Por otra parte, una vez constituidos estos en empresa, temen los sindicatos que los cooperativistas se dediquen más a la resolución de sus problemas como grupo, que a conseguir el cambio para todos. (Además, al disminuir el número de trabajadores, disminuye el de miembros del Comité de Empresa, y a nadie le apetece «no salir en la foto» en las próximas elecciones sindicales.



tegrado por personas que ya están acostumbradas a trabajar juntas. A esto se lo denomina Cesión de Equipos.

EL OUTPLACEMENT

Esta voz inglesa, que ha ganado carta de naturaleza en todos los idiomas, significa literalmente «colocar fuera». Se trata de una práctica que tiene su origen en los Estados Unidos hacia finales de la década de los sesenta, y su concepción se atribuye a Georges Hubber, de la consultora Think de Nueva York, aunque no falta quien explique que los auténticos creadores fueron los religiosos de cierta Orden, para recolocar en el mundo a los numerosos miembros de la misma que decidieron secularizarse en aquellos años turbulentos para la Iglesia.

Básicamente consiste en la contratación por parte de la empresa de los servicios de una agencia especializada para que asesore en la readaptación y recolocación de aquellos directivos que van a perder su puesto de trabajo. Los practicantes del *outplacement*, definen a este como «una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o recolocación de ejecutivos».

Varias son las causas que pueden motivar la necesidad de recurrir al *outplacement* (en adelante OPC): reducciones generales de plantilla, reconversiones, fusiones de empresas que originan duplicidad de puestos directivos, crisis, cambios de estrategia empresarial, retorno de expatriados, etc. Pero junto a

estas, a las que podríamos denominar «causas objetivas», existen otras causas subjetivas, que suelen concretarse en los conflictos de personalidad del afectado; los sentimientos negativos en lo referente a su trabajo; los problemas de comunicación del interesado con superiores, iguales y colaboradores; la falta de productividad y los objetivos no alcanzados.

Cuando una empresa contrata a una agencia de OPC, ésta le asesora en lo que se denomina la *entrevista de separación o de desvinculación*. Esta entrevista involucra directamente al jefe del empleado que se va a desvincular, y al propio empleado. Se recomienda que la entrevista se celebre un lunes por la mañana y que no exceda de veinte minutos a media hora de duración. La función de la entrevista es comunicar con delicadeza, pero con firmeza, a la «víctima» que ya no va a seguir trabajando en la empresa, al tiempo que se le brinda ayuda para reorientar su futuro profesional, y se le ofrece un paquete compensatorio adecuado. También se le suele ofrecer el dar una versión de las causas de la separación tanto cara al interior como cara al exterior (referencias), que deje a salvo la imagen del desvinculado. Normalmente, estos ofrecimientos se le entregan por escrito, para evitar que vuelva al cabo de cinco minutos a pedir más información sobre algo que no entendió bien.

A la salida de la entrevista de desvinculación, el asesor de OPC, previamente avisado, se pone inmediatamente en contacto con el ya ex-empleado.

Posteriormente, un psicólogo le ayudará a superar el *shock* que, con mayor o menor gravedad, inevitablemente se produce en estos casos. También le ayudará a mantener un espíritu positivo durante todo el tiempo que dure la búsqueda.

Inmediatamente (todos coinciden en que el separado debe estar muy ocupado en todo momento), un consultor estudiará y preparará conjuntamente con el afectado un programa de reorientación de carrera.

Como probablemente el desvinculado ni siquiera pensaba en la posibilidad de tener que cambiar de empresa, es más que posible que sus habilidades en este sentido estén un poco «oxidadas». Por consiguiente, la consultora le da formación en técnicas básicas de búsqueda de empleo: cómo redactar un *currículum*; cómo hacer un estudio prospectivo del mercado; cómo superar entrevistas de selección...

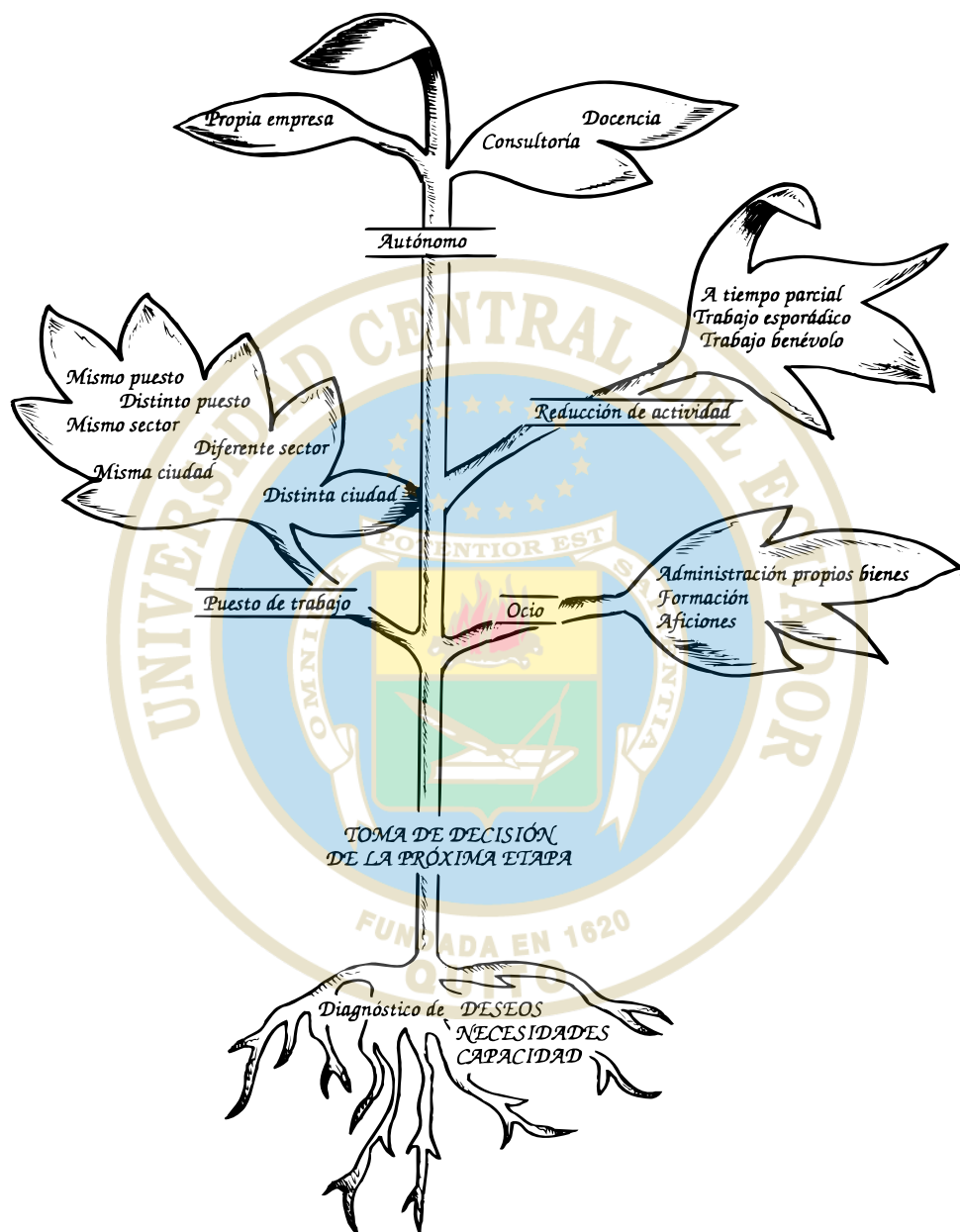
Los candidatos suelen disponer de un consultor al que pueden dirigirse para pedirle orientación, informarle de sus progresos, consultar dudas...

En la empresa de OPC, los candidatos disponen de un lugar para trabajar, teléfono, fax, servicio secretarial, una biblioteca con información sobre empresas, etc.

Algunas, no todas, las consultoras de OPC, extienden la cobertura al candidato hasta un año después de que éste haya conseguido un nuevo empleo, ofreciéndose incluso a reanudar el servicio si esto fuera necesario.

Normalmente las consultoras de OPC ofrecen servicios de distintas categorías. Existe un servicio individualizado, en el que el candidato tiene un trato absolutamente personal; otras veces se agrupa a candidatos provenientes de la misma empresa, a los que ha afectado alguna medida de reducción de plantilla; por último, existe un servicio más modesto en el que se forma un grupo con los candidatos provenientes de distintas empresas.

Los gráficos siguientes muestran esquemáticamente la línea de actuación de la agencia de OPC en un programa individual de reorientación de carrera.



«Árbol de decisión» de reorientación de carreras

Al OPC se le suelen señalar unas ventajas indudables:

- Humaniza las relaciones laborales.
- Ayuda al separado, suavizando su situación emocional.
- La empresa muestra su interés por personas a las que, si pudiera, le gustaría conservar.
- Mejora el clima de las negociaciones ante una reducción de plantilla, al tiempo que ahorra dinero y reduce el riesgo de contenciosos.
- Ayuda psicológicamente al candidato.
- Mantiene la moral de la plantilla, que ve en la práctica que la empresa no abandona a su suerte al empleado del que se ve forzada a prescindir.

Muchos candidatos encuentran un trabajo similar al que realizaban, incluso en el mismo sector. Otros cambian a un sector distinto, se dedican a la enseñanza o a la consultoría, montan su propia empresa, optan por una actividad de tiempo parcial, o aprovechan la ocasión para retirarse y administrar sus bienes.

Sin embargo, no podemos ignorar que no siempre una acción de OPC va a verse coronada por el éxito. Directivos que cumplieron los cincuenta años, que no se actualizaron, no conocen idiomas, y que no están dispuestos a cambiar de ciudad de residencia, no son fácilmente «vendibles» a otra empresa, o en todo caso, sólo pueden esperar puestos de categoría muy inferior al que ostentaban, y remuneraciones igualmente devaluadas.

Una variante del *outplacement* se da en las ocasiones en que la empresa anuncia su intención de reducir plantilla en una fecha próxima y, mientras tanto, imparte a las personas afectadas por el recorte, pero que aún están activas en la empresa, una formación para facilitar la recolocación en otra empresa. En algunos casos la empresa que desea reducir su plantilla, ofrece una prima a la empresa que contrata a estos empleados.

SOLUCIONES BASADAS EN EL ACONDICIONAMIENTO DEL TIEMPO DE TRABAJO

Durante el siglo xx, la idea de lo que es un trabajo a tiempo completo ha ido evolucionando desde las setenta y dos horas semanales a las cuarenta actuales, o a las treinta y cinco demandadas por las centrales sindicales. Como ya quedó dicho en el Capítulo I, la reducción del tiempo de trabajo se ha desarrollado en tres direcciones distintas:

- Reducción de días trabajados por semana (de una semana de seis días, a una semana de cinco días, o incluso de cuatro y medio).
- Reducción de horas trabajadas por día (de doce o 14 horas trabajadas por día en 1900, a las siete u ocho actuales).
- Reducción del período de vida activo, mediante una doble vía: retraso en la edad de incorporación al mundo del trabajo y, paralelamente, jubilación anticipada.

Si el trabajo se ha convertido en un bien escaso, es lógico que se reparta, lo que nos lleva de modo natural a la noción del Trabajo a Tiempo Parcial (en adelante TTP).

El TTP parece ser la solución, no ideal, pero sí la menos mala, para satisfacer simultáneamente los objetivos económicos de la empresa y los objetivos sociales: proporcionar trabajo a quienes carecen de él, o responder a la demanda de aquellos que necesitan o desean compatibilizar el trabajo con diversas situaciones familiares y personales.

Por otra parte, es la única solución para acomodar horarios irregulares en empresas cuyo proceso no se ajusta al «horario de oficinas»:

- Restaurantes con un horario de doce horas de trabajo en lugar de ocho.
- Bancos que desean mantener las oficinas abiertas por las tardes, o abrir los sábados.
- Super e Hipermercados que precisan un refuerzo los fines de semana.
- Empresas lecheras que precisan funcionar noventa y seis horas/semana, con un horario colectivo de treinta y cinco horas/semana...

Los sindicatos son reacios a cualquier forma de TTP por cuanto estiman que es un instrumento que permite a los patronos debilitar la fuerza sindical, desvalorizar los empleos y bajar los salarios. En cambio, propugnan la reducción del tiempo de jornada semanal de cuarenta a treinta y cinco horas, *pero manteniendo la remuneración*, postura analógicamente concordante, dicen, con la recomendación n.º 47 de la OIT, cuando se pretendía implantar la semana de cuarenta horas, implantación que debería hacerse «en forma tal que no implique una disminución del nivel de vida de los trabajadores».

Por su parte, los empresarios están dispuestos a considerar las reducciones de jornada laboral, siempre que se parta del principio de una disminución paralela y proporcional de la retribución y de las cargas sociales, porque, argumentan, aunque los costes directos permanezcan constantes, los costes indirectos (selección, adiestramiento y formación, administración de personal, inversiones, etc.) se incrementan.

En todo caso, el desacuerdo entre las fuerzas sociales no es en absoluto radical, lo que presagia un probable acuerdo a mitad de camino entre ambas posturas, o con contrapartidas equivalentes.

Pero para ello será necesario, una vez más, romper una serie de prejuicios acerca del TTP y de las personas que lo practican. En efecto, en la opinión colectiva, el TTP tiende a asimilarse a:

- Trabajo de escasa cualificación.
- Trabajo para mujeres.
- Trabajo para estudiantes.
- Bajas remuneraciones.
- Trabajadores que viven su situación laboral como un simple medio de subsistencia, y que no se implican demasiado.

En la actualidad, la idea del TTP es «vendible» a determinados colectivos de trabajadores:

- Agricultores que siguen cultivando «su terreno», pero que desean gozar de los beneficios de la Seguridad Social.

- Profesionales, incluso liberales, que tienden de manera natural a la multiactividad (profesores, psicólogos, graduados sociales, gestores...).

- Mujeres casadas deseadas de trabajar fuera de casa sin abandonar el trabajo de ama de casa, la crianza de los hijos y la vida de familia.

- Determinadas personas que, a partir de determinados niveles de calificación, de retribución o de edad, estarían dispuestos a «comprar tiempo libre» para proseguir estudios, desarrollar actividades no lucrativas o, simplemente, llevar una vida más agradable.

- Muchos matrimonios jóvenes estarían dispuestos a compartir un único puesto de trabajo entre los dos cónyuges.

Dentro del TTP, podemos distinguir dos grandes grupos de soluciones:

- Aquellas en las que el trabajador realiza una jornada laboral de duración inferior en un tercio, al menos, de la jornada considerada normal y que, en consecuencia, percibe una retribución proporcional al tiempo trabajado.

- Las fórmulas fundamentadas en el Trabajo Compartido (en adelante TC).

LOS SISTEMAS DE TIEMPO COMPARTIDO

En el TC, fórmula ampliamente difundida en Estados Unidos, podemos distinguir tres situaciones ligeramente diferentes entre sí, y que por esta misma razón son frecuentemente confundidas:

- El *job-sharing*. Dos trabajadores con una cualificación similar se dividen las horas, responsabilidades y emolumentos de un puesto de trabajo, siendo responsable cada miembro de la bina, exclusivamente de sus propias tareas.

- El *job-pairing* es exactamente igual al anterior, pero con la diferencia que en este arreglo cada miembro de la pareja es responsable solidariamente de la totalidad de las tareas del puesto.

- El *job-splitting* consiste en que dos trabajadores, con cualificaciones diferentes se dividen un trabajo a tiempo completo en áreas o tareas, de acuerdo con la formación y habilidad de cada uno de ellos.

En España, lo más parecido que tenemos al TC es el contrato de relevo, definido por el art.º 7 del R.D. 1991/1984, de 31 de octubre, como aquel «que se concierta con un trabajador inscrito como desempleado en la correspondiente Oficina de Empleo, para sustituir al trabajador de la empresa que accede a la jubilación parcial (...) simultáneamente con el contrato a tiempo parcial que se pacta con este último, limitado al tiempo que falte al trabajador sustituido para alcanzar la edad de la jubilación ordinaria».

Los sistemas de TC, en los países en que se han implantado, admiten estructuraciones muy diversas. Los tiempos de trabajo pueden ser iguales para

uno y otro trabajador, o pueden no serlo. es posible compartir un puesto entre dos trabajadores, o en entre tres. También se pueden compartir dos puestos de trabajo en entre tres trabajadores, pero lo habitual es repartir las tareas de un puesto entre dos trabajadores, con tiempos de trabajos iguales.

Aún así, este arreglo admite varias modalidades. Por ejemplo:

- A trabaja por las mañanas y B por las tardes.
- A trabaja lunes y martes todo el día, y miércoles por la mañana, mientras B lo hace el miércoles por la tarde, y todo el jueves y viernes.
- A trabaja lunes, miércoles y viernes, y B lo hace el martes y jueves. A la semana siguiente se invierte el turno.
- Etc.

En cualquier caso, la comunicación entre los que comparten un puesto de trabajo es fundamental, por lo que debe preverse un período de presencia simultánea de ambos trabajadores en el momento del relevo, para que puedan comunicarse las novedades, asegurarse de la continuación de las tareas iniciadas y aún no concluidas, etc.

Las experiencias llevadas a cabo por parte de diferentes empresas en distintos países, permiten establecer un listado provisional de ventajas e inconvenientes de los sistemas de TC.

Ventajas de los sistemas de TC

- Incremento de la productividad, debido a que los trabajadores que sólo trabajan cuatro horas se fatigan menos que los que trabajan ocho horas y, por tanto, trabajan a un ritmo más alto.
- Reducción de errores y accidentes debidos a la fatiga.
- Reducción del absentismo, tanto injustificado como justificado⁴.
- Reducción de gastos por horas extraordinarias.
- Reducción de gastos por formación⁵.
- Reducción de las dimisiones. Como los empleados que comparten un puesto han conseguido un horario a la medida de sus necesidades, es menos probable que se marchen.
- Posibilidad de que trabajen mujeres casadas, personas de más de cincuenta años y disminución que pueden desarrollar un esfuerzo por unas pocas horas, pero no una jornada completa.

⁴ En Estados Unidos, los dos trabajadores que constituyen una pareja de TC firman un solo contrato de trabajo, mientras que en la RFA firman dos. Pero en uno y otro lugar está previsto que si uno de los dos abandona el puesto, el otro debe abandonarlo también. Además, la pareja es solidariamente responsable del puesto de trabajo. Si uno se retrasa en el momento del relevo, el otro no puede marcharse en tanto no aparezca el compañero. Si uno de los dos está enfermo, o de permiso, el otro debe suplir su ausencia.

⁵ Cuando se forma a una pareja que va a compartir un puesto, el coste de formación es ligeramente superior a formar a uno solo, pero cuando uno de los dos se marcha, el que permanece se encarga de la formación *on-the-job* del nuevo compañero. Y lo hace con gran interés, según parece, ya que su permanencia en el puesto depende de encontrar un nuevo compañero idóneo.

— Posibilidad de disminuir el número de parados sin incrementar el número de puestos de trabajo.

Inconvenientes de los sistemas de TC

- Necesidad de «casar» los temperamentos de los que comparten un puesto de trabajo.
- Dificultad de promoción para los que realizan un TC.
- Dificultad de compartir puestos de cierto nivel.

En ocasiones existen empleados que desearían crear su propia empresa, pero que temen afrontar el riesgo de fracasar en su empeño. En estos casos se suele recurrir a la excedencia temporal, por ejemplo, de un año, dentro del cual la persona tiene garantizado el derecho a la vuelta en las condiciones en que se marchó de la empresa. En algunos casos la empresa da a estas personas una parte de su sueldo, por ejemplo un 10% durante este período. Si la persona vuelve al cabo de un año, mientras tanto se ha liberado de un 90% de su sueldo, y si no vuelve, se ha ahorrado los gastos de incentivación de la baja. Por su parte el empleado tiene la ocasión de poner a prueba su idea de emanciparse, con la garantía de que si fracasa, vuelve al *statu quo ante*.

SOLUCIONES BASADAS EN LA RECONVERSIÓN INTERNA

Comprende este tipo de soluciones medidas tan dispares como pueden ser:

- La movilidad geográfica.
- La movilidad funcional.
- La reconversión profesional:
 - reconversión de unos oficios en otros;
 - reconversión de mandos intermedios en obreros;
 - reconversión de administrativos en obreros.
- El trabajo domiciliario.

a) **La movilidad geográfica.** Se fundamenta esta práctica en la posibilidad o potestad de la empresa, previas las correspondientes consultas con los representantes legales de los trabajadores con vistas a la consecución de un acuerdo y la pertinente notificación a la autoridad laboral, para trasladar a un trabajador de un puesto de trabajo situado en una determinada localidad a otro, perteneciente a la misma empresa pero situado en localidad distinta. Se entiende que concurren las causas que autorizan a la empresa para recurrir a esta medida, cuando ello contribuya a mejorar la situación de la misma a través de una más adecuada organización de sus recursos, que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda⁶.

⁶ E.T. art. 40, modificado por Ley 11/1994 de 19 de mayo.

La aplicación de esta medida con carácter forzoso origina graves problemas a los trabajadores afectados. problemas de gastos de traslado y de instalación, pero sobre todo problemas humanos, tales como pérdida de relaciones con el entorno, dificultades de «encaje» en la nueva localidad, dificultades de los hijos, que quizás no pueden seguir en el nuevo destino unos estudios iniciados en el anterior, etc. Sin embargo, en los casos en que se va a proceder al cierre de una sucursal o una delegación, es posible que parte del personal opte por un puesto de trabajo en otra localidad, en lugar de percibir una indemnización por despido⁷.

b) La movilidad funcional alude a la posibilidad de que un trabajador o empleado pueda ser destinado a una función distinta de la que venía realizando, por necesidades del servicio⁸. A veces, esta movilidad viene motivada por la desaparición de un taller o sección, o por disminución de la demanda. No es infrecuente que la introducción de nueva tecnología haga innecesario a parte del personal. En esos casos se suele optar por jubilar anticipadamente o prejubilarse a los que se encuentren en edad para ello, y en reconvertir internamente a los más jóvenes.

c) La reconversión profesional. Dentro de la reconversión interna, la medida de reconvertir obreros de una especialidad en otras, es la que menos problemas plantea. La reconversión de administrativos, y en general, de trabajadores de «cuello blanco» en obreros «de mono», es mucho más problemática. Y esto no tanto por el aspecto económico del cambio (muchos obreros «de mono» ganan más que los oficinistas) como por el choque psicológico que el cambio comporta.

Dentro de esta línea, la reconversión de mandos intermedios en obreros es aún más complicada. Aunque se les mantenga la retribución, incluso con los incrementos que recibiría caso de permanecer en su antiguo puesto, el descenso de categoría, comparable a una degradación en el Ejército, lleva a muchos M.I. reconvertibles a preferir un despido.

d) El trabajo domiciliario. En la sociedad precapitalista, el domicilio del patrono y lugar de trabajo eran todo uno. Con el desarrollo de la industrialización se separa el domicilio del patrono y la factoría, pero los procesos productivos exigen que todos los obreros, simultáneamente, coincidan en el taller. Actualmente, las nuevas tecnologías, que han reducido de manera drástica el número de trabajadores que tienen que manipular la mercancía física, unida al desarrollo de las comunicaciones, la electrónica y la informática, permiten, sin demasiados problemas, el desplazamiento del lugar de trabajo al propio domicilio del trabajador en porcentajes cada vez más elevados de asalariados.

⁷ Algunas empresas, generalmente multinacionales, tienen como política la movilidad geográfica de los ejecutivos y directivos que van a ser promovidos. Este tema de los expatriados o desplazados será tratado en el Capítulo VI.

⁸ En Occidente, un hombre trabaja en diversas organizaciones, pero en una misma especialidad, mientras que en el Japón lo hace en distintas especialidades, pero dentro de la misma empresa. Si se le pregunta al hijo de un asalariado occidental qué hace su padre, la respuesta será «Mi padre es ingeniero, o tornero, o administrativo». Si se hace la misma pregunta a un niño japonés, la respuesta previsible será «Mi padre trabaja en la Compañía X».

Digamos de entrada que la posibilidad de «descontratar» trabajadores de plantilla y pasarlos a trabajar a domicilio, eximiéndose la empresa de obligaciones fiscales y de cotización a la Seguridad Social, aunque constituye una práctica típica de las empresas que pasan a la economía sumergida, es, naturalmente, ilegal.

Por otra parte, la contratación de nuevos trabajadores a domicilio parece no aportar a la empresa ventajas económicas, puesto que, tanto desde el punto de vista salarial, como desde la perspectiva de las cotizaciones a la Seguridad Social, los costes son, como mínimo, idénticos⁹.

Sin embargo, algún beneficio debe haber para que esta práctica vaya proliferando cada día más. Y es que si el trabajo a domicilio *legal*, no reduce los costes actuales del trabajo, incluso encarece algo los indirectos (hay que hacer las reparaciones a domicilio, distribuir la materia prima y recoger el producto terminado), sí que disminuye la necesidad de los costes salariales futuros, en razón de la reducción de gastos que el trabajador experimenta como consecuencia de trabajar en su propia casa.

Estos costes, son soportados directamente por el trabajador, y son repercutidos al empresario en forma de salarios y, por último, al consumidor, en forma de precios más elevados. Así, el trabajador a domicilio ahorra en:

- Transporte.
- Comida. Comer fuera de casa es siempre más caro que hacerlo en el propio domicilio.
- Ropa. El trabajador que realiza su trabajo en casa no precisa renovar su vestuario con tanta frecuencia.
- Tiempo, puesto que se invierte parte de él en traslados y «horas muertas»¹⁰.

Pero es que, además, existe un ahorro real directo por parte de la empresa en capítulos tales como:

- Reducción de la conflictividad laboral, como resultado de la dispersión de los trabajadores y, consecuentemente, menos horas perdidas por huelgas, paros, asambleas...
- Disminución de la necesidad de invertir en talleres, despachos, naves u oficinas para albergar a los trabajadores, puesto que estos trabajan en su propia casa. Todo ello repercute en una reducción de las inversiones en adquisición de solares, construcción de edificios, gastos de acondicionamiento y mantenimiento, decoración, calefacción, refrigeración, limpieza, vigilancia...
- Costes de aparcamiento para los vehículos de los empleados, de guarderías para los hijos pequeños de estos, de mantenimiento de comedores de empresa...

El que habitualmente no se impute el coste de estas partidas a los costes salariales indirectos, no quiere decir que sean menos reales.

⁹ E.T. art. 15.3 y Ley General de la S.S. art. 7.1.a.

¹⁰ La extensión de estos tiempos aumentan en sentido absoluto, por problemas de tráfico y de aparcamiento, pero aún más en sentido relativo. Esto es, a menor jornada laboral, mayor tiempo (proporcional) dedicado a desplazamientos.

EL TELETRABAJO ¹¹

Concepto y tipos

Los tratadistas sobre el tema inciden en dos ideas básicas: el teletrabajo *implica la realización del trabajo en un lugar distinto del centro de trabajo de la empresa y el uso de medios telemáticos como instrumento de trabajo fundamental*. Este uso de tecnologías, tanto informáticas como de telecomunicación, es lo que confiere al teletrabajo su rasgo diferencial frente al trabajo tradicional a domicilio.

Se suelen distinguir tres grandes formas o modalidades de teletrabajo:

- Teletrabajo en el domicilio.
- Centros de teletrabajo o telecentros.
- Teletrabajo móvil o itinerante.

Teletrabajo en el domicilio

Esta fórmula posibilita el que los teletrabajadores sustituyan la oficina o el centro de trabajo de la empresa para la que prestan sus servicios por su propio domicilio como lugar en el que llevar a cabo el trabajo habitual. Una vez instalado en casa el equipamiento telemático necesario, el teletrabajador no necesita realizar ningún tipo de desplazamiento diario para acceder a su puesto de trabajo. Tras levantarse y desayunar, uno puede empezar a trabajar cómodamente en casa, sin soportar atascos, sin tener que utilizar el transporte público o privado, sin problemas de aparcamiento, llevando ropa cómoda e informal, escuchando su música preferida, si la naturaleza del trabajo lo permite. Determinados teletrabajadores optan incluso por hacer ejercicio o dar un paseo regularmente antes de comenzar a trabajar.

Centros de teletrabajo o telecentros

En este supuesto, el teletrabajador no se desplaza de su domicilio a la sede de la empresa, sino que lo hace a un centro específicamente diseñado para el desarrollo del teletrabajo. Como es lógico, los usuarios de esta modalidad suelen vivir cerca del telecentro, de manera que sólo se requiere un breve y fácil desplazamiento diario para poder trabajar.

En este tipo de centros especializados se cuenta con la dotación en equipos de telecomunicaciones e informática necesarios para que el teletrabajador pue-

¹¹ Resumen de un artículo más amplio con el mismo título, original de don Roberto Gil Casado, profesor de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid y Director de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos en Telefónica Publicidad e Información.

da desarrollar su labor. Se trata, además, de centros a los que acceden profesionales de distintas empresas, en su condición todos ellos de teletrabajadores para sus respectivas corporaciones.

Teletrabajadores móviles o itinerantes

En este tercer supuesto se hace referencia a aquellos trabajadores que si bien se desplazan desde sus hogares, en algunos casos distancias considerables, para trabajar, no se dirigen a las oficinas o centro de trabajo de la empresa.

Se trata, por ejemplo, de teletrabajadores que utilizan las oficinas del cliente, comerciales o vendedores que utilizan el coche (equipado con fax y teléfono móvil) como base para realizar su trabajo, personas dotadas del equipamiento telemático necesario que utilizan los hoteles como centro de actividad para la realización de su desempeño profesional.

VENTAJAS DEL TELETRABAJO

Para la empresa

— Reducción de costes (coste de la compra o alquiler de oficinas, gastos en mobiliario, calefacción, aire acondicionado, electricidad, agua, teléfono, limpieza, servicio de vigilancia, etc.). Con el teletrabajo, una empresa media puede experimentar un ahorro en torno a un millón y medio de pesetas por teletrabajador y año, por estos conceptos.

— Incremento de la productividad (entre el 10 y el 40 por ciento) debido a:

- Reducción del tiempo empleado en ir y venir al trabajo. Ello no supone un incremento de productividad por hora, pero sí se refleja en el tiempo trabajado.
- Disminución de muchas de las distracciones que existen en las oficinas, tales como las pausas para tomar café, las charlas, etc.
- A veces el sistema de pago de los teletrabajadores relaciona retribución y rendimiento, lo que significa que las empresas no pagan por los tiempos improductivos.
- Al principio, durante un período de tiempo, se producen incrementos de productividad como consecuencia de que los teletrabajadores se sienten minuciosamente estudiados y observados. Con el tiempo, sin embargo, este efecto no se mantiene.

— Mayor flexibilidad, relacionada con el hecho de que el teletrabajo se combina con facilidad con planteamientos alternativos al concepto de empleo tradicional: trabajo a tiempo parcial, conversión de trabajadores en autónomos, contrato por obra o servicio, etc.

— Disminución del absentismo por enfermedad.

— Contratación y conservación del personal (Personas que se plantean dejar la empresa como consecuencia de una baja por maternidad, proximidad de la edad de jubilación o desplazamiento geográfico del cónyuge...).

— Menor incidencia de situaciones extremas.

El teletrabajo también aminora el impacto que determinadas situaciones climáticas (temporales de frío y nieve, inundaciones, etc.) o circunstanciales (huelgas de transporte) tienen sobre el funcionamiento normal de la empresa.

Para el trabajador

— Disminución del tiempo de desplazamiento, lo que supone una mejora del tráfico y la contaminación, pero especialmente la posibilidad de disponer de mayor tiempo libre. Además, la reducción del tiempo de desplazamiento conlleva una disminución del cansancio, el estrés y la fatiga ocasionados por el mismo, y el riesgo de accidente de tráfico.

— Ahorro económico. (Ahorro en combustible y un menor desgaste del vehículo, o bien una reducción del dinero dedicado a transporte público. Los gastos en vestuario y comida son también menores). Se calcula que un trabajador medio puede ahorrarse en desplazamiento, ropa, comida fuera de casa, etc., una media de 500.000 pesetas al año.

— Mayor flexibilidad y autonomía: Permite compatibilizar mejor la vida familiar (son muchos los trabajadores que optan por el teletrabajo como una fórmula para poder atender mejor a hijos o a ancianos dependientes de ellos) y las necesidades de ocio.

Para la sociedad

— Disminución del tráfico y la contaminación.

— Contratación de grupos con problemas de inserción laboral. (Minusválidos, mujeres, personas de edad avanzada, jóvenes licenciados en paro y jubilados).

— Desarrollo de zonas rurales.

INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO

Para la empresa

— Costes de implantación. En el caso del teletrabajo en casa, normalmente se requiere la instalación de un ordenador, una impresora, un fax, un teléfono, un módem y mobiliario adecuado. Habitualmente suele ser la empresa la que asume dicho coste. En el caso de los telecentros, la dotación de equipamientos suele estar subvencionada y promovida por diversos organismos y entidades de carácter oficial, asumiendo las empresas los costes de funcionamiento que se distribuyen entre las distintas empresas usuarias proporcional-

mente al uso que hagan de los equipos. Por su parte, la tecnología utilizada en el teletrabajo móvil suele ser costeadada exclusivamente por la empresa.

Además del coste tecnológico, la transformación de un trabajador en teletrabajador requiere el desarrollo de acciones formativas para que el proyecto pueda desarrollarse con éxito, dirigidas tanto a los teletrabajadores como a sus supervisores. Invertir en tecnología sin invertir en la formación de los recursos humanos que han de manejarla es malgastar el dinero.

— Necesidad de un nuevo estilo de dirección (Sustitución de la cultura de la puntualidad y la presencia por la cultura del logro de los objetivos).

— Costes de comunicación con los teletrabajadores, si no se quiere que baje la integración y el sentido de pertenencia o membrecía.

— Seguridad de la información. En el caso del teletrabajo en el propio domicilio, se han dado casos en la realidad en los que la competencia ha obtenido información vulnerando, incluso la intimidad de la vivienda de los teletrabajadores.

Para el trabajador

- Aislamiento y soledad. Para evitarlo se recomienda:
 - Los teletrabajadores deben ser siempre voluntarios.
 - Combinar el teletrabajo con trabajo en la oficina.
 - Desarrollar el teletrabajo durante períodos cortos de tiempo, en vez de hacerlo permanentemente.
 - Permitir a los teletrabajadores el acceso al correo electrónico, como medio de contacto con otros compañeros.
 - Establecer redes de contacto entre los teletrabajadores, de manera que les permita intercambiar información y reunirse físicamente de vez en cuando.
 - Formar a los teletrabajadores en técnicas de autodirección, tales como las que se enseñan a quienes optan por el autoempleo.
 - Establecer centros de teletrabajo como alternativa al trabajo en casa.
 - Confusión entre vida privada y actividad laboral.
 - Inseguridad profesional. En determinadas circunstancias las empresas caen en la tentación de lesionar los derechos e igualdad de oportunidades de los teletrabajadores en relación a los que no lo son.

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TODO TIPO DE SOLUCIONES SUSTRACTIVAS

Para minimizar el rechazo que el intento de implantación de cualquier tipo de procesos sustractivos genera, tanto por parte de los trabajadores, como de los jefes más tradicionales, así como por parte de la Administración, se hace imperativo diseñar una estrategia general, contrastada por la práctica de varias empresas que en un pasado reciente implantaron procesos sustractivos.



Primer paso: Realizar un estudio previo en el que deben participar, necesariamente, los jefes de línea, en orden a identificar los puestos de trabajo que, en principio, pueden ser objeto de descontratación, acondicionamiento de puesto de trabajo o reconversión interna.

Esta fase tiene por objeto:

- Implicar a los jefes de línea.
- Detectar los puestos susceptibles de modificación.
- Descubrir los verdaderos impedimentos, en particular los de organización del tiempo del trabajo, y eliminar los falsos obstáculos.



Segundo paso: Presentar el proyecto una vez elaborado al Comité de Empresa, para que lo estudien, y fijar un plazo para iniciar trabajos conjuntos en una comisión Comité de Empresa/Dirección de Personal.

Esta fase tiene por objeto:

- Implicar a los representantes de los trabajadores.
- Expresarles claramente los objetivos de la empresa.
- Identificar claramente las ventajas e inconvenientes que las fórmulas esbozadas revisten, tanto para el personal como para la empresa.

Sería deseable que se trasladara a esta Comisión la idea de que no se trata de negociar nada, sino simplemente de trabajar juntos, sin descartar, por supuesto, las necesarias negociaciones una vez el plan esté suficientemente elaborado.

Al final de esta etapa debe haberse elaborado conjuntamente:

- Un cuestionario anónimo dirigido al conjunto del personal, que permita conocer sus auténticas aspiraciones y problemas.
- Un esbozo de convenio de empresa, sobre las medidas concretas para la aplicación de los distintos programas.

En el supuesto, nada improbable, de que las relaciones entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores sean, o hayan sido, muy tensas en el pasado, es preferible presentar el proyecto, *no* al Comité de Empresa, sino a las propias Centrales Sindicales, y precisamente a sus asesores jurídicos y económicos. La razón de proceder así es obvia: el técnico, tanto por su superior preparación, como por su distanciamiento del problema, se encuentra en mejores condiciones que los miembros del Comité de Empresa para proceder

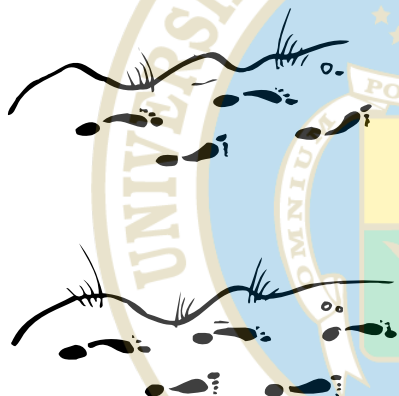
con equidad y desapasionamiento. Se trata, pues, de evitar negativas viscerales a propuestas discutibles, pero viables.



Tercer paso: Aplicar a todo el personal el citado cuestionario anónimo, para conocer sus reacciones y su opinión acerca de las diversas fórmulas que se les podría ofrecer.

Esta fase pretende:

- Tener una estimación global de los posibles interesados en cada una de las fórmulas ofrecidas.
- Recoger sugerencias aportados por los interesados.
- Estimar el coste que la aplicación de cada una de las medidas supondría.



Cuarto paso: Consultar a la Inspección de Trabajo acerca de su postura sobre fórmulas que, sin ser ilegales, pueden resultar atípicas.

Quinto paso: Elaborar unas normas provisionales, difusión y «venta» de la idea a los peticionarios potenciales.



Sexto paso: Aplicación piloto. Antes de generalizar unas medidas cuyos resultados, de momento, son inciertos, es conveniente limitar la aplicación del plan a una unidad o taller. Los resultados obtenidos servirán para identificar y obviar los problemas de aplicación no previstos, incluso para modificar las normas provisionales¹².

¹² Además, la restricción de la medida tiene un efecto psicológico: estimular más aún los deseos de participación del resto. Como dijo Víctor Hugo: «*En amor, sigue y te huirán, huye y te seguirán*».



Séptimo paso: Evaluación de los resultados obtenidos, rediseño o modificación de las medidas ofrecidas inicialmente, aplicación y generalización al resto de la empresa.

Como resumen, el éxito se alcanza cuando:

- Se acierta a detectar las aspiraciones y necesidades del personal.
- Existe una implicación de todos (jefes, trabajadores, comité de empresa, etc.).
- Hay una información previa, clara, concreta y completa, de modo que los objetivos y las reglas del juego estén claras para todos.
- Existe un abanico de fórmulas suficientemente amplio para que los posibles interesados encuentren satisfacción a sus problemas.
- Se consigue suscitar un clima favorable a la aplicación de las medidas.
- La Inspección de Trabajo conoce, y no se opone, a estas medidas, sin necesidad de que su no oposición se manifieste necesariamente en un escrito, aunque esto último sería lo deseable.

Jubilación retardada o jugando la prórroga

En los primeros años de la Transición, el Estatuto de los Trabajadores fijó la edad obligatoria de jubilación en los 65 años, favoreciéndose las jubilaciones anticipadas con la idea de que los puestos que dejarían libres los jubilados serían ocupados por jóvenes desempleados.

Esta política fue un absoluto fracaso: muchos mayores salieron de las nóminas de las empresas, pero el paro juvenil no se vio dulcificado por esta acción, y lo que sí sucedió es que más personas durante más años cobraron pensiones de jubilación de la Seguridad Social.

En los momentos actuales la política estatal es justamente la contraria: prorrogar la edad de la jubilación más allá de los 65, sin cotizar a la Seguridad Social, pero sin percibir pensión alguna hasta que se consume la jubilación. La decisión de permanecer en el puesto de trabajo más allá de los 65 corresponde actualmente al trabajador, quien puede, si lo desea jubilarse cobrando la percepción completa que le corresponda según sus años y cuantía de cotización, o retrasar este momento a los 66, 67, 68, 69 o 70 años.

Sin embargo, algunas empresas no desean que los trabajadores de más de 65 años *jueguen la prórroga*, que es como se ha dado en llamar a esta prolongación de la vida laboral. Las razones son las siguientes:

El *recambio*, en general un joven.

- Cuesta menos dinero que un mayor (sueldo, antigüedad...)
- Tiene una preparación mayor en algunos temas (informática, idiomas...)
- Tiene mayor flexibilidad en materia de movilidad geográfica o funcional.
- Tiene que demostrar su valía, mientras que el mayor ya lo tiene todo demostrado.
- Tiene menos absentismo por temas de salud (bajas y tiempo dedicado a intervenciones quirúrgicas, pruebas diagnósticas, visitas médicas e incapacidades laborales.)
- Etc.

Justo es decir que el mayor atesora una rica experiencia, pero quizás sea esta la única ventaja positiva de los mayores frente a los jóvenes.

En consecuencia, algunas empresas han diseñado políticas y procedimientos en temas de jubilaciones anticipadas, y para restringir la permanencia en el puesto de trabajo más allá de los 65 años, de los que reproducimos un ejemplo real, sin mencionar la empresa de la que procede.

Situación de Plantilla

En el año 2006, un 15% de la plantilla de nuestra empresa tendrá 50 años o más.

Política de la empresa

No a la continuidad a partir de los 65 años.

Medidas

- Proactividad del equipo directivo (anticipación cuidadosa.)
- Coordinación desde RR HH.
- Necesidad de coherencia y homogeneidad en el tratamiento de todas las situaciones.

Posibilidad de jubilación anticipada pactada

- a) Interés recíproco por ambas partes y necesidad de relevo al mismo nivel.
- b) Interés recíproco por ambas partes, sin necesidad de relevo al mismo nivel.
- c) Interés exclusivo del empleado, con necesidad de relevo.

Siempre a través de acuerdo, con límites que garanticen un ahorro determinado para la empresa y que podrán ser distintos en las hipótesis a) y b) con respecto a la hipótesis c).

En todo caso se computará el ahorro como la diferencia entre el coste empresa total del empleado del de la fecha de efectividad del acuerdo hasta los 65 años y el coste de relevo de aquél durante el mismo periodo, tanto sea éste el mismo o a inferior nivel. El porcentaje restante hasta el 100% será susceptible de negociación con el empleado, de forma que se pueda articular como indemnización laboral con el límite que en cada caso y en atención a los años de servicio, pudiera corresponder en concepto de despido improcedente.

INCENTIVO A LA JUBILACIÓN

- Que retribuya la **certidumbre+anticipación**.

Sobre la base de

- Acuerdo individual.
- A suscribir por escrito con cada empleado hasta el momento en que éste cumpla los 60 años.
- Que contenga tanto el compromiso y solicitud del empleado de causar baja al cumplimiento por su parte de los 65 años.
- Como un incentivo a abonar por la empresa equivalente a:
 - El 50% de la retribución fija anual correspondiente al año en que el empleado cumpla los 65 años.
 - Dicha cantidad será minorada a razón de un 20% por cada año de retraso en la suscripción del acuerdo, entre los 60 y los 64 años de edad del empleado (transitoriamente, para empleados que ya hoy tengan más de 60 años, se estudiará individualmente la eventual atenuación del porcentaje de minoración.)
 - En el momento de la baja del empleado por jubilación, el incentivo bruto resultante en cada caso se incorporará **neto** en la liquidación de haberes, procediéndose, por tanto, al recálculo de ésta.

CASO SOBRE TELETRABAJO (ROBERTO GIL CASADO)



Roberto Gil Casado es Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas en Madrid (ICADE), y Gerente de Selección y Desarrollo de Recursos Humanos de Telefónica Publicidad e Información.

EL TELETRABAJO EN INMENOSA

La secretaria de Juan Humanes, Director de Recursos Humanos de INMENOSA (Industrias Metalúrgicas del Norte S. A.) telefoneaba al restaurante Sabelkoi para reservar una mesa para dos personas para las 2:00 de la tarde.

Juan Humanes almorzaba con Felipe del Euro, Director Financiero de la misma empresa.

Los dos directivos conservaban la costumbre de invitarse mutuamente a almorzar en un buen restaurante cada dos o tres meses. Esta costumbre la habían adquirido cinco o seis años antes, a raíz de una apuesta deportiva (Humanes era partidario del Atlético y Felipe de la Real). A estas alturas ya se había perdido la memoria de qué equipo ganó el *derby*, pero los dos compañeros, a quienes les gustaba la buena mesa, encontraron que estos encuentros al margen de la empresa eran por una parte muy gratificantes, y por otra solucionaban no pocos problemas entre los titulares de dos departamentos con una gran interrelación.

Esta vez le tocaba invitar a Juan, y había seleccionado el lugar y el menú. Y también los vinos.

Los dos compañeros acudieron juntos, dieron buena cuenta del menú, mientras se sucedían las bromas de costumbre sobre los méritos y deméritos respectivos de sus equipos favoritos, y después de los postres, cuando ambos degustaban un perfumado armagnac y encendían sendos Montecristos del número 2 iniciaron el acostumbrado repaso a la situación de la empresa:

Juan Humanes. *¿Qué te pareció la reunión del miércoles sobre el traslado a la nueva factoría?*

Felipe del Duro. *Que si se llega a hacer será un follón insigne, pero que es necesaria. Ahora estamos bastante estrechos. Los talleres están viejos; las oficinas se han quedado pequeñas, además están anticuadas. Hoy en día el tener aire acondicionado no es un lujo, sino una necesidad; el aparcamiento es notoriamente insuficiente...*

J. H. *¿Y eso justifica la inversión (yo mejor diría el gasto) que se va a realizar?*

F. D. *Vaya, hombre, esa observación es más propia de mí que de ti. ¿Desde cuando te preocupan los gastos? Tu departamento es el que más presupuesto maneja. La nómina se lleva un buen pellizco del presupuesto anual, eso sin contar la Formación, los planes de pensiones, los Servicios Sociales...*

J. H. *Ya estamos en la misma de siempre, Felipe. Tu problema es que encuentras normal enterrar dinero y más dinero en ladrillos o en tornillos, y parece que te duela el invertir en personas...*

F. D. *No sigas que me sé la canción. Por nombrar sólo un detalle: ¿cómo me justificas la factura de doscientas mil pesetas en restaurante que te gastaste el otro día comiendo con unos del Comité de Empresa?*

J. H. *¿Ves como no te enteras? El otro día acabábamos de firmar el convenio bienal que nos asegura paz laboral y ausencia de reclamaciones salariales hasta dentro de dos años. La negociación fue dura, pero limpia, y yo al final les dije que se firmábamos en el mismo día nos íbamos a comer todos juntos. Firmamos, ellos se quedaron satisfechos del acuerdo, y yo también. Lo lógico era celebrarlo. Además, eso lubrica las relaciones...*

F. D. *Bueno, pues en esta ocasión el traslado es necesario, todos lo ven así y yo también.*

J. H. *¿Y si yo te dijera que si aplicáramos una fórmula secreta, que de momento me reservo, no sería necesario trasladarnos y que bastaría con remozar los talleres y las oficinas, poner aire acondicionado donde sea menester y que, incluso estos gastos, necesarios, como tú dices, los íbamos a financiar con los ahorros que nos iba a producir mi fórmula secreta?*

F. D. *Ya, lo que tu propones es reducir la plantilla. Despedir a la mitad, o como decís los de Recursos Humanos «descontratar», hacer «downsizing». ¡Qué hipócritas! Despedir lisa y llanamente...*

J. H. *Que no, que no hablo de despedir.*

F. D. *¿Entonces?*

J. H. *¿Que te parecería si una parte de los administrativos que tenemos actualmente y casi todo el personal comercial, que son los que utilizan el espacio en las oficinas y que aparcen su coche en el parking insuficiente que me comentas, en lugar de trabajar aquí lo hicieran en sus casas?*

F. D. *¿Trabajo domiciliario? No funcionaría.*

J. H. *¿Porqué dices de entrada que no?*

F. D. *¡Menudos gastos! Habría que montarles un lugar de trabajo en su casa, formarles... además ¿cómo los controlas si no los ves? Y por otra parte, a la gente no le gusta eso de quedarse en casa. Se sienten aislados, y eso de trabajar en el mismo lugar en que vives lleva a una confusión entre la vida privada y la actividad laboral. Por ejemplo: un empleado está en su casa y llega una visita. ¿Qué hace, la recibe o sigue currando?*

J. H. *Eso que dices es cierto, pero no es insalvable. Mira: yo te aseguro que por cada empleado que pusiéramos en teletrabajo conseguiríamos un ahorro anual en torno a un millón y medio de pesetas a dos millones. Si quieres te lo digo en Euros...*

F. D. *No es preciso, gracias. ¿Dos millones, dices?*

J. H. *Sí, año tras año, unos dos millones en pesetas o euros constantes.*

F. D. *Suena bien, pero, no sé porqué no me acaba de gustar...*

J. H. *Mira, el tema es demasiado complejo para resolverlo ahora, además hablar de cifras es fatal para la digestión y este armagnac es un placer de dioses, y este puro está en su punto. Te propongo una cosa. Este fin de semana lo piensas y el lunes próximo nos vemos por la tarde en tu despacho o el mío y comentamos los pros y contras de la cuestión.*

F. D. *Te advierto que yo no le veo más que contras.*

J. H. *Perfecto. Pues tú haces una lista de los inconvenientes que le ves al teletrabajo y yo haré una lista de las ventajas y las comparamos en esta reunión, y si nos ponemos de acuerdo en algo, podríamos presentar conjuntamente una moción en le próximo Consejo de Dirección como alternativa al traslado.*

F. D. *De acuerdo. Pero ventajas e inconvenientes ¿para quién? ¿Para la empresa o para el trabajador?*

J. H. *Para ambos, y también para la sociedad en su conjunto. Así no nos dejamos nada fuera.*

F. D. *Bueno. Con pensar en ello no se pierde nada y eso de dos millones por persona en teletrabajo.*

J. H. *Dos millones cada año, no te olvides.*

F. D. *Sí, sí, no lo olvido...*

J. H. *¡Oye! ¿Te parece que pidamos otro armagnac?*

F. D. *Van a tener que llevarnos a la oficina con grúa.*

J. H. *¿Pero tú piensas volver a la oficina? Vamos, hombre, lláma a tu secretaria y dile que estás en una reunión, lo que es cierto, que se va a prolongar más de lo previsto, lo que también es cierto, y que el lunes por la mañana os volveréis a ver.*

F. D. *¡Hay que ver lo pillastre que eres!*

J. H. *No tanto como tú, venga, llama al camarero y pide otro armagnac!*

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las principales ventajas de la introducción de sistemas de teletrabajo para la empresa, para el trabajador y para la sociedad en general?
2. ¿Y cuáles son los principales inconvenientes?
3. Felipe del Duro ha citado como inconveniente el aislamiento de los trabajadores. ¿Qué soluciones se recomiendan para combatir este riesgo real?



UN CASO DE DESPIDO (MANUEL MORENO CARNERO)



Manuel Moreno Carnero es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y en Investigación y Técnicas de Mercado por la Facultad de CCEE y EE de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Tras una etapa como auditor y consultor, se incorporó al IESE de Barcelona, en donde cursó el programa MBA. Posteriormente trabajó como coordinador de departamentos en una empresa promotora y constructora. Actualmente desempeña el puesto de gerente para Alicante y Murcia de Ferrovial Inmobiliaria.

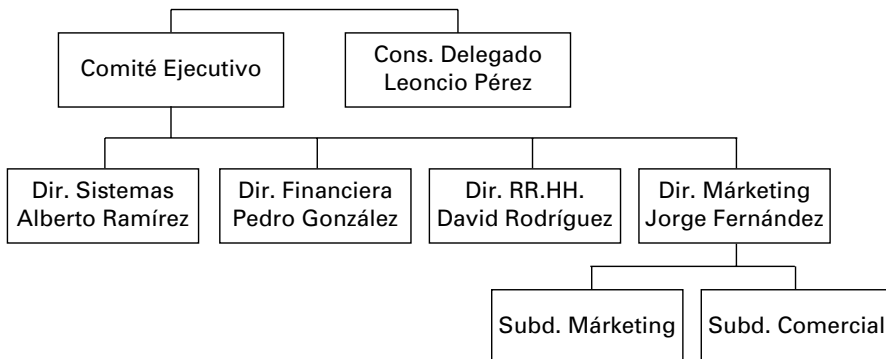
UN CASO DE DESPIDO

La empresa «Tarjetas de Felicitación, S.A.», TAFESA se dedica al diseño, fabricación y distribución de tarjetas de cumpleaños, aniversario y demás fechas señaladas.

El negocio ha ido creciendo, y se han puesto de moda estos accesorios para acompañar a los regalos.

La empresa actualmente cuenta con 70 personas en plantilla y consigue distribuir su producto a través de distintos canales, a todas las principales poblaciones españolas. Eso no quiere decir que no sufra los efectos de la apertura europea. De hecho, son ya varias las empresas extranjeras que se están asentando en el mercado nacional y están comenzando a hacer competencia con ideas bastante agresivas en cuanto a textos y diseño. Pese a ello, TAFESA tiene un saber hacer importante, disfruta de economías de escala en España (por algo es la primera en el sector) y mantiene excelentes relaciones con los distribuidores más importantes.

El organigrama básico de la empresa es como sigue:



La empresa ha crecido con el mercado y D. Jorge Fernández ha visto como todo cambiaba demasiado rápido para él. Es director del Departamento de Marketing, y la informática, los nuevos criterios de segmentación y la apertura a nuevos mercados, le han pillado «con el pie cambiado». Además, cada acción de la empresa encaminada a hacerse con esos mercados emergentes ha supuesto viajes y reuniones a las que no siempre ha estado dispuesto a ir. «Yo no tengo por qué ir a ver a nadie; además, estamos bien como estamos» le ha dicho innumerables veces al consejero delegado Leoncio Pérez.

De hecho, fue en una de esas reuniones a las que no quiso asistir Jorge, donde se precipitaron las quejas hacia él. Era una de las habituales reuniones en la casa de campo del Consejero Delegado en Alpedrete, y asistían todos los jefes de departamento menos Jorge. Leoncio Pérez se enfrentaba una vez más a las quejas surgidas desde varios departamentos y que se dirigían directamente al director de marketing.

«No podemos con él, toda la empresa se comunica ya a través de intranet menos él, que hay que llevarle las comunicaciones escritas en mano». Decía el Pedro González, director del Departamento de Sistemas.

A lo que Alberto Ramírez, director financiero añadió: «Eso no es lo peor, hace meses que intentamos formalizar acuerdos con editoriales alemanas y francesas para la distribución de nuestras tarjetas, y todos ellos se han quejado de los plantones y faltas de atención de Jorge. Estamos a punto de perder oportunidades inmejorables para aumentar el negocio».

El Departamento de Recursos Humanos representado por su director David Rodríguez había enviado ya varios informes a la dirección general informando de la necesidad de incorporar alguien al puesto de dirección de Marketing más preparado y dispuesto para la situación vivida por la empresa.

Finalmente, el consejero delegado cedió, y tras una corta deliberación se decidió presentar al consejo de dirección una propuesta para cambiar director de Marketing.

El director de Sistemas propuso el despido fulminante, dado que este tipo de problemas debían eliminarse de raíz, y cuanto más tiempo se estuviera hablando del tema peor sería.

El director financiero, calculadora en mano, se puso a temblar en su asiento, el sueldo del director de Marketing era de 12 millones de pesetas anuales y las cuentas aterradoras, tanto en el caso de demostrar un despido procedente, como en el caso de asumir los costes de un despido improcedente. Así pues, comentó la posibilidad de prejubilarse a Jorge. Tenía ya 58 años y podría aceptar la medida. Si no, había formas de «persuadirle» a aceptarlo.

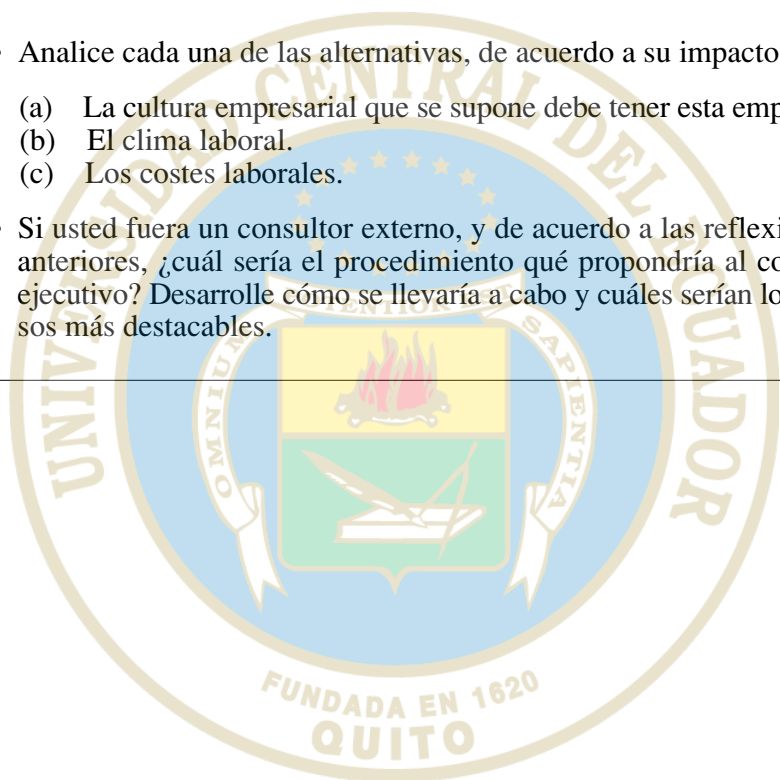
Leoncio trató de proponer una solución alternativa: «Podríamos darle un puesto honorífico. No debemos olvidar que lleva 30 años en la

empresa y que pertenece a la «Vieja Guardia». Se nos podría echar encima mucha gente y no estamos en un momento propicio para divisiones internas.

La solución de David Rodríguez, de Recursos Humanos fue la de abrir un proceso de *outplacement* en el que se le ayudara a Jorge a encontrar otro trabajo.

CUESTIONES:

- Analice cada una de las alternativas, de acuerdo a su impacto en:
 - (a) La cultura empresarial que se supone debe tener esta empresa.
 - (b) El clima laboral.
 - (c) Los costes laborales.
- Si usted fuera un consultor externo, y de acuerdo a las reflexiones anteriores, ¿cuál sería el procedimiento que propondría al comité ejecutivo? Desarrolle cómo se llevaría a cabo y cuáles serían los pasos más destacables.



CAPÍTULO QUINTO

Formación y Desarrollo (F + D)

*Si tus necesidades son para un año, siembra grano;
si son para diez años, planta árboles;
si son para cien años, forma hombres.*

Proverbio chino.

LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Cuando un empleado es seleccionado para un puesto, el seleccionador ha tenido en mente dos buenas razones para aceptarlo; la primera hace referencia a lo que este candidato *puede, sabe, quiere y es*. En efecto, en todo proceso de selección se tiene en cuenta la capacidad física y psicológica del sujeto para desarrollar el puesto de trabajo al que se le piensa destinar (*puede*); sus conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que ha de realizar (*sabe*); sus motivaciones para aspirar al puesto de trabajo del que se trate, así como los resortes que le mueven en su vida profesional y privada (*quiere*), y su personalidad, dando a esta palabra el sentido más amplio posible (*es*).

La segunda razón por la que el candidato ha sido seleccionado es su capacidad para *crecer* en su puesto de trabajo, pudiendo de este modo, con el tiempo, desempeñar mayores responsabilidades dentro de la empresa.

Este capítulo recibe el nombre de F + D, calcado sobre el de I + D de Investigación y Desarrollo, que tanta fortuna ha hecho en los últimos años¹. Con esta denominación de F+D se quiere enfatizar el hecho de que la antigua formación que las empresas daban de una u otra forma a los obreros y empleados (y que en la mayoría de los casos no pasaba de un mero adiestramiento) se ha integrado en la función estratégica de desarrollo, previsión y preparación para un futuro mejor².

Hemos hablado de F + D, como si la formación y el desarrollo fueran la misma cosa. Las siguientes citas, entresacadas de un artículo de Bernhard e Ingols, mostrarán claramente la diferencia entre una y otra cosa.

¹ Algunos afirman que I + D significa: «Y qué más da».

² La diferencia entre formación y adiestramiento es que la primera contiene aprendizajes que tienen que ver con los conocimientos teóricos (saber y saber por qué), los conocimientos prácticos (saber hacer) y también con la suscitación de actitudes (saber ser) lo que los pedagogos denominan *dominios cognoscitivo, operacional y actitudinal*. Este tipo de preparación posibilita no sólo la realización de un trabajo, sino también la innovación para mejorar y enriquecer esa función. Por el contrario, el adiestramiento pretende tan sólo un dominio práctico, casi diríamos «practicón», de cómo realizar un trabajo.

«La formación es, naturalmente, una actividad a corto plazo... El desarrollo es a largo plazo y orientado hacia el futuro... La formación sirve para que las personas hagan mejor su trabajo... el desarrollo ayuda a pensar estratégicamente, crea generalistas y, en último extremo, líderes empresariales... La formación debe ser descentralizada, impartida y sufragada por los departamentos, mientras que el desarrollo debe ser centralizado y sufragado por la empresa³.»

¿ES LA FORMACIÓN UN GASTO O UNA INVERSIÓN?

A excepción de las empresas multinacionales, y de las grandes empresas nacionales, que en general invierten sumas bastante importantes en la formación de sus recursos humanos, existen en España muchas empresas, generalmente de propiedad familiar y/o de tamaño medio y pequeño, que no dan formación a su personal. Ni siquiera un breve adiestramiento de acogida. Si se les pregunta a estos empresarios quién enseña a los nuevos trabajadores, no es infrecuente que respondan que «aprenden los unos de los otros». Aprender los unos de los otros es, por cierto, el más ineficiente y caro sistema de formación, pero algunos empresarios no lo han entendido así.

En otras ocasiones vemos que la formación es considerada como un lujo que podemos permitirnos sólo cuando los negocios van boyantes, pero cuyo presupuesto se restringe o se suprime por completo cuando las cosas no van tan bien. Tal parece que muchos empresarios entiendan que la formación es un efecto de los beneficios, en lugar de una causa de los mismos.

Otras veces los empresarios aducen que «una vez formados, se marchan a otro sitio», y no falta quien mencione aquel refrán que dice que «quien da pan a perro ajeno, pierde pan y pierde perro». De ahí al «¡que formen ellos!» no hay más que un paso.

Las razones de estas posturas adversas por parte de un sector no despreciable del empresariado español quizás se deba a la confusión entre lo que es un gasto y lo que constituye una inversión. Una y otra cosa son costes, pero mientras el gasto es estéril, y una vez realizado no produce ningún beneficio, la inversión es susceptible de proporcionar mayores ganancias en el futuro. Lógicamente, si se considera que la formación es un gasto, se tiende a reducirla, excepto en épocas de esplendor, mientras que si se considera una inversión, la tendencia será a fomentarla como fuente y causa de futuros beneficios.

Mientras los efectos positivos de una acción o un programa de formación no son fácilmente cuantificables, y los efectos negativos de no dar formación, también son difíciles de cuantificar, los costes de la actividad de formación (honorarios de los instructores, material audiovisual, documentación que se entrega a los asistentes, alquiler de locales o aulas, horas de trabajo «perdidas», etc., son cuantificables al céntimo. De ahí que, al enfrentar beneficios difíciles

³ Bernhard, H. B. e Ingols, C. A. *Cómo realizar un plan de formación táctico y estratégico*, in *Harvard-Deusto Business Review*, 3.^{er} trim., 1989, págs. 57-65.

de demostrar, con costes perfectamente demostrables, el peligro de confundir gastos con inversión sea extremo⁴.

Sin embargo, cuando no se da formación se producen costes de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrautiliza el equipo o las máquinas. También se producen averías en las instalaciones y equipos. Pero una avería causada por falta de pericia del que la maneja, causará unos gastos que el contable anotará en la cuenta de «Reparaciones y Conservación». Lo malo no es que lo anote, lo malo es que se lo crea. Porque ese gasto no está originado ni más ni menos que por falta de formación, y como tal debería anotarse en esa partida, si tal partida existiera⁵.

Peor todavía son los costes sociales que la falta de formación acarrea: absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas por ILT, incluso muertes⁶.

Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a medio, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado, con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa.

En opinión de Gelinier, la formación debe considerarse como una doble inversión rentable: «además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo⁷». En el mismo lugar, el autor francés, utilizando un juego

⁴ Canonici, A. *Adiestramiento y formación del personal*. Bilbao: Ed. Deusto, 1983, pág. 322 y ss.

⁵ En un hospital público español se adquirió un moderno tren de lavado para platos de una marca escandinava. Se desmontó el tren antiguo y se sustituyó por el moderno. La empresa vendedora ofreció un curso de capacitación en español, en sus propias instalaciones del país de origen para las personas que hubieran de manejar este aparato. Este curso era totalmente a costa de la empresa vendedora, a excepción de los billetes de avión. Como no había presupuesto para este tipo de viajes, el curso no se impartió. En su lugar, el técnico escandinavo dio una charla en inglés, traducida al castellano por el delegado comercial de la firma en España, a los operarios que iban a manejar el aparato. Como no podía menos que suceder, a los pocos días, la impericia de uno de los trabajadores hizo que se quemara el motor de la máquina. Como se había desmontado el equipo antiguo, los platos hubieron de ser lavados a mano, en un antiguo lavadero, a base de pagar costosas horas extraordinarias durante el tiempo que llevó la reparación de la máquina averiada. Los gastos de reparación, más los de salarios excedían en muchas veces el coste de los billetes de avión, pero a nadie le preocupó, porque para esta partida sí había presupuesto. (*Totalmente verídico, aunque, por razones obvias, me reservo el nombre del hospital en cuestión.*)

⁶ Nunca se encarecerá lo suficiente, aparte del aspecto humano, que es el fundamental, las pérdidas económicas que todo accidente conlleva, máxime si este tiene consecuencias fatales. Por lo pronto, al producirse el accidente, se detiene el trabajo en toda o en parte de la empresa. Los empleados, llevados del interés humano y del compañerismo, quieren saber qué ha sucedido, pretenden ayudar a lo que sea necesario.... Una vez evacuado el herido, la productividad baja inmediatamente, por una parte los comentarios y por otra la tristeza, la aflicción, incluso el temor de que al resto les pueda pasar lo mismo, son los responsables de este descenso de la producción. Al poco tiempo, lo normal es que se reivindiquen medidas más extremas de seguridad, lo que a veces está justificado, y a veces no tanto, lo que obliga a la empresa a cuantiosas inversiones.

⁷ Gelinier, O. *La formation, outil de direction pour le progrès*, en *Personnel*, marzo-abril, 1983, págs. 22-24.

de palabras intraducible al español, afirma que es necesario pasar de considerar a la formación como una partida del presupuesto (*budget*), para convertirse en un proyecto (*projet*), y más aún, en un proyecto participativo.

Cuando la formación se imparte correctamente, se obtienen una serie de ventajas, que reseñamos esquemáticamente a continuación:

EFFECTOS POSITIVOS DE LA FORMACIÓN

Sobre el proceso de trabajo

- Incremento de la cantidad.
- Aumento de la calidad.
- Disminución de las piezas defectuosas.
- Reducción de los desechos de materias primas.
- Optimización de los tiempos muertos, y mejor aprovechamiento de la hora/máquina.
- Disminución de las averías.

Sobre el personal

- Reducción del absentismo.
- Aumento de la puntualidad.
- Disminución de los abandonos del puesto de trabajo.
- Incremento de la satisfacción laboral.
- Mejor conocimiento de los otros departamentos, y consiguientemente, reducción del sociocentrismo departamental⁸.
- Disminución de la rotación, tanto externa como interna⁹.
- Mejora de la motivación y de la integración del trabajador en la empresa.

Sobre la actividad directiva

- Fácil introducción de la nueva tecnología.
- Suscitación de un mejor clima de trabajo.
- Mejora de la comunicación vertical y horizontal.
- Identificación de las personas más aptas para la promoción.

⁸ Llamamos sociocentrismo departamental a la convicción de que el propio departamento es el «*ombbligo de la empresa*». Este sentimiento, que puede ser beneficioso hasta cierto punto, en cuanto aumenta el sentido de solidaridad y cooperación entre sus miembros, tiene el peligro de enfrentar a unos departamentos con otros, en una estéril lucha fratricida de la que suele salir perjudicada toda la organización.

⁹ Llamamos rotación interna al traslado de trabajadores de un departamento a otro o de una sucursal a otra, pero dentro de la propia empresa. La rotación interna, o movilidad horizontal, es muy interesante a la empresa en cuanto le permite flexibilizar la plantilla por medio de este tipo de traslados, pero cuando la rotación externa está motivada por las peticiones de los propios trabajadores, suele ser indicio de descontento con el actual puesto de trabajo. Rotación externa es, sencillamente, dejar la empresa para ir a trabajar a otro sitio. La rotación externa voluntaria, (o dimisión) es también síntoma de descontento.

ELEMENTOS DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La mayor parte de errores que se han cometido, y que presumiblemente se seguirán cometiendo, en la organización de la formación empresarial, derivan del hecho de confundir esta con la enseñanza impartida a los niños en la escuela, a los adolescentes en los institutos, o a los jóvenes en la universidad. Conviene, por consiguiente, que analicemos los elementos diferenciales de la formación en la empresa, por cuanto estas diferencias nos van a condicionar tanto los contenidos, como los métodos y los controles de la acción formativa.

Los formandos

El sujeto de la formación empresarial es una persona, hombre o mujer, cuyas dos diferencias más visibles con los estudiantes convencionales son la diferencia de edad y el hecho de poseer una experiencia.

La edad está considerada como un factor de degeneración de algunas facultades mentales, notoriamente de la capacidad de memorización. Un niño pequeño puede aprender, como un magnetófono, listas de palabras cuyo sentido se le escapa por completo. Pero un adulto precisa que lo aprendido tenga sentido para él, y además que perciba que le va a ser útil para algo: para realizar mejor su trabajo, para aspirar a un puesto mejor, para incrementar sus ingresos... Por consiguiente, el material que ha de ser aprendido deberá organizarse en un orden lógico; será todo él relevante; se prescindirá de lo superfluo; se presentará utilizando medios audiovisuales, y se privilegiará el trabajo y la discusión grupal, que favorecen la retención; se utilizará la repetición (¡pero repetición amena!) como afianzamiento de lo aprendido y se precederá siempre de una motivación en la que se indique claramente para qué sirve dicho material, y qué ventajas adquirirá el formando si lo aprende.

Por otra parte, el formando no tiene mucho tiempo para estudiar fuera del tiempo de contacto formador/formando, y no es probable que esté dispuesto a «hacer sus deberes en casa». Por consiguiente, la formación, en principio, debe prescindir del estudio o preparación fuera del aula. Sin embargo, esta regla general, a veces es necesario infringirla, como consecuencia de la aplicación del principio de individualización de la enseñanza que se expondrá más adelante.

Como es probable que el adulto no esté muy ducho en tomar apuntes, deberá dársele una documentación fotocopiada, posiblemente fotocopias de las transparencias que el formador utilice en su exposición, sobre las que siempre le será posible tomar alguna nota ocasional. También es posible agregar apuntes fotocopiados, cuestionarios de autoevaluación, etc. Además, habrá de entregársele una carpeta de anillas para guardar el material, un bolígrafo, papel en blanco para anotaciones, etc.

Como, además, el adulto está mucho más preparado (y acostumbrado) que el joven para el trabajo en equipo, se favorecerá la resolución de casos y supuestos en grupos pequeños (mínimo cuatro personas, máximo ocho, con un

número óptimo de seis participantes). En los grupos, bajo la dirección de un coordinador, elegido por los propios participantes, se redactarán unas conclusiones que serán aportadas posteriormente al plenario en la puesta en común.

El adulto posee una experiencia previa, no es la tabula rasa que suelen ser la mayor parte de los estudiantes más jóvenes, por consiguiente tanto la estructura física del aula, (en la que se prefiere la estructura en «U» o en espiga, a la alineación en filas paralelas) como el clima permisivo, todo debe favorecer la libre expresión de comentarios, aportaciones, preguntas, incluso de disensiones. El saber ya algo, por una parte favorece el aprendizaje, porque no se parte de cero, pero por otra lo dificulta, porque los nuevos contenidos pueden chocar con las convicciones y experiencias previas. Por ello, hay que tener un «argumentario» preparado para responder a las objeciones que se prevé que puedan presentarse.

El hecho de que el adulto no suele conceder un gran valor al argumento de autoridad, es una razón de más para preparar demostraciones prácticas y razonamientos que sirvan para contestar objeciones.

Por otra parte, los adultos rechazan la competencia con los demás compañeros, y prefieren competir consigo mismos, por tanto, las «notas» o calificaciones, al igual que todo sistema de jerarquización dentro del aula, etc., están completamente proscritas.

Muchos adultos que participan por primera vez en una acción de formación experimentan un sentimiento de «volver a la escuela». Incluso es posible que, ante lo que para ellos es una situación regresiva, experimenten una regresión psicológica. Para evitarlo es preciso «desescolarizar» la situación de aprendizaje. Así, no hay «alumnos», sino formandos, participantes o miembros del grupo. Tampoco hay «profesor», sino formador, ponente, animador... No existe tarima, que crea una distancia psicológica; el formador anima a los formandos a que le tuteen y le llamen por su nombre. Desaparece la pizarra negra y la tiza, con fuertes connotaciones escolares, y es sustituida por la pizarra blanca, el *flip-chart*, papelógrafo o rotafolios y los rotuladores gruesos de colores. No hay calificaciones, no hay exámenes formales; la «clase» o el aula pasa a llamarse la sala de formación, la disposición en filas, como ya quedó dicho, es sustituida por otro tipo de distribución del espacio... la finalidad de todo ello: evitar la situación escolar.

Los formadores

El formador es una persona que, congruentemente con las características enunciadas acerca de los formandos y de los objetivos de la formación profesional, presenta, o debería presentar idealmente, el siguiente perfil psicoprofesional:

Aspectos físicos

- Hombre o mujer.
- De edad no inferior a la media del grupo, aunque tampoco debe rebasarla en exceso.

- Buena salud general.
- Sin defectos físicos notorios, especialmente en lo que afecta a la comunicación con el grupo: esto es, voz y oído.

Aspectos profesionales

- Conocimientos teóricos y prácticos de lo que enseña.
- Con un buen historial profesional que le dé prestigio ante los formandos.
- Conocimiento de técnicas de formación de adultos (Programación de objetivos, elaboración de medios, dominio de técnicas activas y participativas, establecimiento de controles de aprendizaje).
- Buena formación, amplia cultura.

Aspectos personales

- Concepción optimista de la naturaleza humana, gusto por la vida, optimismo que le lleve a pensar que los cambios son posibles.
- Buen comunicador, como emisor y como receptor.
- Metódico, lógico y ordenado, pero, al mismo tiempo, capaz de improvisar, o de sacrificar una sesión cuidadosamente preparada, si el grupo no está receptivo, o plantear otra alternativa interesante.
- Extravertido, empático¹⁰, enérgico y activo, con gusto por las relaciones interpersonales, y con capacidad para integrarse en grupos muy diferentes.
- Capacidad de «contacto».
- Buen sentido del humor, ameno, capaz de introducir oportunamente un chiste, pero sin convertirse en un bufón.
- Altruista, intelectualmente honesto y ético en lo personal y en lo profesional.
- Conocedor de las técnicas de conducción de grupos, sin olvidar que estos están compuestos por individualidades diferentes.

En ocasiones el formador es una persona que pertenece a la propia empresa. Puede ser un miembro del Departamento de Formación, que se dedica permanentemente a esta función, o puede ser un empleado, por ejemplo del Departamento de Contabilidad, o de Marketing, que, con cierta frecuencia o esporádicamente enseña la materia de su especialidad a otros empleados de la empresa. En este último caso, hay que procurar que su nivel jerárquico no sea inferior a los de los miembros del grupo.

En algunas empresas impregnadas del espíritu de la formación, se considera que todo empleado es responsable directo de la formación de sus colaboradores. En el libro de políticas de cierto *Merchant Bank* internacional, reza este principio:

¹⁰ Empatía es la capacidad para ponerse en el lugar de otra persona, entender su percepción, sus reacciones, sus problemas, pero sin contagiarse emocionalmente de ellos.

- «Ningún empleado puede considerar que ha cumplido su misión y está listo para la promoción hasta que no haya formado a su sucesor en el puesto».

Y este otro:

- «En toda promoción se valorará muy positivamente la disposición y la habilidad para formar en el puesto de trabajo a los empleados de nuevo ingreso».

Otras veces, el formador es un especialista externo a la empresa: miembro de una empresa consultora o *freelance*.

En el supuesto de que el formador sea un miembro de la empresa, que no se dedica a la función docente con regularidad, es indispensable que previamente haya recibido él mismo formación como formador (*Training the trainer*). En el supuesto del consultor externo, es indispensable que, antes de iniciar una acción formativa, reciba información acerca de la empresa, sus problemas, los temas tabú o prioritarios, incluso la «jerga» profesional, para que pueda utilizarla en sus sesiones ¹¹.

Los formadores en ocasiones actúan en solitario (un solo formador para un grupo), pero frecuentemente conducen las sesiones en dúo o en trío. A veces esta duplicación sirve para completar el *training* de los formadores poco experimentados, otras veces el segundo o tercero actúa como monitor de los grupos de trabajo; en ocasiones se relevan en las exposiciones verbales, sea para presentar un tema en el que cada uno es especialista, sea simplemente para, con el cambio de ponente, de aspecto, de voz y de estilo, evitar el cansancio de los participantes.

Los contenidos

La materia que se imparte en un curso de formación empresarial puede oscilar desde lo más concreto (P. ej.: «Cómo servirse de un soldador», dentro de un programa de formación en puesto de trabajo) a lo más abstracto (P. ej. «El liderazgo eficaz», dentro de un curso de preparación para la promoción). Pero en cualquier caso, será siempre *pertinente* (no enseñar cosas inútiles) y *relevante* (no enseñar cosas sin importancia). Lógicamente, para alcanzar estas dos características de pertinencia y de relevancia, la definición del programa de un plan de formación, la confección del material que se ha de entregar a los formandos y la propia preparación de las *sesiones de formación* (nunca se dice clases), nunca se fundamenta en un *a priori*, como con frecuencia sucede en la confección de un Plan de Estudios universitario, sino que aquí, como sería deseable que sucediera siempre, se parte ante todo de un análisis de las funciones

¹¹ En un hospital en el que estaba yo impartiendo un curso de Desarrollo de Directivos, me censuraban a otros consultores, achacándoles que «no sabían nada de hospitales». Como justificación de este aserto me completaron: «¡Figúrate que a los celadores los llamaban *ujieres*!»

o tareas del puesto ¹². Incluso, como veremos cuando estudiemos con más detalle el TWI, antes de enseñar una tarea hay que proceder a la elaboración de la llamada Hoja de Descomposición.

Por otra parte, los contenidos en la formación empresarial tienen que ser estructurados pedagógicamente, en virtud de determinados principios fundamentados en la psicología del aprendizaje.

La metodología

En el apartado dedicado al formando, se han enunciado bastantes principios metodológicos de la formación de adultos. De hecho, la metodología no es ni más ni menos que la respuesta psicopedagógica al perfil del adulto en formación, con todas sus virtualidades y limitaciones, así como al hecho de que se trata de una formación con un objetivo muy concreto: preparar a los formandos para que desempeñen eficientemente un puesto de trabajo, actual o futuro.

En general puede afirmarse que la metodología de formación de adultos debe ser:

- activa,
- participativa,
- individualizadora y grupal ¹³,
- con apoyos audiovisuales,
- concreta,
- amena,
- motivadora,
- pertinente,
- relevante,
- encaminada a alcanzar objetivos concretos.

El lugar

Conviene que el sitio en que se imparta la formación empresarial sea el propio lugar de trabajo cuando lo que se trata de conseguir es el adiestramiento de operarios y supervisores. La razón es obvia: es allí donde se encuentran las máquinas, enseres, materia prima, etc. Si se precisa alguna sesión de trabajo en

¹² Funciones en el caso de los puestos superiores, ejecutivos y directivos; tareas en el supuesto de tratarse de puestos más bajos, operarios y capataces. Los mandos intermedios, como siempre, participan de ambas cosas: tienen que desempeñar tareas, pero también tienen funciones que realizar.

¹³ *Individualizadora* significa que tenga en cuenta las diferencias individuales entre los formandos, y que se adapte al ritmo de aprendizaje de cada cual. *Grupal* indica que debe recurrirse a los trabajos de grupo.

aula, pueden utilizarse unas salitas *ad hoc* del Centro de Formación, o incluso habilitar como aula un lugar tranquilo en el que haya lo más indispensable: sillas, mesas, una pizarra blanca y pocas cosas más.

Sin embargo, para la formación de ejecutivos, directivos, personal de ventas, etc., es preferible irse fuera de la empresa. En las principales ciudades es posible alquilar aulas de formación. En todo caso, siempre se puede recurrir a hoteles, preferiblemente fuera de la ciudad, donde los participantes puedan encerrarse un par de días, a pensión completa, para realizar allí las sesiones de formación. En este caso, la razón por la que se prefiere esta separación física es para romper psicológicamente con la rutina del trabajo diario, y centrarse en las sesiones de formación. Si se imparte formación a directivos en la propia empresa, es casi seguro que sus colaboradores acudirán a consultarle el mínimo problema, les pasarán llamadas, tendrán que salir a saludar a un visitante, incluso es posible que ellos mismos abandonen la sala por propia iniciativa para «echar un vistazo» a su sección. En este caso es preferible irse a una distancia disuasoria de, digamos, unos cien kilómetros, con lo que desaparecen estos peligros y todos los participantes pueden concentrarse en el tema del curso o seminario.

Por otra parte, la sala de formación también debe reunir unas condiciones precisas. Debe ser confortable, sin exceso de calor, de frío o de ruido, puesto que para aprovechar el tiempo hay que pasar muchas horas allí¹⁴. Con asientos cómodos, pero no tanto que inciten a la somnolencia; mesas donde apoyarse, tomar notas, etc., y todo ello dispuesto de tal modo que se facilite la comunicación y se evite el esquema de aula tradicional.

En todo caso, debe haber retroproyector y pantalla, vídeo o cañón y monitor grande, proyector de diapositivas, y en general, todo cuanto los formadores o los participantes puedan requerir para sus presentaciones.

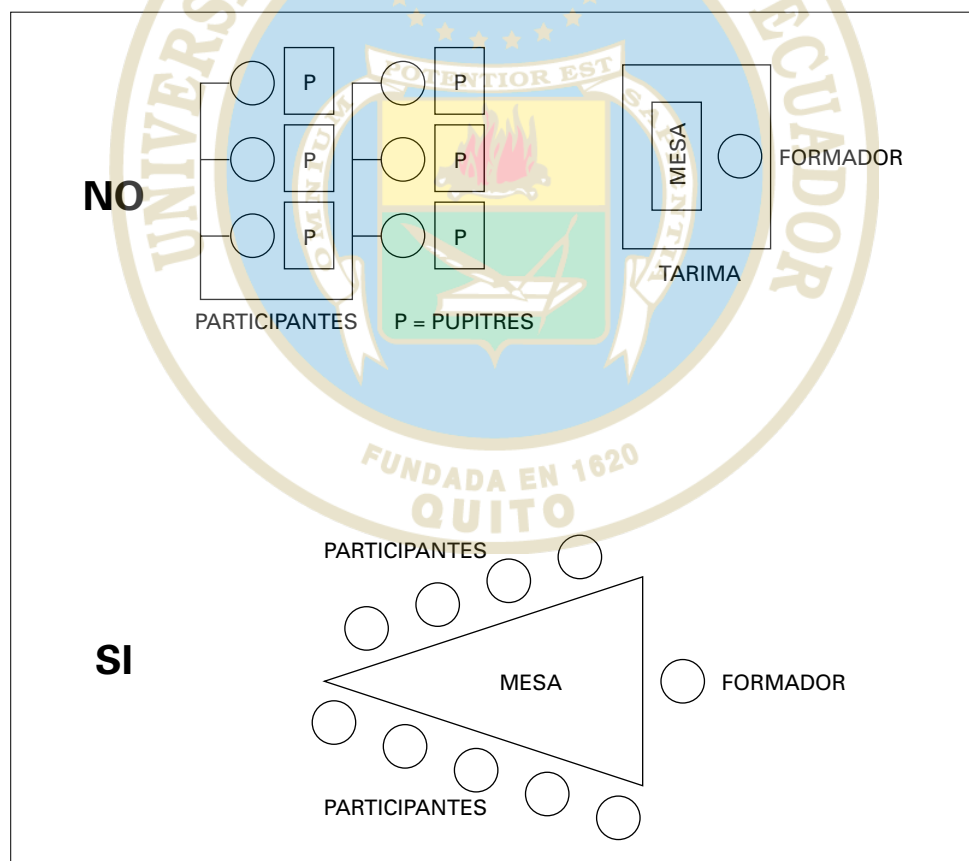
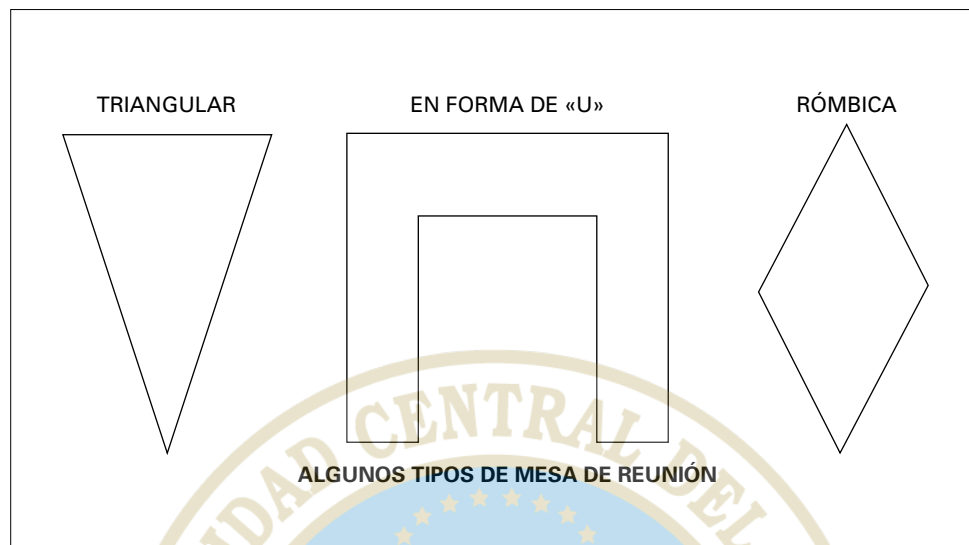
Debe haber igualmente una serie de salitas pequeñas para los trabajos de grupo, y si el caso lo requiere, ordenadores, útiles de trabajo: reglas, papel, rotuladores, grandes hojas de papel para que el grupo pueda plasmar sus conclusiones y exponerlas a los compañeros, etc.

Las comidas del mediodía deben ser frugales y exentas de alcohol. La razón es que a continuación hay que seguir trabajando, y una digestión pesada puede comprometer los resultados, especialmente si entre los participantes hay adeptos al *yoga español*¹⁵.

A estas sesiones de formación en régimen de inmersión total (que en la jerga de Recursos Humanos se denominan «ejercicios espirituales») no deben asistir las/los cónyuges de los participantes, para que el grupo pueda tener una concentración integral. Sin embargo, es oportuno que en la clausura del acto, la dirección de la empresa entregue un obsequio de calidad destinado a los cónyuges ausentes.

¹⁴ En Formación se dice que «el cerebro no asimila lo que el trasero no aguanta».

¹⁵ Vulgo, siesta.



Lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer en la disposición de mesas y sillas

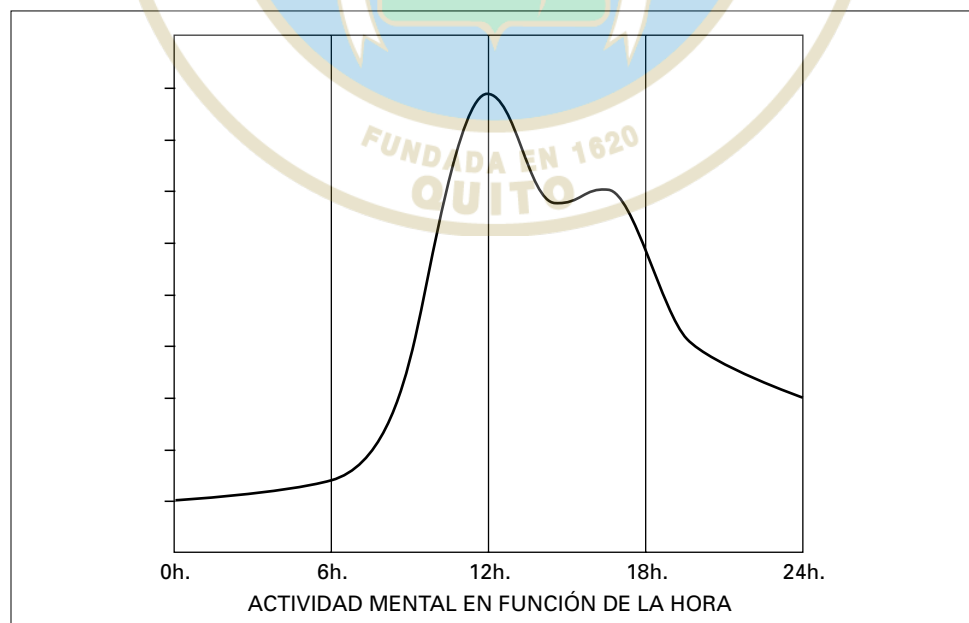
El momento

Idealmente, las sesiones de formación deberían celebrarse en días laborables y en horas de trabajo. Al fin y al cabo, la empresa es la primera beneficiada. Pero a veces esto no es posible, sea porque no se puede dejar la empresa sin supervisores, o sin directivos durante varios días, sea por otras razones. En esos casos las alternativas son: dar sesiones de trabajo al final de la jornada, o por la tarde; o bien tomar el fin de semana. Una fórmula frecuente en los cursos de inmersión total es hacerlos en viernes (laborable) y sábado (no laborable), con lo que la empresa pierde un día de trabajo, y los participantes un sólo día de descanso. Además, esta fórmula permite aprovecharse de las tarifas reducidas de los hoteles en fin de semana, y también conseguir las tarifas «mini» de las compañías aéreas, si se requiere desplazarse a otra ciudad.

En el supuesto de emplear la tarde, o el fin de la jornada para las sesiones de formación, conviene darse cuenta del rendimiento intelectual decreciente en función de la hora. El siguiente gráfico muestra que la eficacia de la formación descende mucho si se imparte cuando la persona está fatigada.

El grupo de formación

Con el nombre de grupo de formación podemos entender dos cosas. La primera se refiere al total de formandos que en una sala reciben instrucción simultáneamente a cargo de uno o más formadores. En este sentido, *grupo* sería sinónimo de «clase», como cuando los niños se refieren a «los chicos de mi



clase». Para evitar errores, en adelante nos referiremos a éste como el *gran grupo*. A pesar de su nombre, este grupo sólo es grande por relación al equipo de trabajo o *pequeño grupo*. El gran grupo suele tener un tamaño que oscila entre los 10-15 miembros, en el supuesto de cursos para directivos, y un tope máximo de 25-30 participantes para cursos de mandos intermedios o similares.

Una norma casi axiomática, que sólo se puede infringir en contadísimas ocasiones, es la que prescribe que el grupo no debe estar integrado por personas de distinto nivel jerárquico, ya que la presencia del jefe puede ser incómoda para los colaboradores, que se sienten observados y, en consecuencia, se cohiben, o, por el contrario, tratan de lucirse delante de su superior.

Sin embargo, sí pueden mezclarse personas de distintos departamentos, ya que esto suele aumentar el conocimiento y la comprensión mutua, al tiempo que combate el sociocentrismo departamental. En último extremo, puede haber personas de distinto nivel jerárquico, con dos condiciones: la primera que su diferencia de nivel en el organigrama no sea muy grande, y que no haya relación de dependencia entre ellas.

La segunda acepción de la palabra *grupo* se refiere al equipo de trabajo integrado por seis personas, más o menos, entre las que los mismos miembros eligen un coordinador, y que realizan trabajos en común para, posteriormente, presentar sus conclusiones al gran grupo o plenario.

Como ya se dijo anteriormente, en la empresa se trabaja en grupo, luego lo lógico es que el aprendizaje tenga lugar precisamente en grupo. Por otra parte, el adulto siente una necesidad, casi una pulsión (♠), de comunicar sus experiencias a los demás, lo que constituye una razón adicional para que la organización de la formación se haga en forma grupal.

Los pequeños grupos se pueden constituir de tres maneras:

— El formador, asesorado por la Dirección, comunica a los formandos los nombres de los integrantes de los grupos. La principal ventaja de este procedimiento es que se forman grupos de acuerdo con un criterio, sea éste el que sea: agrupar a los miembros de un departamento, o por el contrario, dispersarlos, mezclar los veteranos con los novatos, o procurar reunir a los que realizan la misma función en distintas delegaciones de la empresa. Y además, esto se realiza en unos instantes, sin pérdidas de tiempo. Sin embargo, este procedimiento resta libertad y puede dar idea de manipulación por parte de quienes confeccionaron las listas.

— El segundo procedimiento es justo lo contrario: los formandos se reúnen con quienes ellos prefieren. La ventaja es clara, desde el punto de vista de la libertad y la espontaneidad. El inconveniente también es manifiesto: se van a reunir los que ya se conocen, con lo que la posibilidad de enriquecimiento mutuo se diluye; es posible que se forme un equipo de cuatro miembros y otro de ocho, y además, es posible que se junten un grupo de «amiguetes» para charlar, bromear, etc.

— Otro procedimiento consiste en dar al gran grupo las normas y criterios de constitución de los equipos de trabajo: por ejemplo, número de integrantes,

heterogeneidad, que no se pongan juntas todas las mujeres o todos los hombres, etc. Seguidamente, el formador va pidiendo voluntarios para integrar los distintos equipos, y escribe los nombres en la pizarra. Este procedimiento ecléctico, aunque consume un poco de tiempo, parece ser el mejor de los tres expuestos.

TIPOS DE FORMACIÓN

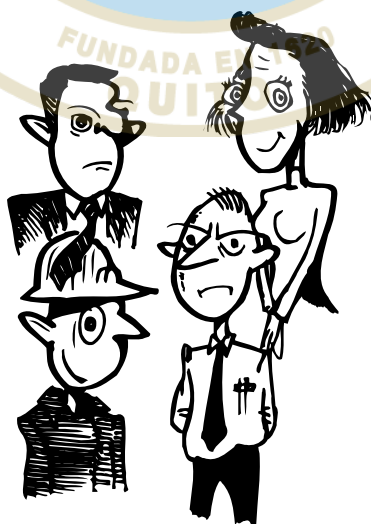
Existen múltiples criterios para clasificar los diferentes tipos de formación existentes. Sin el propósito de ser exhaustivos, he aquí un listado de varios de ellos:

Por el nivel de los asistentes

- Formación para obreros.
- Formación para mandos intermedios.
- Formación para supervisores.
- Formación para ejecutivos.
- Formación para directivos.
- Formación para comerciales.

Por el número de los formandos

- Formación persona a persona.
- Formación grupal.



Por el momento de la vida laboral

Formación de acogida.
Formación permanente o continuada.
Formación para la promoción.
Formación para el *outplacement*.
Formación para la jubilación.
Formación para la expatriación.

Por el momento de la empresa

Formación para el cambio:

- tecnológico,
- de productos,
- de estrategia,
- de clientes,
- de tamaño (expansión o reducción),
- para la fusión o adquisición.

Por la materia impartida

Formación técnica.
Formación tecnológica.
Formación en management ¹⁶.
Formación en idiomas.
Formación en informática.
Formación en ventas.

Por el lugar en que se imparte

Formación en el puesto de trabajo (*On the job*).
Formación en alternancia ¹⁷.
Formación en aula (*Off the job*).

¹⁶ A quienes me tildan de anglicista por utilizar los términos «manager», «managerial» o «management», les suelo responder que la tal palabra no es inglesa, sino latina. En efecto, proviene de *manu agere*, es decir, hacer con las manos, y tiene la misma etimología que nuestro «manejar». Pero claro, suena mejor hablar del manager que del «manejador».

¹⁷ La formación en alternancia se caracteriza por dedicar parte de la jornada laboral a la formación en aula, y parte de la jornada a la aplicación de estas mismas enseñanzas al trabajo práctico.

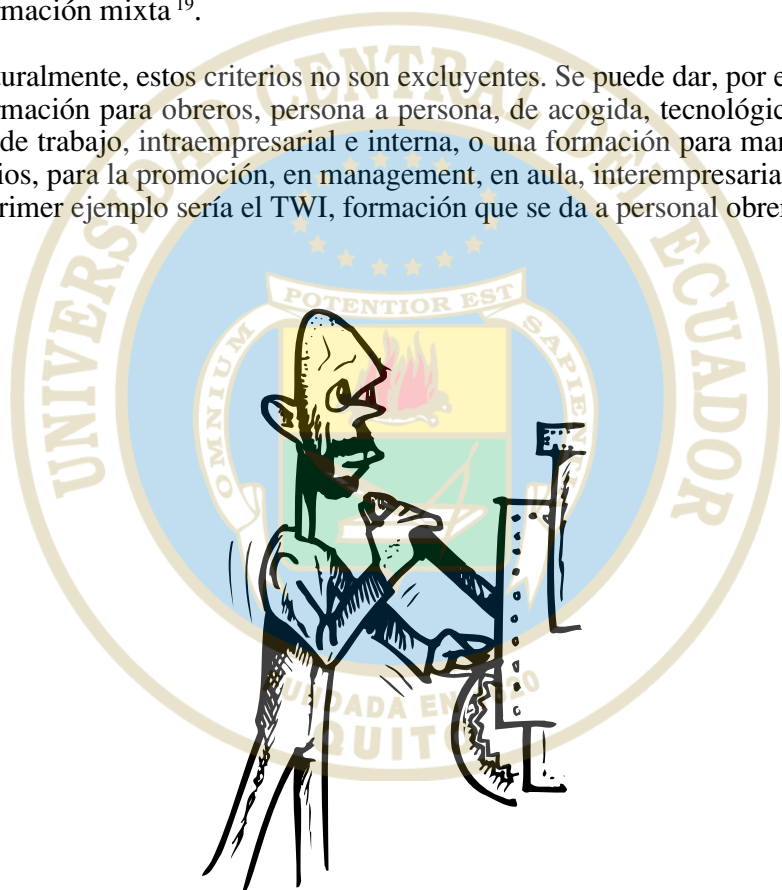
Por la procedencia de los participantes

Formación intraempresarial.
Formación interempresarial ¹⁸.

Por la procedencia de los formadores

Formación interna.
Formación externa
Formación mixta ¹⁹.

Naturalmente, estos criterios no son excluyentes. Se puede dar, por ejemplo, una formación para obreros, persona a persona, de acogida, tecnológica, en el puesto de trabajo, intraempresarial e interna, o una formación para mandos intermedios, para la promoción, en management, en aula, interempresarial y mixta. El primer ejemplo sería el TWI, formación que se da a personal obrero, en el



¹⁸ Intraempresarial: todos los asistentes pertenecen a la misma empresa. Interempresarial: los asistentes son empleados o trabajadores de distintas empresas. Los consultores que se dedican a impartir cursos de formación denominan a esto mismo cursos *in-company* y cursos abiertos, respectivamente.

¹⁹ Formación interna: los formadores son empleados de la empresa. Formación externa: los formadores son consultores independientes o miembros de una firma de consultoría en formación. Formación mixta: el equipo de formadores está compuesto por empleados de la empresa y personas que no lo son.

momento de su incorporación a la empresa, se imparte a pie de máquina, su contenido lo constituye la adquisición de destrezas manuales, y se imparte por personal de la propia empresa. El segundo caso sería cuando la empresa decide pagar los estudios en una Escuela de Negocios a un mando intermedio «que promete». Esta Formación está destinada a mandos intermedios, con vistas a su promoción; las materias que se enseñan son de contenido managerial, se imparten en una aula a la que concurren varias personas de diferentes empresas y los formadores son profesionales sin relación contractual con las empresas.

Parece innecesario explicar uno por uno cada tipo de formación de las reseñadas en el cuadro sinóptico, porque muchos de ellos son autoexplicativos. Sin embargo, conviene comentar algunos de los mencionados, sea por su especial importancia, o bien porque el simple enunciado de su nombre puede no ser suficiente para comprender su significado.

La formación de acogida

En el Capítulo Tercero mencionábamos la formación de acogida como una parte integrante de las fases finales del proceso clásico de selección, posponiendo para este capítulo la explicación de lo que la formación de acogida es, y cuáles son sus técnicas.

Obviamente, la formación de acogida es la que se imparte al personal de nuevo ingreso con la finalidad genérica de enseñarle a que realice eficientemente su trabajo.

Existen diversos sistemas de formación de acogida, entre los que vamos a destacar dos:

- El TWI (Training Within Industry) para operarios de oficio.
- El *rotting* para mandos intermedios.

El TWI

Este método de aprendizaje de habilidades manuales (saber hacer) se fundamenta en las experiencias llevadas a cabo durante la Segunda Guerra Mundial por la War Manpower Commission del Ejército de los Estados Unidos. Esta Comisión asumió el reto de elaborar unos sistemas de formación que, en muy poco tiempo, formaran muy eficientemente a una gran cantidad de personal, con muy pocos instructores. Los temas de formación, además, abarcaban casi todas las actividades militares y casi todos los oficios civiles imaginables: había que enseñar a los reclutas las técnicas de utilización de armamento, pero también técnicas sanitarias, de evacuación de heridos, de elaboración y distribución de alimentos, etc. La Comisión creó muchos métodos y elaboró mucho material didáctico, incluso diseño *hardware* audiovisual; por ejemplo, el retroproyector, de uso tan común en todos los tipos de enseñanza, fue en sus inicios un aparato diseñado por la Marina norteamericana.

Aunque la Comisión desapareció como tal al cese de las hostilidades, en 1945 los programas diseñados inicialmente para la formación de personal militar trascendieron a las empresas norteamericanas y de allí, vía empresas estadounidenses con filiales en el extranjero, pasaron a otros países europeos occidentales. Incluso los ex-soviéticos, aliados entonces de los EE UU, adaptaron el método, lo rebautizaron *Método Covaliov* y, con algunas variantes, lo utilizaron profusamente en la formación de los operarios de sus empresas.

El TWI es un método en apariencia simplón, pero que no deja nada al azar, y que está respaldado por toda una teoría psicopedagógica del aprendizaje de habilidades psicomanales. Es, pues, insustituible para el adiestramiento en manejo de máquinas, aparatos e instalaciones.

Con carácter previo a la fase de impartición, se requiere realizar un análisis de todas las tareas que ha de realizar el ocupante de un puesto. Posteriormente, de cada tarea se hace un análisis exhaustivo, utilizando las llamadas hojas de descomposición, y buscando especialmente las fases importantes y los puntos clave. De este modo se asegura la pertinencia de lo enseñado (no enseñar cosas inútiles) y la exhaustividad (enseñar todo lo necesario, incluso normas de seguridad y de calidad, trucos, ademanes...).

La formación se imparte persona a persona, y el instructor es el propio supervisor que va a tener el operario, lo cual exige, claro está, que dicho supervisor esté a su vez formado en la sistemática de impartición del método (*training the trainer*).

EJEMPLO DE DESCOMPOSICIÓN DE TAREAS

Cómo se hace la hoja de descomposición

- FASE 1.^a Rellenar la cabecera del impreso.
Título de la tarea a descomponer.
Relación de equipo, materiales, herramientas y útiles necesarios.
- FASE 2.^a Realizar física y realmente la tarea que se desea descomponer, anotando las **fases importantes** en el orden lógico de realización.
- FASE 3.^a Volver a realizar física y realmente el trabajo.
Detenerse en cada una de las fases importantes y, en equipo con otras personas que sepan realizar la tarea que se está analizando, preguntarse:
- ¿Hay algo que mejore la calidad del trabajo?
 - ¿Hay algo que pueda motivar un accidente?
 - ¿Se puede ahorrar algo (tiempo, materia prima, esfuerzo...)?
- La respuesta a estos interrogantes son los denominados **puntos clave**.

Anotar en cada **fase importante**, de modo breve y conciso los **puntos clave**.

FASE 4.^a Volver a repetir física y realmente el trabajo, siguiendo las instrucciones que nosotros mismos hemos elaborado, para confirmar las fases importantes y los puntos clave.

Elaborar una hoja de descomposición no es difícil, pero sí es muy laborioso. La razón de realizar un trabajo de planificación de la enseñanza de una tarea tan minuciosamente radica en que el saber realizar muy bien una tarea no es garantía de que se sepa enseñar bien. Más bien de todo lo contrario, ya que el que domina un trabajo a fondo, ha automatizado e internalizado muchas partes de su ejecución, y las realiza sin darse cuenta de ello. Por tanto, no es probable que las mencione al aprendiz. Y si éste se equivoca, posiblemente el monitor le diga «No sé cómo te ha podido salir mal. Si es puro sentido común». Pero como ya sabemos, el sentido común es el menos común de los sentidos.

EJEMPLO DE HOJA DE DESCOMPOSICIÓN

En lugar de una hoja de descomposición de una tarea industrial, lo que nos forzaría a utilizar un vocabulario especializado y a mencionar procesos tecnológicos que pocos conocen, he preferido incluir una tarea que casi todo el mundo domina, y que, en todo caso, puede ser útil para los/las que no la sepan realizar.

TAREA: TORTILLA DE PATATA

Ingredientes y útiles necesarios

Ingredientes:

Aceite de oliva.

Huevos.

Patatas.

Cebolla (optativamente).

Sal fina.

Útiles:

Sartén para freír las patatas.

Sartén para cuajar la tortilla.

Rasera.

Cuchillo o pelapatatas.

Escurreidor o «chino».

Batidor de huevos o varillas, eventualmente un tenedor.

Bol.

Giratortillas (prescindible).

Fuente redonda para emplatar la tortilla.

Esquema de ejecución: (fases importantes)

Patatas :

- Elegirlas
- Pelarlas
- Cortarla
- Lavarlas
- Escurrir el agua
- Freír
- Escurrir el aceite

Huevos:

- Elegirlos
- Cascarlos
- Batirlos

Incorporar los dos ingredientes

Cuajar la tortilla por un lado

Volver la tortilla

Cuajar por el otro lado

Emplatar

Desarrollo: (Puntos clave):

Patatas

Elegirlas:

- Seleccionar patatas sanas, que no estén verdes, sin brotes, de tamaño mediano o grande. Reservar las pequeñas para asados guisados o purés.

Pelarlas:

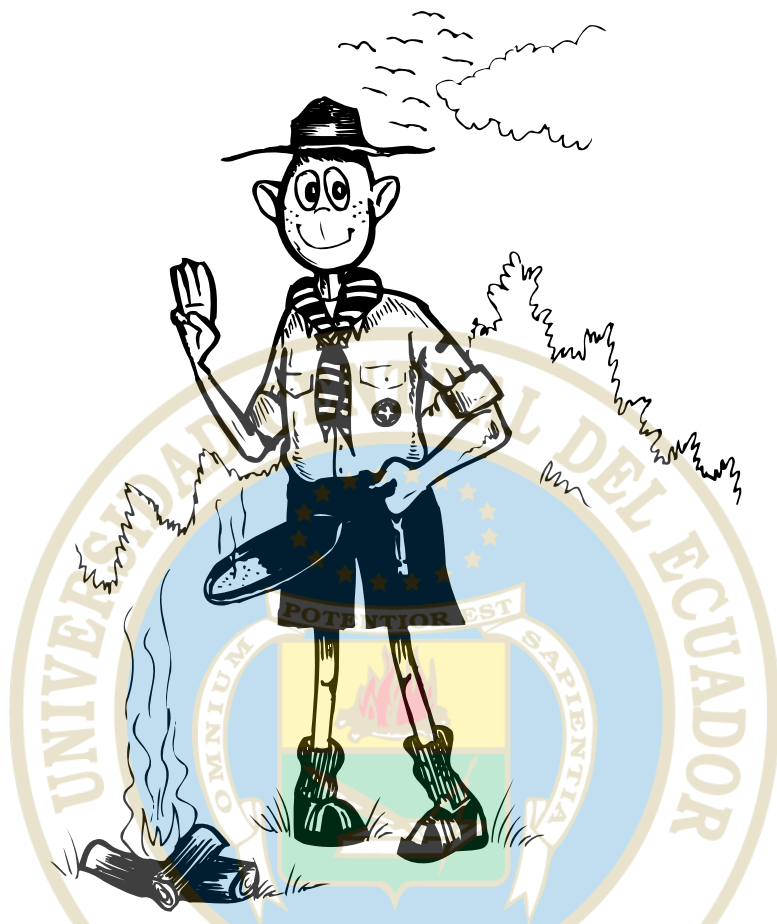
- Eliminar la piel, sin olvidar los hoyos.
- Mejor pelapatatas que cuchillo: imposible cortarse, mayor rapidez y se elimina menos materia prima.

Cortarlas:

- Partir la patata longitudinalmente, y si es muy grande, partir cada media patata así obtenida en dos partes. Cortar rodajas de un grosor uniforme en torno a los 2 mm.
- Cortar sobre plancha de madera, con cuchillo bien afilado.
- Sujetar la patata con la mano izquierda, escondiendo la primera falange, para evitar cortes.
- Apoyar el cuchillo sobre el dorso de las segundas falanges, que sirven de guía. Ventaja: rapidez y seguridad.

Lavarlas:

- Finalidad: eliminar el exceso de almidón.
- Si se desea que las patatas se peguen (ejemplo, «a lo pobre»), se lavan antes de cortarlas. Si se desea que queden sueltas, se lavan después de cortarlas.
- Lavarlas con el «chino».



Ecurrirlas:

- Finalidad: evitar que al echarlas en la sartén hagan derramarse el aceite, con el riesgo de quemadura.
- Si se escurren bien con el «chino», no es necesario secarlas con un paño.

Freír:

- Incorporarlas a la sartén, con el aceite bien caliente (debe empezar a hacer humo).
- Echarlas paulatinamente para que no salte el aceite.
- Si se desea que queden blandas, cubrir la sartén con una tapa con agujeros que deje escapar el vapor. Si se desean crujientes, freír sin tapar.

Ecurrir el aceite:

- Con el chino.
- El aceite usado puede como mucho volver a utilizarse una vez más. Si se refría pierde sus cualidades organolépticas y puede ser causa de enfermedades.

Huevos

Elegirlos :

- Frescos, que no estén rotos ni sucios. Desechar los que no estén en condiciones. Peligro: salmonelosis.

Batirlos:

- En un bol con batidora, varillas o tenedor.
- Si se desea que la tortilla quede muy esponjosa, batir primero las claras, y cuando estén casi levantadas, añadir las yemas.

Incorporar los dos ingredientes:

- Incorporar las patatas fritas y escurridas a los huevos batidos, en el mismo bol en que se batieron.
- Si se desea que las patatas queden enteras en la tortilla, se fríe directamente; si se desea que las patatas queden deshechas, aplastarlas con un tenedor o similar.

Cuajar la tortilla por un lado:

- Echar los dos ingredientes mezclados en sartén caliente con un poco de aceite.
- Distribuir uniformemente con la rasera.
- Fuego lento para que se cuaje a fondo. No conviene que quede «babosa». Peligro: salmonelosis.

Girar la tortilla:

- Despegar las orillas de la tortilla con la rasera y girarla.
- Se puede girar «al aire», lo que no es difícil, pero conviene ensayar antes girando, por ejemplo, un reposaplato de esparto de forma y dimensiones similares a la tortilla.
- Si no se sabe girar «al aire», dar la vuelta con un giratortillas, una tapa plana de sartén o incluso un plato llano. Peligro de quemadura si el líquido de la tortilla caliente cae sobre el brazo desnudo.

Cuajar por el otro lado:

- Igual que la vez anterior.

Emplatar:

- En plato o fuente redonda.
- Se puede decorar con perejil, jamón, pimiento a rodajas finas, «manchada» con aceite de chorizos fritos...
- Consumir caliente o fría.

Variaciones:

- Se puede incorporar algo de cebolla cortada fina, cuando la patata esté a medio freír. Así queda más suave.
- La sal se puede incorporar a las patatas o a los huevos. Recordar: Siempre se puede añadir sal, pero no se puede quitar.

La impartición se lleva a cabo siguiendo escrupulosamente el «método de las cuatro partes».

Si el método se utiliza correctamente, el aprendizaje está asegurado. El *slogan* del TWI afirma que «si el formando no aprendió, el formador no supo enseñar».

Las principales ventajas del método son:

- *Realismo*, porque se imparte en condiciones de trabajo reales.
- *Facilidad de organización*, ya que todo lo que se necesita se encuentra normalmente en el propio centro de trabajo.
- *Poder de implicación*, ya que el formando se automotiva al comprobar sus rápidos progresos.
- Además, *ayuda al entrenando a adaptarse a su nuevo supervisor*, pues normalmente es él quien imparte este tipo de enseñanza.

En algunas grandes empresas, el proceso de *training* se desarrolla, no por el propio supervisor, sino por personal especializado en la formación, en los llamados «vestíbulos» (locales anejos, con su propia maquinaria e instalaciones, en condiciones de semi-simulación) de donde esta práctica recibe el nombre de «formación vestibular».

EL MÉTODO DE LOS CUATRO PASOS

La virtualidad de este método radica en la correcta aplicación de unos principios de aprendizaje muy definidos y científicamente comprobados, como son:

- ir de lo desconocido a lo conocido;
- de lo simple a lo complejo;
- de lo concreto a lo abstracto;
- de lo particular a lo general;
- del todo a las partes, y de nuevo al todo.

El aprendizaje mejora al aplicar correctamente:

- La **participación** del propio entrenando.
- La **repetición** como afianzamiento de lo aprendido.
- La **pertinencia**. No enseñar nada «porque sí».
- La retroalimentación. El instructor tiene, a lo largo de todo el proceso un continuo *feedback* del grado de aprendizaje por parte del formando.
- La **corrección inmediata**. Cualquier error cometido se detecta y subsana inmediatamente, sin dejar tiempo a que dicho error se instale y, por la repetición, se convierta en vicio.

Analíticamente, el método de las cuatro partes se resume en el esquema siguiente:

I. Preparación del trabajador

- a) Anime al formando.
- b) Infórmele acerca de su trabajo.

- c) Averigüe qué aspectos del trabajo ya conoce.
- d) Despierte interés por el trabajo.
- e) Colóquelo en posición conveniente.

II. Demostración

- a) Explique, demuestre e ilustre las fases más importantes.
- b) Destaque los puntos clave.
- c) Instruya clara, completa y pacientemente.
- d) No explique más de lo que puede asimilar el formando.

III. Comprobación

- a) Pida al formando que realice el trabajo.
- b) Corrija los errores.
- c) Haga que el formando explique los puntos clave mientras ejecuta el trabajo.
- d) Haga preguntas para comprobar si aprendió.
- e) Haga que repita el trabajo hasta que no cometa errores.
- f) No pida velocidad, sino calidad de trabajo.

IV. Seguimiento

- a) Déjelo trabajar con independencia.
- b) Indíquele quién le puede ayudar.
- c) Visítelo para controlarlo y ayudarlo.
- d) Invítele a hacer preguntas.
- e) Disminuya gradualmente la ayuda y el control.

El roting

El *roting*, o rotación, consiste en hacer pasar a un empleado de nuevo ingreso de un puesto a otro, por lapsos de tiempo relativamente breves. Este sistema se suele utilizar, preferentemente, pero no exclusivamente, con jóvenes titulados que acceden a su primer empleo. Este personal suele ingresar con un contrato temporal de unos cuantos meses, o de un año de duración, y su permanencia, o no, en la organización va a depender en gran medida de los resultados del propio *roting*, y de los informes que del empleado emitan los responsables de las secciones por donde haya pasado. En este sentido, el *roting* puede considerarse tanto un medio de formación e integración, cuanto un método de selección de personal.

Las empresas que utilizan el procedimiento del *roting* suelen señalar como ventajas del sistema algunas de las siguientes:

- Proporciona a los participantes en el programa un entrenamiento integral en los procesos, políticas y estilos de la organización.
- Combate el sociocentrismo departamental, y da al nuevo trabajador una visión de conjunto.
- Facilita y estimula la cooperación interdepartamental.
- Sirve de prueba al individuo.
- Obliga a los departamentos a estar «al día».
- Aumenta el círculo de relaciones del nuevo empleado.

Además de los jóvenes titulados en su primer empleo, el *rotating* es útil también con personas que, por diversos motivos (como pueden ser el estar destinados a ocupar un puesto de delegados en una sucursal), necesitan tener una visión integral de la empresa.

Formación permanente o continuada

Se define la formación permanente como «la constante, o al menos periódica, puesta al día de los conocimientos que necesita el profesional para el eficaz desempeño de sus funciones. No es, por tanto, un mero repaso de los conocimientos adquiridos en épocas anteriores, y quizás olvidados, ni es una educación paralela o complementaria»²⁰.

La razón de la necesidad de una educación permanente no es otra que la obsolescencia de los conocimientos motivada por una dinámica acelerada del cambio tecnológico y social.

Afirma Peter Drucker (▲) que la empresa moderna o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes. Cuando la organización se fundamenta en el conocimiento, es posible conseguir importantes economías mediante la reducción de los niveles de estructura, puesto que el operario ya no precisa, en igual medida que en tiempos pasados, de supervisores que le enseñen a realizar su trabajo y que controlen si lo ha hecho bien o no. El heterocontrol pasa gradualmente a convertirse en autocontrol²¹.

Una empresa puede dedicar un presupuesto importante al capítulo de formación y no estar haciendo Formación Permanente. La Formación Permanente implica:

- el apoyo explícito de la Alta Dirección;
- la atención simultánea a los objetivos de los trabajadores y los objetivos de la empresa;
- el desarrollo de una programación precisa, no la realización de una serie de acciones formativas sueltas o desperdigadas;
- la extensión de la formación a todos los niveles de la organización, empezando, además, por arriba²²;

²⁰ Rodríguez Carrasco, J. M. «La formación permanente en la empresa», *Boletín de Estudios Económicos*, Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto, Agosto 1992, n.º 146, pág. 312.

²¹ Drucker, P. «The coming of the New Organization», *Harvard Business Review*, enero-febrero 1988, págs. 44 y ss.

²² La formación es como el agua: desciende naturalmente en cascada, pero para que ascienda, hay que aplicarle un sistema costoso e incómodo de propulsión. Cuando la Alta Dirección es la primera que acude a las acciones de Formación, esta se acredita a la vista de todos los trabajadores. Pero cuando se empieza por dar formación a los niveles inferiores, la tendencia a identificar formación empresarial con enseñanza para ignorantes es grande.

- la aplicación de un Plan Sistemático de Formación con objetivos y controles;
- el fomento de una actitud de aprendizaje continuo en todos los miembros de la organización.

Formación para la promoción

La promoción de un empleado a un nivel superior es una de las mayores motivaciones que nos es dable utilizar en la empresa. En efecto, el hecho de la promoción implica simultáneamente el reconocimiento por la labor bien hecha, el ascenso social, la mejora salarial, la auto y la heteroestima, etc. Pero la promoción es una situación delicada en la que sin recurrir al tan manido principio de Peter, tanto la empresa como el empleado están poniendo mucho en juego. De ahí la necesidad de asegurarnos en la medida de lo posible el éxito del ascenso.

Una de las cosas que se pueden hacer para conseguir buenos resultados en las promociones internas es la impartición de una formación específica para la promoción, a ser posible *antes*, o al menos simultánea al momento de producir el ascenso.

Dicha formación debe comprender aspectos técnicos para afrontar con éxito las nuevas responsabilidades, pero además, como la promoción va unida a mayores responsabilidades sobre otras personas (los colaboradores), no se deben descuidar los contenidos de Management General y de Dirección y Gestión de Recursos Humanos necesarios en el nuevo puesto.

En el supuesto de una gran empresa, y para las promociones a los niveles inferiores de dirección (por ejemplo, a supervisores) es posible organizar cursos grupales de formación para la promoción, pero cuando se trata de promoción a puestos más elevados en el organigrama, los formandos, que necesariamente son un grupo reducido, pueden recibir formación en cursos abiertos organizados por Universidades, Escuelas de Negocios o Centros de Formación Empresarial, sin perjuicio de la formación persona-a-persona que su jefe directo debe impartirles.

Formación para la jubilación

En España, este tipo de formación es una novedad, pero en otros países, por ejemplo, en Francia, es ya moneda corriente.

La jubilación, especialmente la jubilación anticipada, constituye un gran cambio en la vida de los individuos. Aunque algunos, generalmente los niveles inferiores del organigrama, la deseen, para muchos otros el hecho de jubilarse constituye un cambio dramático. En una sociedad donde el reconocimiento va unido al trabajo y a la capacidad de generar recursos, el hecho de cobrar (aunque sea poco) a cambio de no hacer nada, es vivido por muchos jubilados, especialmente si lo fueron forzosos, como consecuencia de una prejubilación co-

lectiva, con un sentimiento de fracaso personal, de falsa inutilidad y de secreto agravio por haber sido desechados cuando, en su fuero interno, aún se sentían capaces de alcanzar logros y realizaciones.

En Francia, las jubilaciones de este tipo van precedidas de unas acciones de formación en las que se prepara a los futuros jubilados para el paso que van a dar:

— Así, un equipo formado por un médico y una enfermera, ambos especialistas en Gerontología, dan a los futuros retirados información y formación acerca de autocuidados pregeriátricos (↗), técnicas de relajación, ejercicio físico adaptado a su edad, etc.

— Un equipo compuesto por juristas y asesores fiscales, asesoran al grupo de jubilables acerca de qué hacer con sus ahorros, cómo invertirlos, su nueva situación fiscal, etc.

— Por su parte, uno o varios trabajadores sociales les informan acerca de las prestaciones de todo tipo a que tienen derecho, bonificaciones en transporte, vacaciones a precio reducido, etc.

— Unos especialistas en manualidades les enseñan habilidades tales como encuadernación, esmaltado de cobre, etc., para ocupar su tiempo libre.

— Por último (y soy consciente que esto resulta chocante), uno o varios asesores matrimoniales les preparan para la nueva situación en su hogar. En efecto, en el momento de la jubilación se producen no pocas rupturas matrimoniales. La razón parece ser que, mientras duró la vida activa, los cónyuges estaban demasiado ocupados hasta para discutir, pero cuando al liberarse de las constricciones de un horario laboral, y aumentar paralelamente el tiempo libre, si la relación entre los dos miembros de la pareja no es muy buena, se multiplican las ocasiones y los motivos para echarse los trastos a la cabeza²³.

Formación para la expatriación

Vaya por delante mi personal repugnancia por la palabra «expatriado» para designar al trabajador o directivo destinado a un puesto de trabajo en una sucursal de la propia empresa, pero situado en otro país. Prefiero la palabra «desplazado», mucho más neutra y con menos connotaciones negativas.

La persona que va a ser trasladada a otro país, especialmente si se trata de un país de cultura muy alejada de la nuestra (por ejemplo, países árabes o de Extremo Oriente), requiere una formación extensible a todos los miembros de la unidad familiar del empleado que se va a trasladar, en la que se deben incluir algunos rudimentos lingüísticos, información acerca de la cultura del país de destino, con una clara explicación de los tabúes locales y de las situaciones en las que, por ignorancia, se puede infringir gravemente las normas locales de convivencia. La empresa debe preocuparse también de los dos problemas que más

²³ Además, cuando un hombre se jubila, su esposa percibe un 75% más del tiempo de su marido, pero sólo un 75% de su sueldo anterior.

frecuentemente arruinan los desplazamientos: la salud y la educación de los hijos, cuando estos existen. En todo caso, conviene tener presente que si el empleado está encantado con el traslado, pero su cónyuge no lo está, lo más probable es que al cabo de pocos meses estén instando el retorno.

Formación para el cambio

Todos los modelos conocidos para la introducción del cambio empresarial (por ejemplo, el de Kurt Lewin (↗) se fundamentan en dos principios básicos: incrementar las fuerzas impulsoras del cambio y debilitar las fuerzas que se oponen al mismo. Habitualmente se recomienda apoyarse en dos estrategias cara al personal: la información y la formación. Por tanto, cuando una empresa se apresta a introducir algún tipo de cambio, sea este un cambio en la organización, en la tecnología, en los sistemas de retribución, en los productos, en los mercados, etc. Se recomienda que exista desde el principio una comunicación vertical descendente periódica, veraz y lo más completa posible, para tranquilizar los ánimos y evitar los rumores de «radio macuto».

Paralelamente a esta información, el personal debe recibir una formación para el cambio que garantice el éxito de la operación que se pretende acometer.

Cuando el cambio afecta al tamaño de la organización, esto es, se planea un crecimiento o una reducción importantes, es necesario preparar al personal para estas situaciones. En el primer caso, como es de prever una expansión de la plantilla, a partir de los efectivos actuales, la política de promociones obligará casi con toda seguridad a un gran número de ascensos en breve tiempo, y quizás a bastantes desplazamientos de personal directivo para cubrir los puestos de las nuevas delegaciones territoriales.

Si el cambio supone una reducción de personal, la formación tendrá que atender a la recolocación de los excedentes, la transformación profesional del personal restante, y muy probablemente a la difusión de unas políticas y técnicas de austeridad y de que «cada palo aguante su vela».

En el supuesto de una fusión con otra empresa en pie de igualdad, como se va a producir una duplicidad de puestos directivos, resulta interesante que en cada departamento o sección, nuestro propio equipo esté más preparado y cuente con más experiencia que el homólogo de la otra empresa. De este modo es más probable que a la hora de suprimir uno de los dos, sea el nuestro el prevalente. Por este motivo, ante un proyecto de fusión, algunas empresas procuran dar a sus departamentos estratégicos una formación de maquillaje. Así, piensan, se incrementan las posibilidades de «copar» los puestos clave en la nueva empresa resultante de la fusión.

La formación de comerciales

En España la venta no goza de demasiado buen cartel entre los universitarios. Son frecuentes los anuncios de reclutamiento en que se indica «no son ven-

tas», porque de otro modo saben que el número de candidatos válidos sería ínfimo.

Por otra parte, no es frecuente en nuestro país que alguien realice estudios superiores con las miras puestas en una carrera de ventas. Salvo excepciones, que las hay, (por ejemplo, el caso de hijos que siguen con los clientes del padre) en España, desgraciadamente, se llega a la venta «de rebote». Un fracaso en los estudios, la pérdida de un puesto de trabajo, el ser propietario de un pequeño comercio, y verse obligado a cerrarlo por ser un negocio insuficiente, son quizás las razones más frecuentes para abrazar la carrera comercial.

Por este motivo las empresas se ven obligadas a formar a sus comerciales en tres campos principales:

- el producto;
- el mercado;
- las técnicas de venta.

Tras la formación inicial, es frecuente que las empresas organicen periódicamente reuniones de vendedores en las que, junto a la información acerca de nuevos productos, precios, ofertas, etc., se estudien y dramatizen los «argumentarios» y se distribuyan los premios e incentivos de la campaña anterior.

Los métodos de formación

El adulto en formación tiene unos condicionantes distintos de los del niño o el adolescente, y por consiguiente, la metodología de formación no puede ser la misma que la destinada a aquellos.

Por otra parte, los directivos de las empresas del siglo XXI estarán afectados por unos *nuevos valores* que van a influir en su manera de dirigir. Estos valores son: autonomía, participación, trabajo en equipo, orientación a «necesidades», desarrollo de la personalidad, creatividad, capacidad de compromiso, descentralización, etc., en lugar de los valores predominantes hasta el momento: disciplina, obediencia, jerarquía, resultados, eficiencia, poder, centralización...²⁴

El cuadro sinóptico que sigue se fundamenta en el estudio que realiza Malcolm Knowles acerca de las particularidades del adulto en formación²⁵, adaptado posteriormente por Goldschmid y Ricci²⁶ y contiene algunas aportaciones personales mías.

²⁴ Son muchos los libros y artículos relativamente recientes en que se describen estas tendencias de los managers del siglo XXI. Entre ellos cabe citar la obra de Byrne, John A., *John Sculley. De Pepsi a Apple*. Barcelona: Editorial B.S.A., 1990, *passim*.

²⁵ Knowles, M. *The adult learner: a neglected species*, Gulf Publishing Co., 1978, págs. 54-65 y 194-195.

²⁶ Goldschmid, M. L. y Ricci, J. L. «Vers une pédagogie de la post-formation», en *Polirama*, EPFL, n.º 83, págs. 44-49.

CARACTERÍSTICAS DEL ADULTO EN FORMACIÓN E IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS

IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS

Características	Principios	Ejemplos
Independencia. Autonomía. Respeto mutuo.	Tratarlo como a un igual. Clima de confianza. Favorecer el diálogo.	Métodos participativos. Trabajo individual. Discusiones, debates.
Experiencia y vivencias.	Apelar a la experiencia. Dar valor a sus competencias.	Que los participantes expongan temas. Enseñanza mutua. Aportaciones personales.
Centrados en sí y en el presente.	Demostrar la utilidad del curso. Aplicaciones inmediatas.	Aplicaciones concretas. Ejemplos adaptados al trabajo de los participantes. Argot del oficio.
Desprecio de la teoría y supervaloración de la práctica.	Actividades de resolución de problemas. Posibilidad de que presenten sus propios problemas, incluso alterando una programación previa.	Estudios de casos. <i>Brainstorming</i> . Proyectos. Profesor/Director del equipo de resolución de problemas. <i>Problem-solving</i> .

En resumen, el adulto aprende mucho mejor cuando la formación se imparte utilizando una metodología *activa, participativa, grupal, individualizada, y con apoyo de medios audiovisuales*.

Metodología activa

Muchos formadores confunden *activa* con *amena*. Una formación puede ser muy amena, pero reducir a los formandos a la pura pasividad. Por actividad se entiende que los formandos hagan cosas, no que las haga el formador. Los formandos, aplicando el principio de actividad, podrán elaborar material, realizar estudios de campo, trabajando solos o en equipo, o bien exponer públicamente el material elaborado.

La metodología activa implica que el formador no se limita a ser un dador de información, sino que se convierte en orientador de las actividades de los formandos.

Metodología participativa

La participación implica que el mensaje unidireccional formador-formando deja lugar a la comunicación todos-con-todos. Esto implica, por ejemplo, que el formador puede ser interpelado para pedir una aclaración con el único requisito de

levantar la mano y preguntar directamente. También implica que, en un momento dado, un formando puede dirigirse a otro formando para hacerle una pregunta, pedirle una aclaración, solicitar ayuda en base a la experiencia del interpelado, etc.

Metodología grupal

Numerosas experiencias científicamente conducidas, han puesto de relieve la ventaja del trabajo grupal, tanto para el aprendizaje de una materia, como en la resolución de problemas, basándose en la sinergia del grupo²⁷.

Las evidencias recogidas mediante experimentación demuestran que:

- Los resultados del aprendizaje grupal son superiores a los obtenidos por un miembro medio del grupo.
- Los participantes en un trabajo de grupo aprenden más y mejor que los sujetos de igual capacidad trabajando solos.

Metodología individualizadora

De entrada hay que aclarar que la individualización no se opone al aprendizaje grupal, sino que, al contrario, lo complementa.

Se basa la individualización en la posibilidad de que los diferentes formandos que integran un grupo de aprendizaje tengan una distinta base cultural (por ejemplo, titulados universitarios y otras personas que no lo son); posean un diferente grado de conocimiento de algunas materias (por ejemplo, distinto nivel de conocimientos de Estadística por parte de titulados de carreras técnicas, o de Ciencias, y titulados en Humanidades), o diferente ritmo de aprendizaje (por ejemplo, entre formandos de distinta edad). Lógicamente, si los formandos son muchos, se puede intentar crear distintos grupos homogéneos, pero si por cualquier causa esto no es posible, se impone la necesidad de dar una formación individualizada.

Las soluciones que se han utilizado para individualizar la formación de adultos son las siguientes:

- La enseñanza programada (↗).
- Los «libros revueltos» (↗).
- Los laboratorios de idiomas.
- La enseñanza asistida por ordenador.
- El vídeo interactivo.
- Las fichas.
- Etc.

²⁷ En los cursos de Formación de Formadores, y también en algunos de desarrollo directivo, se suelen utilizar unos juegos grupales de toma de decisión, normalmente basados en los llamados ejercicios de supervivencia (Perdidos en la mar, Supervivencia en el desierto, Aterrizaje lunar, etc.). Estos ejercicios, muy similares todos ellos, muestran de una manera matemática la enorme supremacía del grupo sobre el individuo en la toma de decisiones, ya que siempre la mejor decisión individual es inferior a la peor decisión grupal.

Bajo cualquier forma que revista, la enseñanza individualizada debe respetar unos principios:

- Adaptación al formando, a su nivel y a su ritmo de aprendizaje.
- Empleo de una motivación inicial y constante.
- Actividad responsable del formando.
- Corrección inmediata de los errores y refuerzo positivo de los aciertos.
- Respeto de la libertad y fomento de la creatividad.

Metodología apoyada en los Medios Audiovisuales (MAV)

Denominamos MAV, según la conocida definición de Dieuzeide a aquellos «medios electromecánicos o electrónicos, de grabación, reproducción y difusión de mensajes sonoros o visuales, utilizados conjunta o separadamente, para presentar conocimientos, facilitar su adquisición, y eventualmente para motivar o corregir los comportamientos».

Como se adelantaba en el punto reservado a comentar las diferencias psicopedagógicas entre el adulto en formación y el adolescente, una de las principales deficiencias en el adulto, desde el punto de vista del aprendizaje, es el deterioro de la memoria inmediata, así como la dificultad para memorizar aquello que no se comprende íntegramente, y que, además, no enlace de una u otra forma con los propios intereses. Por esa razón, la formación de adultos recurre a los MAV, de los que cabe afirmar que, combinados con el aprendizaje activo en grupos, producen los mejores resultados desde el punto de vista del aprendizaje y de la retención mnemónica (resistencia al olvido) de lo aprendido.

CÓMO DETECTAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Existen básicamente tres procedimientos para detectar las necesidades de formación en la empresa:

- La observación;
- los grupos de formación;
- los cuestionarios.

La observación

La mera observación personal del día a día en la empresa nos permite detectar fallos y errores que resultarían fácilmente subsanables por medio de una acción formativa:

- Defectuosa atención de una llamada telefónica o de una visita por parte de la telefonista/recepcionista.

- Una mala contestación dada por el responsable de envíos a un cliente que se quejaba del retraso en recibir su pedido.
- El desperdicio de materia prima, las averías en máquinas e instalaciones, o los accidentes laborales derivados de una mala operación.
- Pérdida de horas de trabajo debida a discusiones entre el personal de distintos departamentos, o de miembros de un equipo de trabajo.

A estas observaciones, realizadas por el propio directivo o ejecutivo, hay que añadir las derivadas de:

- Quejas de clientes o usuarios²⁸.
- Análisis de las situaciones anómalas.
- Devoluciones de envíos por parte de los clientes.
- El control de calidad interno.
- Las peticiones de los propios empleados en la entrevista de evaluación del desempeño.
- Las peticiones de los jefes

Los grupos de formación

Estos grupos pueden formarse con diversos criterios:

- Comités compuestos por la dirección general, los directores de departamentos de línea y el director o responsable de formación en la empresa.
- Comités compuestos por empleados de un mismo nivel, por ejemplo, todos los supervisores, o los jefes de compras, o los comerciales, más el responsable de formación.
- Reuniones con todos los miembros de un departamento, prescindiendo de su nivel jerárquico. Por ejemplo, todo el departamento comercial de la empresa, desde el jefe de ventas al último vendedor.

El cuestionario

Estos cuestionarios pueden ser dirigidos, bien a los futuros receptores de los cursos, o bien a los clientes de un servicio o producto. En este último supuesto se les debe preguntar qué es lo que esperan recibir de los empleados que les atienden, o del producto o servicio que reciben.

Una vez tabuladas las respuestas y elaborado el programa, este puede someterse a la consideración de los encuestados, dándoles a conocer las respuestas obtenidas y explicándoles la razón de la inclusión de cada punto concreto.

²⁹ El moderno enfoque de marketing, en el que las quejas de los clientes son consideradas como oportunidades para mejorar, ha producido en Estados Unidos una gran cantidad de cursos bajo el lema «En esta empresa no hay problemas, todo son oportunidades» que los empleados repiten a los clientes quejosos, cada vez que uno de ellos viene a contarles «su problema».

NORMAS QUE DEBEN SEGUIR LOS CUESTIONARIOS

- **El anonimato.** Toda encuesta persigue el conocer la verdad. Pero a veces las personas no nos dicen la verdad, o al menos, no toda la verdad, por diversos motivos: temor a darse a conocer, no indisponerse con los jefes, etc. Por tanto, toda encuesta debe garantizar el anonimato, con medidas tales como:

- No pedir que pongan el nombre, ni que firmen.
- Huir al máximo de preguntas identificativas, tales como categoría profesional, sección en la que se trabaja, etc. Si se combinan las respuestas a tres o cuatro preguntas tales como edad, puesto que se ocupa, centro de trabajo y titulación, es casi seguro que identificaremos a la persona que contesta la encuesta, aunque no le pidamos que se identifique.
- Evitar que sea necesario escribir algo de puño y letra. Los que contestan pueden pensar que, por la letra, van a ser identificados.

Si no se siguen estas normas, el resultado no puede ser otro que la abstención o el dar respuestas insinceras²⁹.

- **La motivación.** El porcentaje de personas que responden a las encuestas suele ser muy bajo, tanto que incluso puede ser poco representativo. Es, pues, muy conveniente informar verbalmente, y también por escrito, en la propia encuesta, de las ventajas que van a obtener dando su opinión a las preguntas que en ella se plantean.

- **La «técnica del embudo».** Es conveniente empezar por preguntas muy sencillas y poco comprometedoras, para que quienes se pretende que contesten los cuestionarios se animen a hacerlo. Las preguntas «fuertes» deben colocarse hacia el final, cerrando la batería con una o dos preguntas «suaves», para que no se queden con la impresión de que el cuestionario es muy comprometedor.

- **La brevedad.** El cuestionario debe ser depurado para dejar las preguntas estrictamente necesarias. Las posibilidades de contestar un cuestionario disminuyen conforme aumenta la longitud de éste.

- **La comunicación posterior.** Cuando una persona contesta a un cuestionario, desea los resultados globales, por lo que es necesario informar a los encuestados sobre los resultados alcanzados, no dejando pasar demasiado tiempo entre la aplicación de la encuesta y la publicación de sus resultados.

²⁹ En una entidad financiera española se pasó hace unos años una encuesta al personal para conocer sus actitudes respecto de la empresa. La encuesta era anónima. Sin embargo, un empleado, al poner accidentalmente su formulario bajo la lámpara ultravioleta que sirve para identificar las firmas invisibles de los clientes, descubrió que su encuesta contenía unos números a mano. Al comprobar posteriormente que todas las encuestas habían sido numeradas para identificar a los que las contestaban, la dirección de la entidad tuvo que afrontar un serio problema que cuestionó incluso la honorabilidad de la institución y de su cúpula directiva, y que además «vacunó» negativamente a todo el personal frente a posteriores intentos de conocer su opinión.

Se debe huir de:

— **Preguntas dobles.** «¿Cuál es su opinión acerca de los cursos ofrecidos y de su duración?». Se puede opinar favorablemente de los cursos, pero disentir de su duración, y si sólo se puede dar una respuesta cerrada del tipo *Muy favorable/favorable/regular/mala/muy mala*, resultará imposible explicar que es favorable respecto del programa, pero muy desfavorable respecto de la duración. Las preguntas dobles deben desagregarse en dos.

— **Preguntas en forma negativa:** «¿No cree usted que sería conveniente que los cursos no se realicen en horas de trabajo?». Puede surgir dudas acerca de qué significa contestar **Sí**: que sí que creo que no se deben realizar en horas de trabajo, o que sí se deben llevar a cabo precisamente en horas de trabajo.

— **Preguntas con respuesta sugerida:** «¿Acaso es usted de los que creen que la empresa debe pagar los estudios no relacionados con la propia actividad de la empresa?». Esta redacción (¿acaso es usted de los que creen...?) sugiere una respuesta negativa.

— **Palabras oscuras.** Debe huirse de palabras técnicas, rebuscadas, muy elevadas. El léxico debe ser comprensible para todo el mundo. Si fuera indispensable introducir palabras técnicas, debe aclararse su significado en la propia encuesta.

— **Interpretaciones dobles.** «¿Qué opina usted de la competencia de nuestra empresa en la situación actual?». No queda claro si nos referimos a la competencia en el sentido de «empresas que operan en el mismo sector», o a la competencia como «capacidad, habilidad».

— **Adverbios vagos.** «¿Utiliza usted frecuentemente los servicios de nuestra biblioteca?». ¿Qué es *frecuentemente*? ¿Todos los días?, ¿una vez por semana?, ¿una vez cada quince días?

— **Preguntas largas.** Cuanto más larga sea una pregunta, más probable es que sea mal interpretada.

— **Usar moderadamente de preguntas abiertas.** Llamamos preguntas abiertas a aquellas que incluyen un espacio en blanco, o unas líneas para que el encuestado responda lo que crea oportuno. Preguntas cerradas son las que ya llevan incluidas las respuestas, y todo lo que hay que hacer es poner un aspa en una casilla. La ventaja de las preguntas abiertas es que, al poderse expresar libremente, el encuestado da respuestas originales que pueden ser de gran importancia desde el punto de vista cualitativo, pero que resultan imposibles, o al menos muy difíciles de cuantificar. En cambio, la tabulación y cuantificación de las preguntas cerradas es sencillísima.

• **Ojo con las preguntas «fuertes».** Se deben evitar, o al menos ser muy cuidadosos con las preguntas de carácter íntimo, hirientes para el individuo o el grupo, que impliquen críticas a ciertos grupos de la empresa, o que cuestionen derechos adquiridos. Además de inhibir a los encuestados, pueden provocar reacciones por parte de los sindicatos, u otros colectivos afectados.

• **Atención al momento psicológico.** se deben evitar las fechas que preceden o que siguen inmediatamente a las vacaciones, durante la negociación del convenio colectivo, situaciones de especial tensión o crispación, etc.

EL PLAN DE FORMACIÓN

El esquema de Plan de Formación que se reproduce a continuación es una aplicación a este terreno concreto de la DPO o Dirección por Objetivos (▲).

Casilla 1. Conocimiento de la situación actual

La formación no es un fin en sí misma, es simplemente un medio para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos. Por consiguiente, debe encaminarse a la resolución de problemas concretos, actuales y futuros.

El establecimiento de un Plan de Formación exige por una parte el conocimiento y la previsión de la evolución externa a la empresa, y por otra parte el diagnóstico actual de los problemas internos, y la proyección de los mismos en el plazo al que se refiera el Plan de Formación.

Casilla 2. Elección de los fines

Una vez establecido el diagnóstico actual, y el pronóstico a, digamos, cinco años, debe procederse a la elaboración de las políticas de formación, y a los objetivos generales y particulares de las distintas acciones formativas que integren el Plan.

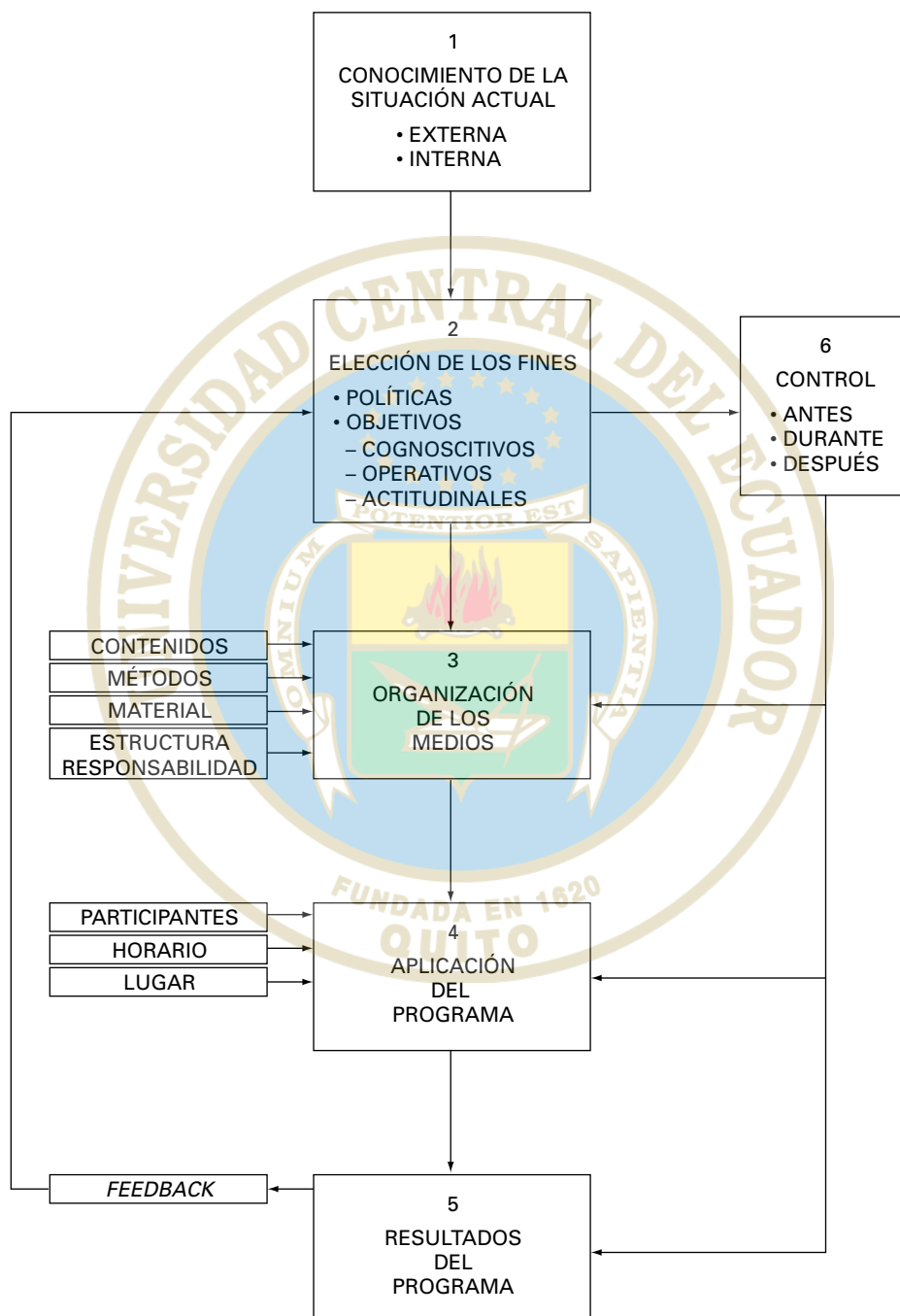
Debe tenerse en cuenta que las políticas de formación deben ser compatibles con las políticas generales de la empresa, y que los objetivos deben ser establecidos a un triple nivel: *cognoscitivo* (cosas que hay que saber), *operacionales* (cosas que hay que saber hacer) y *actitudinales* (actitudes que se quieren fomentar en los formandos) ³⁰.

También debe recordarse que los objetivos deben ser claros, concretos, cifrados, fechados, alcanzables, suponer un reto y, si es posible, ser elaborados participativamente (Dirección de formación/jefes de línea/destinatarios de la formación).

Casilla 3. Organización de los medios

Una vez establecidos los objetivos, se han de arbitrar los medios. En este caso habrá que adoptar muchas y muy variadas decisiones sobre temas tales como con qué presupuesto se cuenta, qué cursos impartir, quién lo va a hacer (formadores propios, consultores externos, equipos mixtos); qué metodología formativa va a aplicarse; cómo se van a reclutar los formadores internos y de quién van a depender, si de su departamento de origen o del departamento de formación; si se les va a retribuir o no, y de qué manera...

³¹ En inglés, a estos tres niveles o *dominios* se les suele designar con el acrónimo ASK: *attitudes, skills and knowledge*.

PLAN DE FORMACIÓN

Los medios deberán estar en función del número de personas que han de recibir formación, el plazo en que las acciones han de llevarse a término y el tipo de conocimientos que han de ser impartidos.

Conviene recordar que «aprender es adoptar una nueva conducta», y que para que un individuo o grupo adopte una nueva conducta se precisa pasar por las etapas de:

- insatisfacción con la conducta actual;
- conocimiento de otras conductas alternativas;
- adopción tentativa de una nueva conducta;
- prueba en la práctica de la nueva conducta.

Si los resultados son satisfactorios, y el sujeto recibe los refuerzos necesarios, la nueva conducta se instala definitivamente; si los resultados no son buenos, o si siéndolos, el sujeto no recibe reconocimiento positivo, se vuelve a la primera etapa «insatisfacción con la conducta actual». Se debe recordar que a una persona se la puede ilusionar una, dos o incluso más veces, pero que si los resultados no son lo positivos que esta esperaba, llega un momento en que es imposible, o al menos muy difícil, sacarlo del estado de apatía, descontento y frustración permanente.

Casilla 4. Aplicación del Programa

En este momento, hay que disponer lo que podríamos llamar la «intendencia de los cursos». Determinar los participantes, cómo se les va a comunicar el plan de formación, cómo se les va a «vender» la asistencia, si la participación en los cursos va a ser voluntaria u obligatoria³¹. También se han de tomar decisiones acerca del lugar en que va a impartirse la formación, el horario y, en su caso, las comidas y el alojamiento para formadores y participantes; las instalaciones (aulas, MAV, documentación y su reproducción...), organización de las sesiones inaugurales y de clausura, en donde se debe comprometer a la Alta Dirección...

Casilla 5. Resultados del programa

Esta es la etapa del control, control que puede tener varios sentidos y también varios significados.

³¹ Generalmente, se suele afirmar que la asistencia a los cursos de formación debe ser enteramente voluntaria, sin embargo, he aquí una cita que puede hacernos replantearnos este casi-axioma. «IBM preguntó recientemente a unos 40 ejecutivos si pensaban que la asistencia a los cursos... debería ser voluntaria u obligatoria. Las respuestas fueron prácticamente unánimes en pro de programas... de asistencia obligatoria. «Si los hacen voluntarios, no acudiremos a ellos. Siempre habrá algún problema urgente de última hora que necesitará nuestra atención», Bernhard, H. B. e Ingols, C. A. *op. cit.*, pág. 60.

Por una parte, evaluar significa comprobar si los formandos han alcanzado o no los objetivos de aprendizaje. Como los objetivos son de tres tipos (cognoscitivo, operacional y actitudinal), podríamos expresar este significado de la palabra evaluación como:

- *Conocer y medir si los participantes en una acción de formación han adquirido los conocimientos, las técnicas y las actitudes que se pretendían conseguir.* Este control se puede realizar mediante pruebas convencionales, o mejor mediante la evaluación continuada de las intervenciones, trabajos de grupo, etc. De esta manera se evita las connotaciones de «examen» que tienen todas las pruebas convencionales

Pero, además, la formación adquirida no serviría para nada si ésta no se aplicara al trabajo diario, por lo que podemos considerar también que evaluación es:

- *Comprobar y medir si se transfiere o no, y en qué grado, lo aprendido en una acción de formación al trabajo diario.* Este control se suele realizar comparando los índices de cantidad, calidad, absentismo, quejas de los clientes etc., anteriores a una acción formativa, y los obtenidos posteriormente a la impartición de aquella.

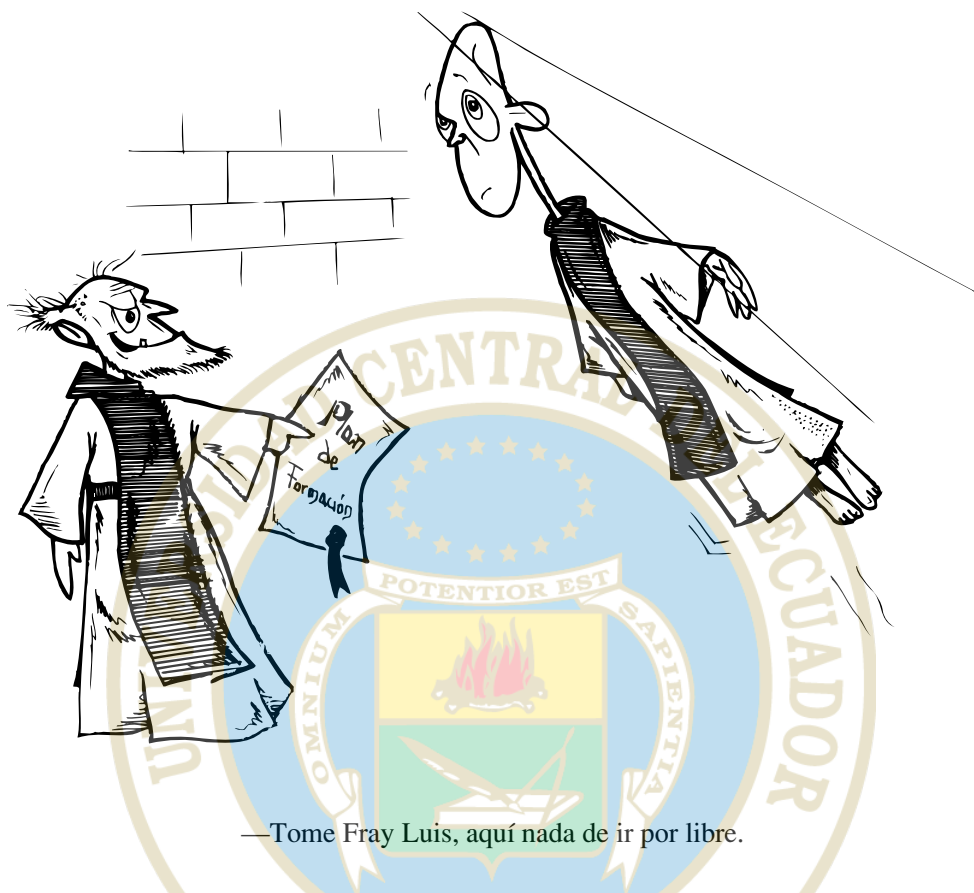
Por otra parte, ya hemos visto que no siempre la alta dirección de la empresa está convencida de la necesidad de la formación, o al menos, no siempre queda claro que ésta sea una inversión rentable. Por lo tanto, con frecuencia necesitamos demostrar que merece la pena invertir en la formación del personal, con el fin de mantener, y, si es posible, aumentar la dotación humana y presupuestaria asignada al Departamento de Formación. En este sentido, evaluar significa también, medir:

- *El ahorro y/o los beneficios que se obtienen como consecuencia de la aplicación del programa de formación.*

Un curso, un seminario o un programa de formación se plantea con unos objetivos precisos, pero con frecuencia los objetivos alcanzados no coinciden exactamente con los programados. A veces por defecto (no se consigue, por ejemplo, que los asistentes alcancen un conocimiento o una destreza programada) otras veces por exceso (a veces se consiguen objetivos vicarios no programado, pero de la mayor importancia. Por ejemplo, una mejor comprensión interdepartamental, la decisión espontánea del grupo de seguir reuniéndose periódicamente para implantar una mejora, etc.). Así, evaluar significa también:

- *Comprobar la correlación existente entre lo pretendido y lo logrado en un programa de formación, y la identificación, tanto de los objetivos no alcanzados, o alcanzados sólo en parte, como de los objetivos vicarios no pretendidos, pero provechosos.*

Con frecuencia, el Departamento de Formación encarga cursos o seminarios a formadores externos, por lo que el concepto de la palabra «evalúa» puede también aplicarse a:



• *Medir el valor de un curso o programa impartido por formadores ajenos a la empresa, para tomar decisiones acerca de la conveniencia de repetirlo tal cual, modificarlo o suprimirlo.*

La Dirección desea saber si realmente los participantes asisten al curso, y cuál es su grado de satisfacción respecto del mismo, por lo que es necesario también que se evalúe:

• *La asistencia y puntualidad tanto de formadores como de participantes, así como el grado de implicación de unos y otros en cada acción formativa. Pero, por favor, sin pasar lista ni recoger firmas de los asistentes. Estos comportamientos inducen regresiones infantiles: que firmen unos por otros, firmar y «largarse», etc. El control de asistencia debe hacerse por medio de los trabajos en grupo.*

• *La satisfacción de los participantes al término de una acción formativa respecto de las fechas, el horario, el lugar, la metodología, aplicabilidad de lo impartido, amenidad del curso, calidad de los formadores, relaciones gru-*

pol/formadores etc. Esto se suele hacer mediante la aplicación de un cuestionario *ad hoc* al término de cada curso o seminario.

Al término de cada acción formativa, el Departamento de Formación debe elaborar un informe con la información anterior, informe que deberá remitir a la alta dirección de la empresa. Igualmente, es conveniente la elaboración de una memoria anual que contenga en forma sinóptica todos los datos agrupados del período de un año.

LA PLANIFICACIÓN DE CARRERAS Y LOS PLANES DE SUCESIÓN³²

Se ha dicho muchas veces, ya es una frase tópica, que «los Recursos Humanos son el activo más importante de una empresa». Si esto es verdad, y seguro que lo es, habrá que convenir que siendo igualmente importantes, desde el punto de vista humano, todos los empleados de una empresa, su grado de «reemplazabilidad» difiere grandemente.

No causa el mismo problema la baja de un conductor de camión, que la de un Jefe de Ventas, un Director de Producción o un Director General.

La marcha inopinada de un camionero puede ser un problema durante unos días o unas pocas semanas, hasta que se encuentre un sustituto conveniente; la «fuga» de un Director de Producción, que ha sido «cazado» por un *headhunter* para una empresa de la competencia, puede ser una auténtica tragedia que haga perder mucho tiempo y mucho dinero, y que incluso puede echar a pique nuevos programas de trabajo.

Es pues, lógico, que las empresas bien organizadas desde el punto de vista de Recursos Humanos concedan una gran importancia a minimizar el impacto negativo que puede derivarse de la baja súbita del personal difícilmente reemplazable mediante el establecimiento de sistemas adecuados. A esto se lo denomina Planificación de Carreras.

Además de la preocupación por cubrir bajas inesperadas, la Planificación de Carreras muestra su utilidad para cubrir nuevos puestos surgidos como consecuencia de la expansión, crecimiento o diversificación del negocio, desarrollo organizacional, cambios tecnológicos, etc.

Llamaremos a este sistema «Planificación de Carreras» y aceptaremos la definición de Canonici, quien se refiere a ella como «un procedimiento sistemático y planificado para clasificar, valorar, desarrollar y encuadrar, de acuerdo con las necesidades (de la empresa) a los dirigentes empresariales³³».

El autor italiano advierte seguidamente que no se trata de conocer con exactitud y con anticipación de años el lugar preciso en donde trabajará un di-

³² Me ha parecido interesante incluir este tema en el capítulo dedicado a F+D porque hace referencia al desarrollo Directivo (Management Development), aunque, como técnica híbrida que es también podría tener su lugar en la Función de Empleo, en el apartado dedicado a la promoción interna.

³³ Canonici, A. *Op. cit.*, p. 343.

UN CASO PARA PENSAR

Hace unos años, los componentes de la cúpula directiva de una importante empresa multinacional italiana, veintiséis personas en total, viajaban en avión privado con la intención de participar en una importante reunión corporativa.

Un cambio imprevisto en las condiciones atmosféricas, unido a una serie de circunstancias no bien aclaradas, motivó un accidente en el que perecieron absolutamente todos los ocupantes del lujoso avión privado.

La primera consecuencia que se nos ocurre es que no deberían haber viajado todos los directivos juntos, y así se recogió en las políticas de la Compañía a partir de aquel hecho luctuoso, pero de momento el problema tremendo, junto con el impacto emocional que sobrecogió a todos, fue cómo sustituir a los fallecidos. Hay que tener en cuenta que junto a la Gerencia y *staffs* principales viajaban los Directores, Subdirectores y hasta algún *tercero de a bordo* de los más importantes departamentos.

Afortunadamente, dentro de la desgracia, la Compañía contaba con unos Planes de Sucesión, evidentemente no pensados para una situación tan trágica, pero el sistema, mal que bien, funcionó, y en un tiempo no demasiado largo los recién ascendidos llegaron a desempeñar suficientemente bien sus cargos a los que habían ascendido de una manera tan rápida como inesperada.

rectivo en cada momento. Se trata, más bien, de elaborar un sistema que permita formar y promover a las personas con capacidad para ello, a sucesivos puestos dentro de la organización, siempre atendiendo a las necesidades del trabajo y a las exigencias del cambio tecnológico.

Un plan de carreras consta de cuatro etapas importantes:

- Inventario de los directivos actuales.
- Evaluación del potencial de los mismos.
- Elaboración del Plan Individual de Formación.
- Establecimiento de los Planes de Sustitución.

a) Inventario de los directivos actuales

En las empresas, por imperativos legales y/o contables, disponemos de un inventario actualizado periódica, o incluso permanentemente, de la maquinaria, instalaciones, incluso del mobiliario que se utiliza en cada despacho. Y con frecuencia no disponemos de un inventario de los recursos humanos.

Un inventario de recursos humanos es una base de datos del personal de la empresa, en la que constan los datos objetivos que se refieren a cada directivo, empleado u obrero. En cada ficha individual figuran los datos referentes a titulación, cursos o seminarios que ha seguido, idiomas que domina, cargos que ha ido ocupando en la empresa y fuera de la empresa, a lo largo de toda su vida profesional, y en general, las habilidades no empleadas

por la empresa pero susceptibles de ser de interés en un futuro. El tratamiento informático de esta base de datos permite, con toda facilidad y rapidez, buscar, por ejemplo, un ingeniero técnico industrial de la rama mecánica, especialista en motores Diesel, que hable inglés, y que conozca trámites de export-import, para cubrir un puesto de Adjunto al Director de Exportación.

Aunque nada impide a las empresas de tamaño medio recurrir a la elaboración de esta base de datos, su verdadera utilidad se encuentra en la gran empresa, más aún si está descentralizada, ya que en esos casos el gran número de personal cualificado, amén de la distancia geográfica, hacen imposible conocer y recordar estos datos.

Por otra parte, la Evaluación del Desempeño anual debe detectar aquellas personas que: desempeñan bien su puesto actual, alcanzan satisfactoriamente sus objetivos; desean una promoción; tienen cualidades para ser promovidas, aunque tengan carencias formativas y están dispuestas a «pagar el precio».

La situación ideal se da cuando para cada puesto que haya de cubrirse se dispone de, al menos, cinco nombres.

b) Evaluación del potencial

La palabra «potencial» nos da idea de algo que puede ser, pero que aún no es. De algo que puede llegar a ser, a condición de que...



Evaluación del potencial.

Pues bien, la evaluación del potencial de un individuo consiste en la emisión de un juicio valorativo y subjetivo sobre su capacidad para ocupar con el tiempo un puesto determinado, a condición de que el sujeto adquiriera la formación adecuada y viva las experiencias profesionales necesarias.

Quiénes pueden (o deben) evaluar

El Jefe directo

En cualquier Sistema de Planificación de Carreras, es fundamental la evaluación realizada por el jefe directo del afectado. Al fin y al cabo, el jefe es la persona que mejor conoce al colaborador y esa es una información insustituible. Pero no todo son ventajas, puede darse el caso de que el jefe, por prejuicios o mala relación con el sujeto, se deje olvidada o relegada a alguna persona valiosa. Además, como el juicio del jefe se basa en el desempeño del puesto actual, a veces es difícil identificar el potencial de un colaborador suyo, cuando se pretende que trabaje en otra área distinta. Por otra parte, a la mayoría de los jefes no les resulta agradable perder a un colaborador valioso, lo que obliga a formar a otro.

Por esta razón, para matizar la opinión del jefe se recurre, además, a otras opiniones.

Consultores externos

La principal ventaja de estos es su profesionalidad y oficio, en detectar aspectos psicológicos y rasgos de la personalidad de los individuos promovibles. Esta ventaja está contrarrestada por dos inconvenientes: ni conocen al evaluado tanto como su jefe, ni probablemente han desempeñado nunca las funciones del puesto que pretenden cubrir.

La Alta Dirección

La principal ventaja de la Comisión de la Alta Dirección es la involucración de los altos directivos, lo que muestra una preocupación específica por el tema.

La Autoevaluación

La principal ventaja de la autoevaluación es el que el evaluado «se moja» en la creación de su propio destino, y sin duda, el evaluado se conoce a sí mismo mejor que nadie... o al menos eso creemos, porque no es infrecuente que la autopercepción no siempre sea correcta, tanto por exceso como por defecto. Cuando se emplea este método, naturalmente nunca es el único utilizado, sino que se combina con otros.

*El Assessment Center*³⁴

Los *assessment centers* (AC) son un método sistemático de evaluación de personas, bien sea para su selección, o bien para su promoción a puestos de supervisión, dirección o ventas.

Los AC utilizan técnicas de evaluación del potencial muy variadas, entre las que se incluyen diversos tipos de ejercicios *in basket*, discusiones de grupo, juegos de empresa, entrevistas, simulación de entrevistas con clientes, proveedores o subordinados, así como ejercicios de búsqueda de datos, presentaciones orales y redacción de comunicaciones escritas, solución de problemas, estudio de casos, simulaciones, tests...

Una sesión típica de AC afecta a una media de seis candidatos y dura de uno a tres días. Los participantes son observados por directivos de la empresa (usualmente en número de tres) especialmente formados para la observación y evaluación de los comportamientos. A veces se incluye en el equipo de observación a algún experto externo. Los asesores toman notas de sus observaciones y después de terminadas estas, tratan de llegar a un consenso entre los miembros del equipo, así como con los observados, a quienes se informa de los resultados obtenidos.

El informe final de asesoramiento se entrega individualmente a cada participante, y en él se hace un diagnóstico preciso y minucioso de sus puntos fuertes y débiles, así como de sus necesidades de desarrollo, y un pronóstico acerca de sus posibilidades de triunfar, es decir, de su potencial para desempeñar con éxito el puesto-objetivo.

Quizás lo más notable del AC es que la evaluación no se refiere jamás al puesto desempeñado en la actualidad, sino a la probabilidad de desempeñar con acierto futuros puestos de alta dirección.

La observación de cómo los participantes manejan los problemas potenciales y los desafíos de un puesto de superior categoría, permite a los asesores diagnosticar cómo dichas personas se desempeñarán en el futuro puesto.

La tecnología norteamericana de AC, fue implantada en 1956 por el Dr. Douglas Bray y colaboradores en la American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Posteriormente, la tecnología desarrollada por el doctor Bray ha mostrado su validez para predecir el potencial directivo de miles y miles de altos ejecutivos en más de veinticinco países.

El sistema ortodoxo de AC es un sistema *in company*. Los asesores/observadores son un equipo mixto de psicólogos, empleados de la empresa en que está instalado el AC, y de altos ejecutivos de la misma.

A pesar de sus grandes ventajas, los AC sufren tres tipos de limitaciones:

- Su elevado coste.
- La gran cantidad de horas que un alto directivo, generalmente superocupado, tiene que dedicar para evaluar a los candidatos potenciales a ocupar un puesto ejecutivo en la compañía.

³⁴ Condensación del artículo de Byham y Wellins, R. «Assessing employees without resorting to a centre» in *Personnel Management*. October 1984, págs. 56 y 57.

— El hecho de que este sistema sólo es aplicable en empresas de gran tamaño.

Cualquiera que sea el procedimiento utilizado, al final se espera que el/los valoradores expresen su opinión acerca de su posibilidad para la promoción.

Normalmente los juicios son de tres tipos:

- Persona preparada para la promoción inmediata a tal puesto.
- Persona promovible, en un plazo de X meses/años, a condición de ...
- Persona no apta para la promoción o no interesada en ser promovida³⁵.

Normalmente la predicción de la «promovibilidad» (*promotability*) de una persona se fundamenta en cuatro tipos de diagnóstico:

- a) Estimación subjetiva global efectuada por el jefe directo actual, según el rendimiento, la eficacia o el mérito individual.
- b) Estimación objetiva según el cumplimiento de objetivos cifrados mensurables (cifra de ventas, tasa de penetración, ahorro financiero...).
- c) Estimación semiobjetiva del clima imperante en su departamento (moral de su equipo, relaciones interpersonales entre sus colaboradores, y entre estos y el evaluado; tasa de absentismo, de rotación interna y externa...).
- d) Evaluación semiobjetiva y colegiada, por parte de un Comité de Evaluación, acerca de las actuaciones del evaluado respecto de las funciones básicas de su actual puesto de trabajo.

En cuanto al «retrato robot» del ejecutivo promovible, los estudios sobre el tema suelen coincidir en la mayoría de los siguientes factores:

- Inteligencia general media-alta en adelante.
- Alta capacidad verbal.
- Capacidad numérica media en adelante (según los puestos de que se trate).
- Fuerza del «yo».
- Autoconfianza.
- Capacidad de organización.
- Buen control emocional.
- Autopropulsión.
- Disposición a asumir riesgos.
- Actividad.
- Trabajador duro.
- Habilidad para la relación interpersonal.
- Buen comunicador (emisor y receptor).

³⁵ Contra lo que pueda parecer, no todos los empleados están interesados por la promoción. De vez en cuando los jefes se sorprenden cuando un colaborador rechaza un ascenso. Tras esa negativa puede haber muchas razones. Conviene, por tanto, averiguar si un empleado está interesado en *pagar el precio* que toda promoción lleva consigo, antes de hacerle una oferta y verse rechazado.

- Asunción precoz de responsabilidades (liderazgo juvenil).
- Creatividad.
- Intereses extraprofesionales y comunitarios.
- Liderazgo extraprofesional.
- Motivación de logro.
- Disposición a viajar y fijar su residencia en otros lugares.
- Buena salud.

c) Elaboración del Plan Individual de Formación

Cuando una persona está interesada en la promoción, se le debe dar a conocer simultáneamente cuáles son sus posibilidades de promoción en un futuro (de lo que hablaremos en el punto siguiente), y cuál es el «precio» que habrá de pagar por ello.

A veces, este precio consiste en dedicar el tiempo libre a realizar algún curso, perfeccionar el inglés, leer algunos libros sobre algún tema, ingresar en una comisión interna de, digamos, Mejora de la Calidad... Otras veces, la propuesta incluirá abandonar su puesto de trabajo durante seis meses o un año para seguir un Master *full-time*... En otras ocasiones la propuesta será desplazarse a una filial en el extranjero, o aceptar un puesto de Delegado en otra ciudad, durante el tiempo necesario para adquirir la experiencia de la que carece, recibir *coaching* de algún directivo...

En el supuesto de que el candidato acepte, es útil indicarle que así se incrementan exponencialmente sus posibilidades de conseguir el puesto al que opta, pero cuidando de no hacer una promesa firme, y menos dar una fecha exacta en que dicha promoción se va a llevar a cabo. Lo primero, porque no estamos casi nunca en condiciones de garantizar una fecha, ni siquiera un puesto. Lo segundo porque, como afirma un dicho popular: «La manera más segura de hacer a una persona desgraciada, es prometerle que le vas a hacer feliz».

d) Establecimiento de los planes de sucesión

El gráfico siguiente constituye un ejemplo reducido de la representación gráfica de los planes de sucesión en el departamento de Personal de una empresa (*Replacement Charts*).

Se trata de esquemas organizativos en los que, para cada persona se indican los posibles sustitutos, teniendo en cuenta las jubilaciones, posibles dimisiones, promociones, etc. Se puede incluso prever dos sustitutos para cada jefe. A la inversa, una persona puede ser candidato para dos o más puestos. Un organigrama no indica necesariamente la intención de querer promover a determinadas personas, pero constituye un plan muy concreto de lo que habría que hacer si imprevistamente un puesto quedara vacante, y cuánto tiempo se necesitaría para disponer las sustituciones adecuadas.

Nombre del puesto	2003	2004	2005	2006	2007
Director de RR HH	Alonso *	Bru	Bru	Bru	Bru
Adjunto al Director de RR HH	Bru	Dorrego	Dorrego	Dorrego	Frasquet X
Secretaria del Director de RR HH	Conchi	Conchi	Conchi	Conchi	Conchi
Director de Personal	Dorrego	Frasquet	Frasquet	Frasquet	Gea
Director de Relaciones Laborales	Elizalde	Elizalde •	Herrero	Herrero	Herrero
Responsable de selección	Frasquet				
Responsable de formación	Gea	Gea	Gea	Gea	
Responsable de compensación	Herrero	Herrero	Frasquet	Frasquet	Frasquet X
Responsable de Comunicación interna					Puesto a crear ✓

CLAVES

- Promoción
- * Jubilación
- Desplazado a sede en París
- X Simultanea funciones
- ✓ Puesto a ocupar en 2007

Gráfico de sucesiones

Lo normal es que los interesados conozcan solamente la parte que les afecta a ellos, no la totalidad de los planes de sucesión que afectan a otras personas en la organización.

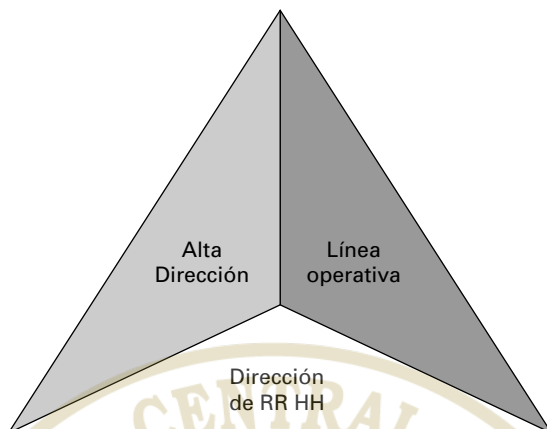
Este sistema de representación gráfica es útil para una mediana empresa, o incluso para un departamento concreto de una empresa grande, pero incluir en un gráfico único la totalidad de los planes de sucesión de una gran multinacional resultaría sumamente confuso.

¿Qué órganos participan en la Planificación de Carreras?

La Planificación de Carreras es un problema que afecta a tres estamentos de la empresa:

La Alta Dirección está involucrada porque la Planificación de Carreras se refiere a los puestos estratégicos de mayor importancia en la empresa. No es raro que la Gerencia se constituya en *gate keeper*, lo que equivale a decir que en todas las promociones sustituciones y contrataciones referidas a estos puestos estratégicos la Gerencia, a veces junto con el Consejero Delegado, participan activamente en estos procesos. Además, es lógico pensar que la cobertura de los puestos de mayor nivel tiene mucho que ver con la planificación general de la empresa, y que quienes tienen todo el conocimiento preciso son precisamente la Gerencia y el Consejero Delegado, en las empresas que tiene esta figura.

Por otra parte, las decisiones que se adopten como consecuencia de la Planificación de Carreras Individuales deben ser conocidas, respaldadas e impulsadas al mayor nivel posible.



- La línea operativa está afectada por la Planificación de Carreras, en primer lugar porque cada jefe es responsable de promover a sus colaboradores. Por otra parte, el jefe directo es quien mejor conoce a su colaborador y, por tanto, el jefe es la autoridad delegada para valorar, programar la promoción y posteriormente encuadrar a sus colaboradores.
- La Dirección de RR HH, por último, tiene la responsabilidad de los planes y los sistemas de selección, formación interna o externa, y dispone además de la información acerca de todo el personal de la empresa.

¿A qué puestos afecta la Planificación de Carreras?

Principalmente cuatro son los colectivos a quienes se les aplica la Planificación de Carreras:

- En principio, todo el personal directivo.
- Los directores y subdirectores promovibles.
- Los mandos intermedios, de menor nivel, pero cuya función es relevante para los resultados del negocio.
- El personal de base con un desempeño excepcional en quienes se detecte aspiraciones por ascender, condiciones para lograrlo y disposición a «pagar el precio» que toda promoción comporta.

Ventajas de la Planificación de Carreras

a) Para la empresa:

La empresa, mediante el conocimiento del potencial de los individuos, es capaz de atender mejor a sus objetivos, mediante la fijación de políticas de pro-

moción y de formación, al tiempo que consigue un aprovechamiento óptimo de los Recursos Humanos.

b) Para los empleados:

Los empleados adquieren la certeza de que no están siendo olvidados por la organización, sino que periódicamente será evaluado su potencial y, en consecuencia, recibirán, en caso necesario, la formación que le permita crecer dentro de la organización.

EL COACHING

El nombre de esta actividad deriva de la palabra inglesa *coach*, que significa entrenador deportivo. Básicamente el *coaching* consiste en una serie de conversaciones en un contexto profesional y dirigido a mejorar los resultados, entre un *coach* o tutor (otros lo llaman mentor) y un *coachee* o tutelado.

El entrenador deportivo pretende ayudar a cada jugador a establecer sus propias metas deportivas, a superar sus autolimitaciones y a convertirse en un eficiente miembro del equipo. Pues bien, justamente eso es lo que pretende el *coach*.

Mediante distintas técnicas de tutoría, tales como la escucha activa, la reflexión conjunta, el formular preguntas, el suministrar información, etc. El *coach* intenta que el individuo establezca y clarifique sus objetivos, que desarrolle un plan de acción destinado a su consecución, así como a efectuar un seguimiento y proporcionar reconocimiento cuando se produzca el logro de los objetivos.

El *coaching* tiene mucho que ver con el cambio y la transformación de las empresas y con la capacidad de los individuos de crecer y mejorar en las organizaciones en orden a ocupar mayores responsabilidades en éstas.

Normalmente el *coach* es el propio jefe del individuo, con lo que se rompe la imagen del jefe antiguo que servía para dar órdenes, era la correa de transmisión de la dirección, suplía las deficiencias de sus colaboradores, y finalmente, cuando todo fallaba era el encargado de echar broncas.

El concepto actual de la jefatura es que el superior es el faro que ilumina el camino, el que ayuda a adquirir los reflejos y crea los automatismos que aseguran el éxito, el que ayuda a los individuos a triunfar, al tiempo que protege a su equipo de agresiones externas, mediando si es preciso para conservar las buenas relaciones dentro de este, y también el que está siempre presente, bien sea para celebrar las victorias, como para ayudar a superar la depresión de los días de derrota.

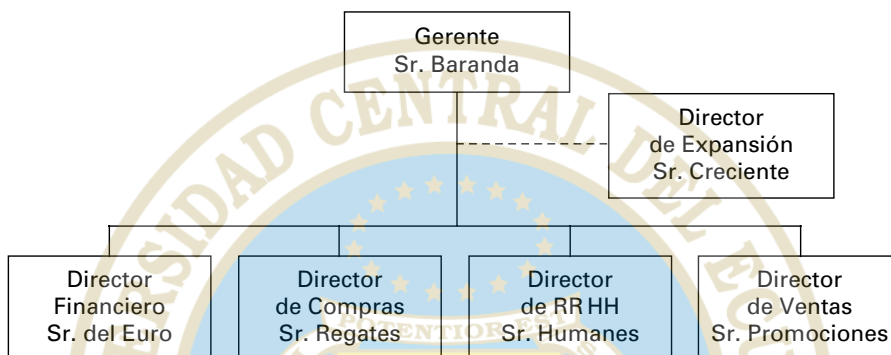
Los jugadores, aceptan la autoridad de este profesional reconocido que les inspira confianza, y saben que progresarán a su lado.

La técnica del *coaching* se fundamenta en un esquema muy sencillo, pero muy práctico que se inicia identificando lo que no funciona adecuadamente en cada individuo, pedir al afectado que explique lo que le sucede y escuchar atentamente, negociar con él un plan de mejora, aplicar el sistema de formación adecuado de persona a persona, seguir el progreso y celebrar los éxitos cuando estos se produzcan.

CASO SOBRE FORMACIÓN (LUIS PUCHOL)

Disalsa (Distribución Alimentaria Sociedad Anónima) es una empresa de distribución (supermercados) con casi un centenar de tiendas ubicadas en Madrid capital y provincia. La plantilla está en torno al millar de personas.

El organigrama directivo es como sigue:



El Sr. Humanes, Director de Recursos Humanos de Disalsa, ha asistido recientemente a un curso sobre la elaboración del Plan Anual de Formación para Empresas de Distribución. La razón de inscribirse en el curso ha sido clara y oportuna, porque al finalizar el año en curso tiene que elaborar y presentar el Plan Anual de Formación en Disalsa, al objeto de conseguir determinadas subvenciones oficiales concedidas por los organismos públicos a través de la Asociación Nacional de Empresas de Distribución.

Lógicamente, dicho plan tiene que ser aprobado en primera instancia por el Consejo de Dirección de Disalsa, del que Humanes forma parte. Previsiblemente, los integrantes del Consejo harán preguntas e introducirán cambios en el Plan. El Plan, así modificado, se presentará a la Asociación Nacional de Empresas de Distribución, quienes, en último término, pueden conceder o no la subvención.

Disalsa mantiene la política de que la formación es imprescindible y hay que darla con subvención o sin ella. Pero, claro está, si se consigue la subvención, se evita un coste importante.

El Sr. Humanes se encuentra en su despacho repasando el cúmulo de papeles y documentación diversa entregada por los organizadores del curso, pero su atención se centra en una hoja de papel a la que el Profesor del curso, Xavier Perto (a quienes todos llaman X Perto), dedicó mucho tiempo y mucho esfuerzo de explicación y ejercicios.

Dicha hoja es un resumen del libro de texto de L. Puchol, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, página 205, que lleva como título El Plan de Formación.

El Sr. Humanes desea aplicar dicho esquema, que le parece al mismo tiempo sencillo y completo, y, en consecuencia, se apresta a seguir los pasos aprendidos. Al efecto, aprovecha la reunión semanal de Dirección para recoger información acerca de las necesidades de Formación que perciben los Srs. Baranda, Del Euro, Regates, Promociones y Creciente. Durante la reunión tomó unas notas que reproducimos aquí:

- *Reunión de Dirección 20-11-2003*
- *Creciente afirma que en los dos años próximos vamos a inaugurar veinte supermercados más, lo que supone nuevas contrataciones y promociones.*
- *D. Supremo Baranda indica que la nueva cadena **SUTTENDA** que se ha establecido recientemente en nuestra zona, parece que ha comenzado con la política de abrir establecimientos cercanos a los nuestros, reventando los precios, con el propósito de barrernos del mercado.*
- *Promociones indica que vamos a lanzar un instrumento de fidelización (Tarjeta Disalsa), y que se va a requerir formación al personal de tiendas previo al lanzamiento de la tarjeta.*
- *Creciente anuncia que para el año próximo vamos a iniciar una política de introducción en los supermercados de nuevos puntos de venta (tintorería, bisutería, perfumería), en régimen de franquicia, actuando nosotros como franquiciados.*
- *D. Supremo indica que vamos a expandirnos a las capitales y a las poblaciones más importantes de las provincias limítrofes de Ávila, Segovia, Guadalajara, Cuenca, Toledo, Ciudad Real y Albacete, introduciendo allí cabezas de puente, para después iniciar el crecimiento territorial desde cada una de estas tiendas en forma de mancha de aceite.*
- *Esto requerirá al principio traslado geográfico para los Gerentes de Tienda, aunque el resto del personal sea local. De momento el suministro se hará desde el Almacén Central, aunque con el tiempo habrá que ir pensando en la instalación de plataformas de distribución satélites*
- *Del Euro explica que el bajo rendimiento de algunas pocas tiendas, debido a causas diversas, tales como local de tamaño insuficiente, envejecimiento de la población y consiguiente reducción del consumo, etc., aconseja su cierre y el traslado del personal a otras de nueva creación.*

Con esta información, Humanes empezó a seguir los pasos para establecer el Plan de Formación según el método que les había enseñado X. Perto, pero al poco tiempo se dio cuenta de que le faltaban datos, por lo que necesitaba provocar una nueva reunión o entrevistarse con algunas personas para conseguir la información necesaria para llevar a cabo el Plan de Formación

Preguntas

1. ¿Consideras que Humanes dispone de toda la información necesaria? Si no fuera así, ¿qué otras fuentes de información podría haber utilizado para detectar las necesidades de formación, primer escalón del Plan de Formación?
2. Además de la Formación, ¿qué otras medidas de RR HH se requieren para solucionar los actuales problemas de RR HH de Disalsa que Humanes detectó en la reunión del 20-VI-2003?





CAPÍTULO SEXTO

La compensación

Por medio del salario, un patrono puede pagar la presencia física del trabajador, pero la entrega, la dedicación, la sonrisa, eso hay que ganárselo día a día.

ANÓNIMO

EL PROBLEMA DE LA INTEGRACIÓN

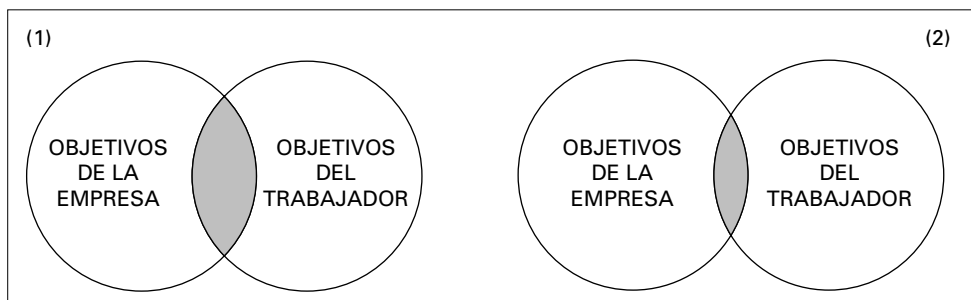
En otro lugar de este mismo libro se mencionaba que el problema fundamental de la Dirección de Recursos Humanos era el dar respuesta a la pregunta: «¿Cómo puede una organización lograr sus objetivos mientras fomenta el desarrollo y las metas personales de sus empleados?».

Para encontrar una respuesta medianamente satisfactoria, tenemos que empezar por entender la noción misma de *integración*.

La empresa, cada empresa, tiene unos objetivos generales (más cantidad, más calidad, menos coste y más satisfacción), pero también puede tener otros objetivos mucho más particulares, concretos e inmediatos (conseguir dar beneficios en el primer año, reducir el absentismo del personal, diversificar la clientela para obtener una diversificación del riesgo; conseguir una determinada imagen pública ...). A la suma de objetivos generales y objetivos particulares la vamos a llamar «objetivos de la empresa».

Por su parte los trabajadores, cada trabajador, tiene también sus propios objetivos: Tener un empleo estable que le proporcione lo necesario para desarrollar una vida confortable para su núcleo familiar; disfrutar de unas relaciones armoniosas en el trabajo, obtener reconocimiento por la labor bien realizada, tener posibilidades de promoción y ascenso, desarrollar un trabajo significativo... A esto lo denominaremos «objetivos del trabajador».

Los objetivos de la empresa y los del trabajador son, hasta cierto punto, complementarios, y así lo hemos representado en el gráfico siguiente:



Por ejemplo, a la empresa le interesa dar formación a sus colaboradores, porque así estos aumentan la cantidad y calidad de su trabajo, y por tanto se incrementan los beneficios de la organización.

Por su parte, a los trabajadores también les interesa la formación, porque gracias a ella pueden realizar un mejor trabajo y, consecuentemente, obtener una mejor retribución, unas mayores posibilidades de promoción, reconocimiento y autosatisfacción.

En este caso hablamos de *objetivos integrados*, ya que tanto la empresa como los trabajadores obtienen algún beneficio del hecho de recibir formación. En este supuesto, los trabajadores admitirán de buena gana, incluso exigirán de la empresa, que se dedique una mayor atención y un mayor presupuesto a la formación.

Pero puede darse el caso que los objetivos de la empresa y los del trabajador se solapen sólo en una pequeña área, como se muestra en el Gráfico 2, o incluso que estén completamente divorciados, como indica el Gráfico 3. En el primer caso, el apoyo que puede esperar la empresa por parte de los trabajadores es muy débil, y en el segundo, lo normal es que exista una resistencia más o menos acentuada a las pretensiones empresariales en función de que los trabajadores perciban los objetivos de la organización como simplemente ajenos a sus intereses, o incluso como frontalmente contrarios a aquéllos.



Y es que nadie apoya algo que vaya en contra de sus intereses. Incluso se puede afirmar que nadie apoya algo si no está convencido de que, de ese modo, va a obtener alguna ganancia en ello.

El ser humano presenta comportamientos básicamente egoístas y, cuando alguien quiere persuadir a otro de que haga algo, éste último se formula en su interior la pregunta «¿Y qué gano yo con esto?», y si no encuentra una buena razón, no es esperable que apoye lo que se le propone.

Se podrá objetar que algunas personas hacen cosas que no les proporcionan ventaja alguna: hay religiosas que entregan su vida cuidando a los leprosos, por

amor a Dios; o hay personas que consagran su vida a la investigación, sin obtener ninguna recompensa material; mucha gente, por otra parte, favorece a sus semejantes con limosnas, manteniendo el anonimato. A esto hay que responder que las ganancias no tienen porqué ser económicas o materiales. Se puede sentir que procediendo de este modo, las recompensas pueden ser, según los casos, el convencimiento de trabajar por la propia salvación o de colaborar en la obra de la Redención; el sentimiento de autorrealización personal, o la simple satisfacción de haber hecho el bien.

Consecuentemente, si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en el lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal, tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador.

Un trabajador de cualquier nivel que queramos considerar, viene a la empresa a satisfacer múltiples necesidades de toda índole, y se integrará con la empresa y la hará suya en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle puntualmente un salario.

De ahí que el problema de la compensación sea algo mucho más amplio que el problema de cómo establecer un sistema de sueldos y salarios. Toda empresa que pretenda conseguir no solamente el trabajo-mercancía, sino también el trabajo-esfuerzo, deberá preocuparse de establecer un sistema compensatorio integral que satisfaga el conjunto de necesidades de todo tipo sentidas por sus empleados. Lógicamente, este sistema de compensación deberá estar integrado por aspectos monetarios y no monetarios.

Si antes mencionábamos la formación como un ejemplo válido de la integración entre los objetivos del empleado y los de la empresa, no resulta tan fácil hacer lo propio con la compensación.

En efecto, quizás uno de los puntos más frecuentes y más enconados de fricción en las relaciones laborales sea el tema salarial. Y, en cierto modo, es lógico que así sea, ya que, bajo el enfoque tradicional, existe un conflicto de intereses difícilmente conciliables entre los trabajadores y la empresa.

Así, a la empresa le interesa fundamentalmente incrementar la cantidad y la calidad de sus productos, manteniendo los costes lo más bajos posible. En estas condiciones podrá salir al mercado en condiciones de competitividad que le permitan vender sus productos y obtener un beneficio. Pero ese beneficio está amenazado tanto por la baja productividad, como por el eventual incremento de los costes de producción. Por tanto, la empresa procurará elaborar un sistema retributivo tal que le permita optimizar su productividad, al tiempo que mantenga en un nivel razonable los costes salariales.

Por su parte, al trabajador le interesa optimizar su percepción salarial, al tiempo que mantiene su prestación laboral (tiempo de trabajo, penosidad del mismo...) en un nivel aceptable. De este modo podrá disfrutar del ocio, así como conseguir bienes y servicios de toda índole para sí y los suyos, al tiempo que construye un patrimonio familiar.

Ciertamente, bajo estas condiciones el conflicto es manifiesto, y será la negociación entre las dos partes la que consiga armonizar estos intereses tan contrapuestos. Por otra parte, los intentos por uno y otro lado en el sentido de

establecer nuevas condiciones más favorables a sus propios intereses serán constantes.

Sin embargo, si admitimos, y no veo cómo podríamos dejar de hacerlo, las teorías de prácticamente todos los tratadistas acerca del tema de la motivación laboral, la persona busca satisfacer por medio de su trabajo una amplia gama de necesidades, y no solamente aquellas de tipo fisiológico que pueden satisfacerse con dinero.

El trabajo es una necesidad social, pero puede ser también una ocasión de desarrollo personal, una inversión de progreso. Comer es una necesidad fisiológica, lo que no impide que se pueda convertir en una actividad agradable y placentera. Si la persona puede desarrollarse en su trabajo, si puede obtener una serie de compensaciones gratificantes, los términos de la vieja reivindicación: «más jornal y menos horas», pueden verse substancialmente afectados. El gran ganador de este desafío no será el que consiga un mayor sueldo a cambio de menos trabajo, sino el que combine el mejor salario con el trabajo más interesante, más susceptible de proporcionar satisfacciones personales.

LA COMPENSACIÓN INTEGRAL¹

La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas.

Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado.

Veamos algunas situaciones bastante frecuentes en la realidad diaria:

- Javier es un joven licenciado en Administración y Dirección de Empresas, que al término de sus estudios recibe dos ofertas de trabajo. En la empresa A le ofrecen 17.000 €, y en la B, 20.000 €. Contra lo que podría esperarse, Javier acepta la primera oferta. Sus razones son las siguientes:

«En la empresa A te dan una buena formación de acogida, por otra parte te dan un plan médico privado y aunque estoy muy lejos del momento de mi jubilación, también un plan de pensiones. Pero lo mejor de todo es la seguridad de que haber trabajado en A te da un buen *currículum*, te abre muchas puertas y, si al cabo de dos o tres años decides marcharte de allí, las empresas del ramo *se te rifan* porque saben que la formación que has adquirido te capacita para muchas cosas. En la B, todo lo que te dan es un buen sueldo.»

* * *

¹ Este apartado de la Compensación Integral ha sido redactado por Isabel Puchol. Experta en Recursos Humanos.

- Marta, 38 años, es licenciada en Filología Inglesa. Aunque le hubiera gustado ser profesora de Inglés, no le apeteció presentarse a una oposición y, como ella dice, «trabajar en academias y similares (en donde se prefiere por otra parte a los angloparlantes nativos, aunque no sepan enseñar su lengua) es vivir *a salto de mata*». Consecuentemente, buscó y obtuvo un puesto de secretaria bilingüe en una empresa de distribución en donde ha permanecido diez años. Recientemente tuvo una oferta de otra empresa para desarrollar una tarea algo distinta. Básicamente, se valoraba su competencia lingüística, pero aquí se le ofrecía un puesto con un contenido más ejecutivo (tratar con el cliente, viajar, un trabajo más retador y un sueldo, inicialmente similar al precedente, pero con la posibilidad de conseguir hasta un 30% más en variable, en función de logros de objetivos). Marta aceptó la oferta. «No es que estuviera descontenta en la primera empresa, el trabajo era agradable, la gente era bastante simpática, mi jefe era considerado y todos los días a las 6 de la tarde abandonaba la oficina. Pero ¿qué porvenir me esperaba? Seguir siendo una secretaria bilingüe el resto de mi existencia. Aquí, para conseguir más dinero hay que *currárselo*, pero existe una posibilidad de promoción profesional, además, el viaje y el trato con el cliente suponen un reto para mí, y además a mí me horroriza el pensar que todos los días van a ser previsiblemente iguales. Personalmente necesito cambio, las dificultades me estimulan y como de momento no pienso ni en matrimonio ni en hijos, no me importa salir más tarde, ni me preocupa el viajar al extranjero.»

* * *

- Juan (45 años) es Comercial en un concesionario de automóviles de gama alta. Gana bastante dinero, aunque para ello tiene que perseguir la venta. Una empresa fabricante de productos alimentarios intentó llevárselo como Director Comercial, haciéndole una buena oferta económica. Juan, después de pensárselo mucho no aceptó. La razón: «Aquí me organizo el trabajo como quiero. No tengo un jefe que me diga qué es lo que tengo que hacer, ni tampoco subordinados a quienes dirigir, controlar y suplir cuando me fallan. Lo que me piden aquí es resultados, no presencia ni horarios. Tengo un coche último modelo que me renuevan cada tres meses o así, tengo una tarjeta de crédito de la empresa y jamás me han discutido un cargo, y trabajo para una firma seria. No es lo mismo vender los coches que yo vendo, que para todo el mundo son un símbolo de prestigio, a clientes que, por su nivel económico, en principio son gente correcta y distinguida, que tratar con compradores de supermercados, almacenistas y tenderos, aunque me paguen el doble. Además, llegado el caso, si en mi actual empleo un mes deseo o necesito ganar más dinero, lo puedo conseguir dedicando más tiempo y más esfuerzo a perseguir la venta».

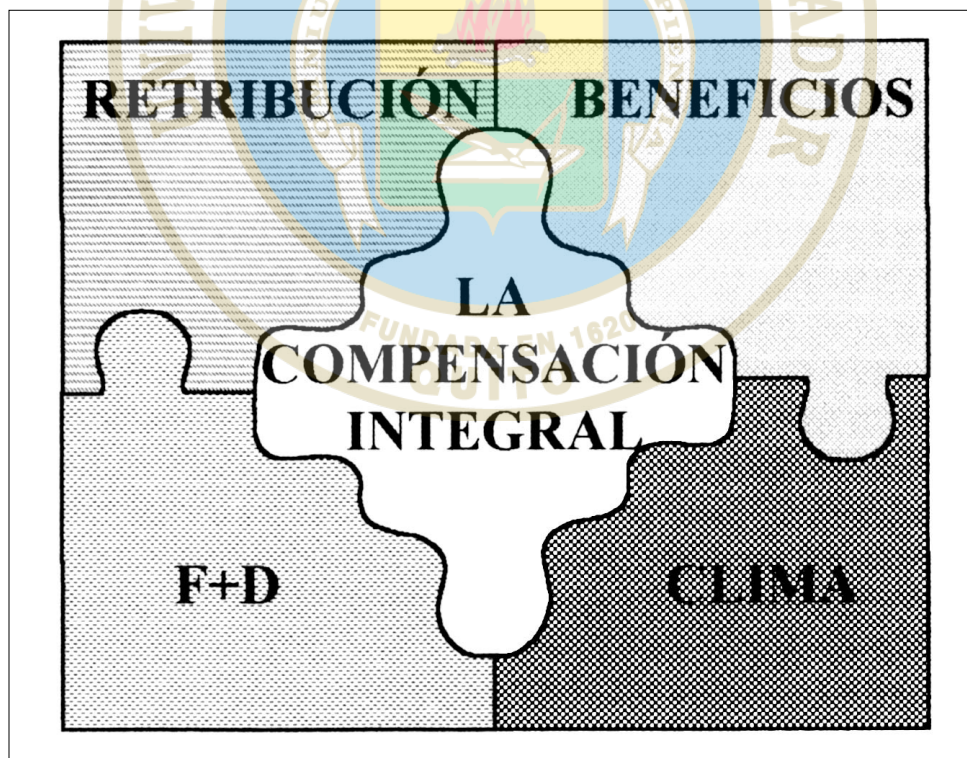
* * *

En los tres casos anteriores podemos ver unas notas comunes. La decisión de Javier de elegir una oferta de trabajo con preferencia a otra, la decisión de marcharse de su actual empresa por parte de Marta, y la decisión de seguir en la actual de Juan, no están motivadas sólo por el aspecto del sueldo, aunque los tres lo han valorado:

- Javier prefiere ganar al principio un 15% menos, a cambio de beneficios (Plan de Pensiones, seguro médico complementario), formación, *curriculum*, y prestigio.
- Marta opta por aceptar la nueva empresa, no porque esté descontenta con la actual, sino porque la nueva le ofrece *status*, carrera profesional, variación y un trabajo estimulante y retador.
- Por su parte, Juan rechaza la oferta que le hacen porque en su actual trabajo encuentra independencia, beneficios (coche de empresa, tarjeta de crédito) libertad de organización, prestigio e imagen de empresa.

Parece pues, que el poder de atracción, de retención y de motivación de un puesto depende de algunos factores más que de la simple retribución económica. A este conjunto de factores le llamamos la «compensación integral».

La compensación integral está formada por cuatro factores principales:



El puzzle de la Compensación Integral

- **Retribución**, cuyos componentes pueden explicarse en la siguiente Tabla:

Tiempo de percepción	En metálico	En especie
En mano	Sueldo fijo Pluses Complementos ...	Coches de empresa Tarjeta de crédito ...
En diferido	Incentivos Comisiones Bonus anual ...	<i>Stock options</i> <i>Mock (o phantom) stocks</i> ...

• **Beneficios:** Este apartado está integrado por *ítems* tales como planes de Pensiones o de Jubilación, Servicio Médico Complementario de la Seguridad Social (Ej. Seguro Dental u Óptico) Seguros de Vida, de accidentes, prestaciones voluntarias tales como Club de Empresa, cheque restaurant, aparcamiento, café y bollos gratuitos en el lugar de trabajo...)

Los beneficios, a diferencia de la retribución, no se perciben *por lo que se hace*, sino *por lo que se es* (un miembro de la organización). En los últimos años los beneficios han crecido proporcionalmente más que la retribución, en parte debido a la desaparición de las antiguas Obras Sociales de las empresas, de carácter marcadamente paternalista.

Para marcar más aún estas diferencias, algunas empresas no ofrecen estos beneficios de forma absolutamente gratuita, sino parcialmente gratuita, por ejemplo en una proporción 80/20. Es decir, la empresa paga, por ejemplo, el 80% del Seguro Dental y el empleado que lo solicita (porque no se entrega automáticamente), el 20% restante. La razón de proceder así se fundamenta en un hecho psicológico. El ser humano en su complejidad e inconsecuencia suele pensar que *lo que nada cuesta nada vale*. Además, un beneficio que dura por tiempo indefinido, por un efecto de nuestra flaca memoria, al cabo de un par de años ya no se agradece demasiado, porque recibirlo se estima como algo tan natural como el que salga el sol por las mañanas.

Sin embargo, el empleado que ha pedido una póliza dental que cuesta 720 € anuales, al tener que pagar mensualmente 12 €, se acuerda de que en ese mismo momento la empresa está pagando por él 48 €, con lo que el efecto subjetivo de valoración de la prestación se renueva mes tras mes.

• **F+D.** Este apartado comprende Formación, Plan de Carreras, Evaluación del Desempeño, *Coaching*...

- **Clima interno y externo.**

- (*Interno.* Liderazgo (Comunicación, Participación, Trabajo en equipo, posibilidad de estructurarse el propio trabajo...).
- (*Externo.* Imagen de empresa, prestigio, autoestima y heteroestima...).

Si la estrategia compensatoria se dirige, como quedó dicho más arriba, a atraer, retener, desarrollar y motivar gente válida para desempeñar los puestos de la empresa, debemos considerar que los aspectos tangibles, inmediatamente (sueldo) como los diferidos en el tiempo y los no tangibles, formen un todo integrado (algunos lo denominan *paquete compensatorio*) según las políticas de la empresa, teniendo en cuenta que todo aquello que se refuerza se consigue, pero que a veces conseguimos cosas indeseables por no haber seleccionado acertadamente los incentivos².

Cada empresa llega de una manera predeterminada y consciente, o de una manera casual a definir una estrategia de compensación propia que difiere de la de otras empresas, no sólo en los elementos que la conforman (los ya citados Retribución, Beneficios, F+D y Clima), sino también en la cuantía de aquellos. Veamos algunos ejemplos:

- Existen compañías que en su estrategia de negocio requieren de un gran número de recién titulados, brillantes y muy motivados, pero cuya presencia sólo es requerida durante dos o tres años. ¿Cómo lo logran? Sencillamente, estas empresas, generalmente multinacionales de la auditoría o de la consultoría, reclutan sus candidatos por medio de presentaciones *in campus*, preferentemente titulados en Económicas o Empresariales, Derecho, Ingenierías, Ciencias Actuariales y Financieras con la consideración de *top students*... Su terreno de caza son las mejores universidades privadas y públicas y a los candidatos que superan el proceso de selección les ofrecen la oportunidad de trabajar en una firma de prestigio, que proporcionará unas cuantas líneas al *curriculum* del joven titulado y una posibilidad de carrera, bien dentro de la propia organización, o fuera de ella. Su argumento para atraer y retener es la formación y el prestigio (F+D y Clima Externo), y una moderada retribución y unos casi inexistentes beneficios. La mayoría de *juniors* así contratados duran dos o tres años, al cabo de los cuales la empresa ofrece unos incentivos económicos interesantes al reducido número de los que desea conservar en sus filas, al tiempo que permite que el resto encuentre su camino en otra organización.

Este tipo de empresas podría, si lo deseara, ofrecer mayores incentivos de tipo retribución más beneficios, pero su estrategia requiere una elevada rotación en la base, y éste es el sistema que utilizan para conseguir su propósito.

² Durante la época colonial británica en la India sucedió un hecho que demuestra que se pueden conseguir resultados indeseables si no se seleccionan acertadamente los incentivos:

En una provincia de la India, cierto año en que las condiciones climáticas lo favorecieron, hubo una gran proliferación de serpientes cobras. Estos animales mataron a muchos animales y a bastantes personas, tantas que el gobierno colonial aplicó una ley transitoria de incentivación del exterminio de animales dañinos. Al efecto se anunciaron unos incentivos económicos para todo aquel que trajera una cobra viva o muerta o un huevo de cobra sin eclosionar. El incentivo funcionó adecuadamente. Se pagaron muchas rupias en premios a los captores de cobras o huevos de cobra, pero la plaga no desaparecía. Al contrario, cada vez parecía que había más cobras. Una investigación oficial descubrió lo que había sucedido: los premios eran tan sustanciosos que los indios habían decidido criar cobras en sus casas para vendérselas a los británicos.

Por otra parte, es cierto que los reclutados por ellas encuentran con facilidad trabajo en otras empresas, por lo que atraen sobre todo a jóvenes a quienes les motiva el estar en un entorno de rápido aprendizaje.

- Otras organizaciones, haciendo de necesidad virtud, asumen una política similar de baja retribución y beneficios, mientras ponen el énfasis en Clima y algo de F+D. Suele tratarse de empresas emergentes, con unas finanzas precarias, pero susceptibles de atraer a un personal que valore ante todo el *sentirse a gusto* en el trabajo. Suelen reconocerse por sus anuncios en los que resaltan el *equipo joven*, el *ambiente grato* y la *posibilidad de hacer una carrera diferente*.
- Otro caso típico de estrategia retributiva nos lo ofrecen las grandes multinacionales que, cuando *atterrizan* en un nuevo mercado y precisan entrar en el mismo a cualquier precio, *requieren* el fichaje de excelentes profesionales en activo que sean operativos desde el primer día. Naturalmente, estos profesionales no se encuentran en situación de desempleo, por lo que, tras su reclutamiento por medio de anuncios y procesos de *headhunting*, ofrecen una elevada retribución, que venza las reservas del personal ya colocado. Normalmente su paquete compensatorio consiste en retribución fija, más un variable bastante elevado porcentualmente (es decir, muy agresivo) en función de la consecución de objetivos. Incluso es posible que exista una prima de fichaje, un contrato blindado o cláusulas similares, al menos para los puestos directivos. Sin embargo, lo destinado a F+D suele ser bajo y lo referente a clima queda limitado al prestigio de trabajar en una empresa de estas características. A este personal directivo se le suele ofrecer también incentivos a largo plazo para garantizar su permanencia.
- No es infrecuente que una empresa adopte políticas distintas para diferentes tipos de personal. A veces la diferencia radica en el tipo de trabajo. Por ejemplo, la banca utiliza políticas distintas para el personal de oficinas y para el personal que integra la red comercial. Otras veces, la diferencia radica en la dificultad o escasez de encontrar en el mercado de trabajo personal con unas determinadas habilidades o especialidades. Así, en los próximos años se prevé que las condiciones para atraer, retener y mantener motivado al personal informático diferirá notablemente de las empleadas con otro tipo de personal. Y es que aquí, como en casi todo, también funciona la ley de la oferta y la demanda.

Consideraciones antes de introducir un Plan de Compensación Integral

Tanto la implantación de un Plan de Compensación Integral en una empresa de nueva creación, como la modificación del sistema actual en una empresa ya en funcionamiento, requieren plantearse unas reflexiones previas y adoptar unas decisiones estratégicas.

Empecemos por las reflexiones previas:

- Puede ser que, de momento, sólo le interese a la empresa una parte de la Compensación Integral, por ejemplo, la fija, para más adelante pensar en introducir la variable. Si esto es así, debe introducirse la parte fija de modo tal que no se produzcan conflictos al intentar introducir la variable. Sin embargo, la mayor parte de las empresas no lo hacen así, de modo que cuando quieren introducir la parte variable se piensa en un aditamento a una fija ya bastante alta, con lo que los costes salariales se separan, o bien la parte variable es demasiado pequeña para ser incentivante.
- Por otra parte, una política nefasta es la de *café para todos*. A distintas personas les motivan de manera diferente los diversos componentes de la Compensación Integral. Un/a empleado/a joven, que va a casarse y a constituir una familia, aprecia sobre todo el dinero *cash*, que le permite hacer frente a las necesidades imperiosas que se le presentan. Hablarle de Plan de Pensiones a un/a joven de 25 años es perder el tiempo. Muy distinto es el planteamiento de una persona después de los cuarenta, más aún el de un/a empleado/a con hijos ya emancipados, hipoteca pagada y menores gastos, pero que ya vislumbran la jubilación como una realidad más o menos inminente.
- Siempre que se paga poco, se paga mal, pero no por pagar mucho dinero se paga bien. Dicho de otra manera, no siempre más dinero consigue una mayor motivación. Conviene pensar que muchas personas valoran tanto o más que el dinero el poder disfrutar de más tiempo libre, el clima de trabajo agradable, el desarrollo profesional y personal o el reconocimiento.

LAS DECISIONES

Ya quedó dicho que la retribución monetaria es un compromiso entre las aspiraciones salariales del trabajador y las de la empresa.

En la determinación de todo sistema de retribución se requiere adoptar unas decisiones básicas:

- El nivel salarial.
- La estructura salarial.
- La retribución individual.
- El método retributivo.
- Los sistemas de incentivos.
- El *feedback* del sistema de retribución.
- La retribución de los grupos especiales:
 - directivos,
 - técnicos,
 - mandos intermedios,
 - personal *staff*,
 - desplazados,
 - ...

El nivel salarial

La determinación del nivel salarial implica dar respuesta a la pregunta «¿Cuánto vamos a pagar a nuestro personal?».

Esta respuesta no es, no puede ser, nunca caprichosa, porque cuando se pagan salarios bajos no es posible atraer a obreros y empleados buenos, ni tampoco es posible retenerlos. La consecuencia de un nivel salarial bajo es sufrir una rotación externa excesiva, y además de la peor especie, porque sólo se marchan los buenos, que son quienes encuentran trabajo en otro sitio con facilidad. Los malos, desgraciadamente, nunca se marchan por propia voluntad.

Sin embargo, pagar salarios excesivamente altos puede tener también efectos perniciosos sobre el sistema: el que no se marche nadie. Una rotación externa razonable no solamente no es perjudicial, sino que con frecuencia es hasta higiénica.

Pero el problema fundamental de los salarios muy altos radica en que grava a la empresa con unos costes de nómina muy elevados, costes que lógicamente se han de repercutir sobre el precio final del producto, lo que afecta a los beneficios de la empresa, o a su posición competitiva en el mercado, o incluso a las dos cosas.

Por otra parte, existen empresas que ofrecen salarios no muy elevados, pero que consiguen atraer y retener al buen personal en virtud de otras ventajas, como pueden ser el prestigio, la formación, la situación geográfica, las posibilidades de promoción, el «clima» de la empresa...

El instrumento para conseguir esa competitividad externa es la *encuesta salarial*, esto es, el conocimiento de lo que se paga por cada función de la empresa en el conjunto de empresas del mismo ramo y en el mismo marco geográfico.

La estructura salarial

La estructura salarial constituye la respuesta de la organización a la pregunta «¿Cuánto vamos a pagar a cada puesto en concreto dentro de nuestra empresa?».

Si el nivel salarial hacía mención a la competitividad externa, la estructura salarial se refiere a la equidad interna³.

El salario psicológicamente tiene una doble consideración: por una parte es un *medio* para comprar cosas necesarias para nuestra vida, pero por otra parte constituye un *fin* en sí mismo, en cuanto es una expresión del reconocimiento que la empresa siente por un individuo en concreto, o por una categoría laboral determinada.

Si, por ejemplo, los ingenieros superiores de una empresa cobraran un 15% más que los de otras empresas de su entorno, pero si la diferencia con los

³ El método más meditado de coeficientes y ponderaciones puede lograr un sistema teóricamente perfecto, pero el sistema más exacto no sirve de nada si el personal, a nivel visceral e intuitivo, no lo siente como justo. Es preferible un sistema menos «perfecto», pero aceptado por el personal, que otro, por exacto que sea, rechazado por estos.

ingenieros técnicos fuera de sólo unas decenas de euros, es seguro que los primeros estarían descontentos, no por el montante global de sus retribuciones, sino por el hecho de que no se reconociera debidamente su formación superior.

Por eso, cuando por imposición legal aumenta el salario mínimo interprofesional (*SMI*) (▲), que sólo afecta a una minoría de trabajadores de la empresa, se produce inmediatamente un «corrimiento» general de los salarios, pues todas las categorías laborales quieren marcar perfectamente las distancias retributivas respecto de la inmediata inferior.

Los criterios comúnmente empleados para calcular estas diferencias suelen ser los de titulación, calidad y cantidad del trabajo, logro de objetivos...

El instrumento adecuado para elaborar una estructura salarial internamente equitativa es la *valoración de puestos de trabajo*.

La retribución individual

Si hemos conseguido un nivel salarial externamente competitivo, y existe una razonable equidad interna, aún nos falta un tercer requisito para conseguir un sistema salarial aceptable⁴, esto es, una retribución motivadora o ligada a los resultados individuales.

No es justo que, como sucede en la Administración Pública, tres individuos A, B, y C, que desempeñan un mismo puesto de trabajo o que pertenecen a una misma categoría laboral perciban el mismo salario si sus resultados son desiguales. Obrar así a lo único a que conduce es a que los mejores, faltos de estímulo y de reconocimiento, se asemejen cada vez más a los peores.

Sin embargo, hay que declarar que los sistemas de retribución individual, a veces son causa de problemas internos entre los propios trabajadores, y/o entre estos y la empresa.

La solución técnica para este problema de la individualización de la retribución es los *sistemas de incentivos* para los puestos cuya producción es medible, por procedimientos directos o indirectos, y la *evaluación del desempeño* para los puestos ejecutivos y directivos.

El método retributivo

Básicamente existen solamente dos métodos de retribución: a) la retribución por unidad de tiempo trabajada (salario/hora, jornal, semanal, decenal, quincenal, mensual, ...) y b) la retribución en función de la producción (salario por piezas, destajos, por tarea...).

Uno y otro presentan determinadas ventajas y ciertos inconvenientes.

⁴ El salario, como dijo Herzberg, es un factor higiénico. Es decir, que un buen salario no produce una especial satisfacción, pero un mal salario produce indefectiblemente una gran insatisfacción. En materia salarial, a lo más que se puede aspirar es a conseguir un sistema «razonablemente aceptable».

Así, suelen señalarse como ventajas del salario por tiempo trabajado su gran sencillez de aplicación, su facilidad de comprensión por parte de los asalariados, el dar una seguridad al trabajador en cuanto a cantidad percibida por espacio de tiempo, y en resumen su fácil aceptación por parte de los sindicatos.

Sin embargo, el salario por tiempo trabajado presenta algunos inconvenientes. El principal de ellos es que se retribuye por igual a los buenos y a los malos trabajadores, con lo que se destruye el incentivo económico y se tiende a la baja productividad.

No obstante, hay ocasiones en que el salario por tiempo trabajado es un mal necesario porque resulta muy difícil aplicar otro sistema, bien sea porque la producción no es medible, o no lo es la calidad del trabajo. Por ejemplo, en el trabajo de oficina, una secretaria realiza unas tareas no repetitivas, recibe frecuentes interrupciones en su quehacer, no existe relación entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos y, además, el flujo de trabajo no depende de la voluntad de tal secretaria.

En este caso, la única alternativa práctica es la de retribuir con un salario por tiempo trabajado, completado, si acaso, con una gratificación basada en la apreciación subjetiva de su labor por parte de su jefe directo. Algunas compañías aplican a todo el personal una fórmula de participación en los beneficios denominado *profit sharing*, que es un sistema por el que los empleados de la empresa reciben un porcentaje de los beneficios de la misma, además de sus salarios. El método para fijar el porcentaje se fija de antemano y es conocido por todo el personal. El porcentaje puede ser fijo o móvil y habitualmente toma como base el salario actualmente percibido. En Estados Unidos es hasta cierto punto frecuente que estas cantidades se reinviertan en la propia empresa en forma conjunta y que sólo se pueda disponer de ellas al abandonar la empresa.

Algunas compañías basan el *profit sharing* sobre el exceso de beneficios obtenidos respecto de los objetivos establecidos previamente. En este caso es bastante frecuente que se establezcan dos porcentajes, uno sobre el salario base (↗) y otro sobre el *bonus* que cada individuo percibe, dejando al emplea-



do la elección de cuál de los dos le resulta más beneficioso. El *profit sharing* persigue el doble objetivo de que:

- todos se afanen en conseguir los resultados;
- se pueda premiar a aquellos cuya contribución individual al logro de los resultados no es medible.

En cuanto a la retribución en función de la producción presenta como ventaja que induce al trabajador a producir más, aunque, como se explica más adelante, obliga a instituir un sistema de control de calidad. Por otra parte, el salario tiene una función social que el salario puro por piezas no cubre.

De ahí que, en busca de una solución que mantenga las principales ventajas de uno y otro sistemas, lo más común sea el pagar un salario fijo en función de la categoría laboral, más una parte variable en función de los más diversos criterios.

Los sistemas de incentivos

Los incentivos⁵ se proponen estimular o inducir a los trabajadores a que observen una conducta determinada, que generalmente va encaminada, directa o indirectamente, a conseguir los tantas veces repetidos objetivos empresariales: más calidad, más cantidad, más calidad, menos coste y mayor satisfacción.

Así, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad; o bien se puede premiar la asiduidad y la puntualidad, lo que equivale a combatir el absentismo; otras veces se recompensa la ausencia de reclamaciones de los clientes, lo que de alguna manera equivale a incentivar la calidad; también se puede incentivar el ahorro de materia prima, o de combustible...

Los incentivos suelen ser de tipo económico, aunque también existen otros incentivos de contenido no monetario, por ejemplo, los viajes de incentivo. En general, se prefiere la recompensa de carácter monetario para los niveles retributivos inferiores, mientras que para los ejecutivos y directivos se suelen preferir los incentivos no monetarios. Un ejemplo típico de estos últimos lo constituyen los sistemas de bonos para directivos, de tipo «cafetería». El nombre le viene dado al sistema, porque de la misma manera que en la cafetería o el restaurant se puede elegir una gran variedad de platos contenidos en la carta o el menú, en este sistema los bonos obtenidos permiten al beneficiario canjearlos por una gran cantidad de bienes o servicios. Otra variante del sistema, que se suele emplear en Japón para recompensar las contribuciones de los Círculos de Calidad, consiste en otorgar a los individuos o a los grupos que se hacen merecedores de ello, unos «puntos» canjeables, bien sea por viajes o vacaciones en lugares turísticos, o por otros tipos de recompensas.

Los incentivos suelen ser de carácter individual, para premiar la conducta de un individuo concreto. Pero a veces es imposible aislar el trabajo de un in-

⁵ La palabra incentivo deriva del latín *incentivus*, que significa espuela. Incentivar es, pues, sinónimo de espolear o clavar las espuelas, que es lo que hace el jinete para conseguir un esfuerzo extraordinario de su caballo.

dividuo del de sus compañeros, y entonces se recurre a los incentivos de carácter grupal. Los inconvenientes de este segundo tipo es que en un grupo puede haber contribuciones individuales muy diferentes, y sin embargo al final la recompensa va a ser igual para todos. Algunas empresas opinan, no obstante, que la recompensa grupal incita a los miembros del equipo a una higiene interna que les lleva a eliminar o a mejorar a los componentes menos valiosos del grupo. Por otra parte, parece que así se consigue una mayor integración de los individuos, y se elimina la figura del «estajanovista» (▲), que concita sobre sí las iras del resto de sus compañeros.

El plan de incentivos debe plasmarse en un documento que debe ser conocido por los jefes y por el personal a quienes este plan afecte⁶.

El *feedback* del sistema de compensación

Todo sistema de compensación se instaure con el fin de conseguir unos objetivos de atracción y conservación de los buenos colaboradores, de estímulo para conseguir los objetivos de la empresa, al tiempo que se pretende favorecer unas buenas relaciones empresa-asalariados y asalariados entre sí. A veces estos objetivos se consiguen total o parcialmente pero todo sistema de recompensas precisa una permanente puesta a punto, porque corre el riesgo de quedarse obsoleto o incluso de conseguir unos objetivos opuestos a los pretendidos.

Por ejemplo, después de haber establecido un sistema de retribuciones externamente competitivo, destinado a atraer a buenos colaboradores y a evitar la fuga de los mismos, puede suceder que ingrese en el ámbito de nuestra directa competencia una nueva empresa que pague mejor y, antes de que nos demos cuenta, perdamos en poco tiempo a los mejores empleados. Esto podría evitarse instituyendo la práctica de la entrevista de salida cada vez que un colaborador se marcha voluntariamente, para detectar estos cambios de retribución en el mercado y reaccionar en consecuencia.

Otras veces la disfunción proviene de que al incentivar un comportamiento determinado inducimos otras conductas no deseables. Así, siempre que se instituye un sistema que prima el incremento de producción, lo normal es que descienda la calidad. Cuando un carpintero descubre que atornillar un tirafondos en la madera, de acuerdo con las normas del arte, le cuesta dos minutos de tiempo, pero que hundiéndolo a martillazos, como si fuera un clavo, le consume apenas una fracción de los dos minutos, es casi seguro que optará por el segundo procedimiento. Aumentará la cantidad, pero descenderá la calidad. Por eso, siempre que se introduce un sistema de incentivos a la producción

⁶ Sin que sean exactamente incentivos, las empresas utilizan en ocasiones algunos otros tipos de reconocimiento. Por ejemplo, la designación del empleado del año, con inclusión de foto y breve semblanza biográfica en el boletín de la compañía; el permitir que el cónyuge acompañe, a cargo de la compañía, al empleado/a en un viaje de negocios, que se prolonga durante el fin de semana...

es preceptivo el instituir un sistema de control de calidad que rechace y penalice las piezas incorrectas.

Son tantas las variables que intervienen en el contexto externo e interno de la empresa, y es tan complicado el elaborar un sistema de retribución aceptable, que resulta indispensable el mantener un control de retroalimentación permanente sobre la eficacia y eficiencia del sistema, con la disposición a modificarlo tan pronto sea necesario.

¿CUÁNTO LE CUESTA A UNA EMPRESA EL PERSONAL?

La respuesta a esta pregunta no es fácil, porque depende en primer lugar de las partidas que consideremos que integran el salario.

Bajo un criterio estrictamente legal nos encontramos con los siguientes conceptos:

1. *Se considerará salario la totalidad de las percepciones (...) en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios personales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo (...) o los períodos de descanso computables como de trabajo. En ningún caso el salario en especie podrá superar el 30 por ciento de las percepciones salariales del trabajador.*

2. *No tendrán consideración de salario las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social y las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos.*

3. *(...) la estructura del salario deberá comprender el salario base, como retribución fijada por unidad de tiempo o de obra y, en su caso complementos salariales fijados en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del trabajador, al trabajo realizado o a la situación y resultados de la empresa (...)⁷.*

En la estructura de las retribuciones del trabajo por cuenta ajena, se distinguirá el salario base y los complementos del mismo...

Es salario base la parte de retribución del trabajador fijada por unidad de tiempo...

Los complementos (pueden ser):

a) *Personales (▲) (tales como antigüedad, aplicación de títulos, idiomas, o conocimientos especiales...*

b) *De puesto de trabajo (▲), tales como incrementos por penosidad, toxicidad, peligrosidad, suciedad, máquinas, vuelo, navegación, embarque, turnos, trabajos nocturnos...*

c) *Por calidad o cantidad de trabajo (), tales como primas e incentivos, pluses de actividad, asistencia o asiduidad, horas extraordinarias...*

d) *De vencimiento superior al mes (▲), tales como las gratificaciones extraordinarias o la participación en beneficios.*

⁷ E.T. art.º 26 1, y 2. El punto 3 proviene de las modificaciones introducidas por la Ley 11/1994 de 19 de mayo, por la que se modifican determinados artículos del estatuto de los Trabajadores, del texto articulado de la Ley de Procedimiento Laboral y de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden social.

- e) *En especie, tales como manutención, alojamiento, casa-habitación...*
 f) *De residencia, tales como los de las provincias insulares y los de las plazas de Ceuta y Melilla*⁸.

Sin embargo, si queremos de verdad conocer cuáles son los costes de personal de una empresa, tendremos que recurrir a un procedimiento que supere las limitaciones legales, y también el enmascaramiento que de la realidad hace la práctica contable tradicional.

Según esto, para conocer la carga global que representa el personal para una empresa, habría que incluir, al menos, las siguientes partidas.

I) Incorporación

Búsqueda

- Reclutamiento (anuncios, gastos de prospección, foros de empleo).
- Selección (costes de la empresa de selección, o de *headhunting*, o costes en tiempo del propio equipo, gastos de desplazamientos de los entrevistados...).
- Adscripción al puesto. Antes de la incorporación (primas, gastos de traslado e instalación, gratificación de distancia).
- Inducción a la empresa
- Adaptación a la tarea (subproductividad temporal).

II) Funcionamiento

Salario directo

- Salario base.
- Complementos legales.
- Horas extraordinarias.

Ayudas financieras

- Préstamos sin interés, o a bajo interés.
- Becas.

Percepciones extrasalariales

- Coche de empresa.
- Tarjeta de crédito.
- Cuotas de clubes.
- Vacaciones familiares a cargo de la empresa.
- ...

Participación en acciones de la Cía.

Cargas sociales

- Cotizaciones patronales.
- Vacaciones (coste de reemplazo eventual).

⁸ Decreto 2380/1973 de 17 de agosto, sobre ordenación del salario, arts.º 4 y 5).

III) Formación y desarrollo

Formación

- Retribución de formadores y formandos (añadir coste de oportunidad de la ausencia y de reinserción, más coste de adaptación al nuevo puesto).
 - Desplazamientos y estancias.
 - Material pedagógico.
 - Gastos de formación externa (cursos, seminarios, visitas, prácticas.
- Coste de oportunidad: pérdida de producción. Coste de reemplazo temporal).
- Coste administrativo de la formación.

Servicios sociales

- Indemnización de residencia, de traslado.
- Prestaciones diversas (comedor de empresa o cantina, bibliotecas, cooperativas, clubes deportivos, actividades culturales).
- Instalaciones (parking, casas de reposo, residencias de vacaciones...).
- Primas de creatividad, de sugerencias...
- Material y personal de seguridad.
- Servicios médicos y sociales.

Mantenimiento administrativo

- Gestión del personal (planificación de tareas, mantenimiento de ficheros, «papeleo» administrativo. Coste en personal y en instalaciones).
- Relaciones industriales (coste del tiempo sindical de los miembros del Comité de Empresa. Coste de las reuniones, negociaciones. Huelgas: horas de trabajo perdidas, pérdida de producción, pérdida de clientela...).

IV. Costes de separación

- Puesto vacante (pérdida de producción).
- Indemnizaciones legales. (indemnizaciones, gastos jurídicos...).
- Coste del *outplacement*.
- Jubilaciones incentivadas.
- «Descontrataciones» incentivadas.
- Baja de la producción antes de la jubilación (% de la producción normal).
- Competencia del trabajador (estimación de las pérdidas debidas a la presencia del ex-empleado en una empresa de la competencia, o al establecer él su propia empresa. Especialmente grave en puestos de investigación, ventas y producción).

(Adaptado de MARTORY, B., *L'analyse de la valeur étendue aux salariés*. Personnel. Juin 1988. págs. 42-47.)

La retribución de los grupos especiales

En la fijación de cualquier tipo de retribución, son varios los criterios que se utilizan. Habitualmente se suelen mencionar los siguientes:

- Pago prevalente en el sector para puestos similares.
- Capacidad de pago de la empresa.
- Poder de las negociaciones sindicales.
- Coste de la vida.
- Salario vital.
- Productividad.
- Exigencias del trabajo.
- Oferta y demanda.
- Disposiciones legales.

Pero estos criterios no tienen el mismo peso específico para todas las categorías de trabajadores por cuenta ajena. Por ejemplo, los sindicatos presionan fuertemente para conseguir incrementos salariales del personal obrero, pero se despreocupan de la retribución del personal directivo, aunque no vacilan en utilizar como arma arrojadiza las, para ellos, desmesuradas diferencias entre las retribuciones de los perceptores del SMI y las de la Alta Dirección.

En las páginas siguientes vamos a considerar los problemas que plantea el establecimiento de las retribuciones de los distintos grupos de trabajadores por cuenta ajena en la empresa. Para ello vamos a estudiar las retribuciones de los obreros, de los administrativos, de los directivos, de los técnicos, de los mandos intermedios, del personal de ventas, del personal staff y de los desplazados.



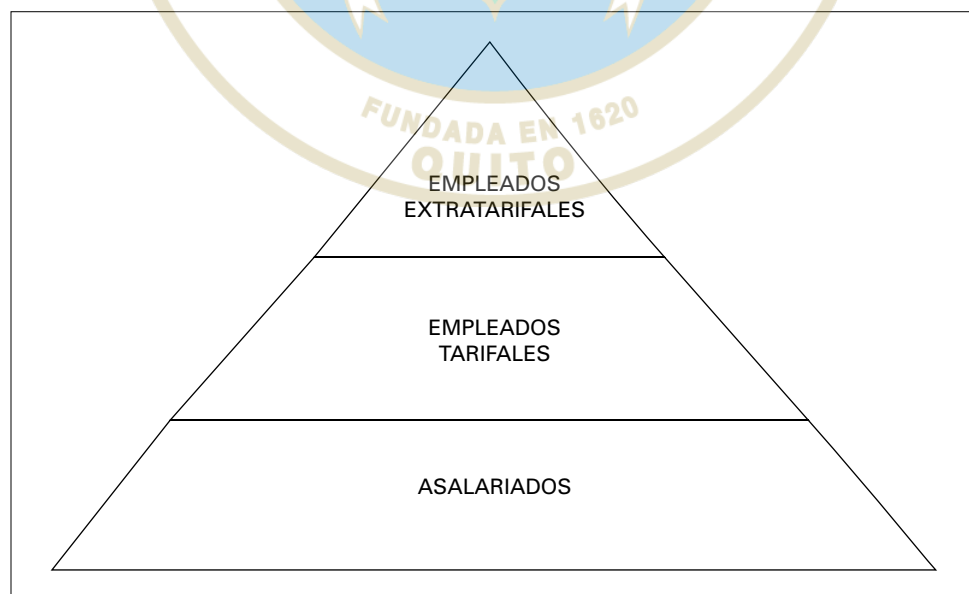
La retribución de los obreros

El obrero tradicional se ha caracterizado, aparte del hecho puramente externo del tipo de su indumentaria (generalmente un «mono») y de su color (generalmente azul), por su bajo nivel cultural. El trabajo del obrero tradicional suele estar constituido por un conjunto de tareas (no demasiadas) de rango menor, de índole más manual que intelectual, generalmente fatigosas y/o repetitivas. Sus funciones no suelen requerir una especial destreza, y existe en ellas una mayor exposición a accidentes de carácter laboral, que en otros tipos de trabajo. La tarea del obrero tradicional es fácilmente medible, lo que facilita el remunerarle en base a un sueldo fijo más una prima por productividad.

Aunque aún existen bastantes de estos obreros tradicionales, su número ha disminuido bastante en los últimos años en los países más adelantados, y su ritmo de reducción se acelerará, impulsado fundamentalmente por las nuevas tecnologías, que lo harán innecesario.

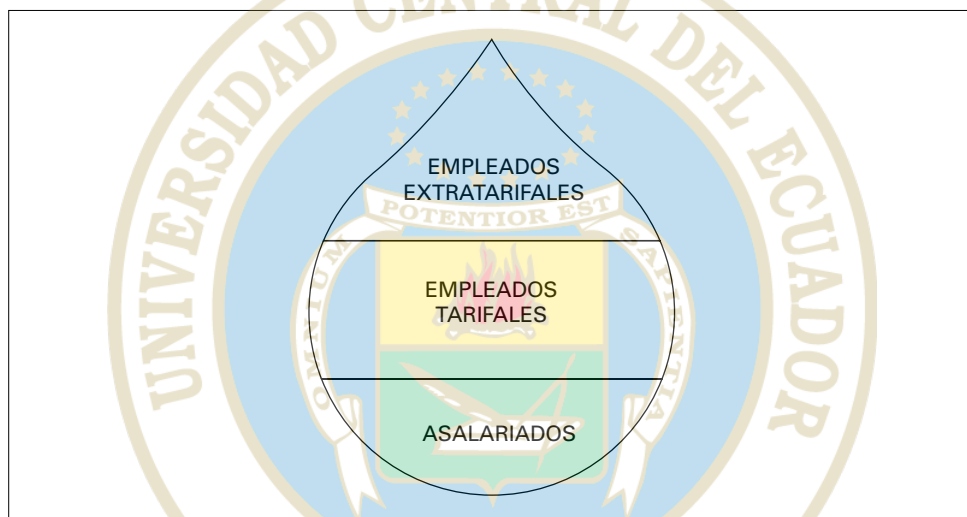
En su lugar emerge una nueva categoría de obreros, no tan fácilmente identificables. El cambio tecnológico ha traído como consecuencia que los robots y las máquinas, cada vez más sofisticadas, realicen trabajos que hasta hace pocos años realizaban las personas. El operario moderno, para empezar tiene una escolarización de, al menos, doce años, y su tarea, muchas veces, tiene más que ver con apretar botones y vigilar paneles de control, que con cargar sacos de cincuenta kilos. ¿Dónde está la diferencia entre el quehacer de un mecánico electrónico (obrero) y la de un ingeniero técnico (mando intermedio), que también se dedica a mantener, comprobar y reparar equipo electrónico?

Un autor alemán, Hans Friedrichs, representó gráficamente hace unos veinticinco años lo que entonces era una simple tendencia y que ahora se ha conver-



tido en una realidad palpable: el tránsito del clásico esquema piramidal de las empresas, a otro esquema en forma de cebolla, en el que se ve perfectamente cómo el número de obreros tradicionales desciende, al tiempo que se incrementa notablemente el número de empleados tarifales y extratarifales. En esta última categoría se produce un apuntamiento superior que recuerda una especie de minipirámide, y que coincide con la superdirección de la empresa. Se debe subrayar el hecho de que en el esquema de Friedrichs, en los tres estratos paralelos de uno y otro gráfico coinciden la situación social y tarifal con la cualificación profesional⁹.

La retribución del obrero tradicional es bastante sencilla. Habitualmente se parte de un salario base fijado por el Convenio Colectivo del sector, y se le añade algún tipo de incentivo.



CARACTERÍSTICAS DE LOS INCENTIVOS

El incentivo es una parte variable de la retribución que se establece en función de la cantidad y calidad del trabajo, y que pretende estimular al trabajador a prestar un mejor servicio a la empresa.

Las características fundamentales del incentivo son:

- la cantidad abonada no es fija;
- se debe considerar como un premio a unos resultados medibles y contables, respecto a una función o ley matemática preestablecida;
- su cuantía debe ser tal que, por un parte compense el esfuerzo necesario para obtenerlo, pero que no sea tan grande que resulte una tragedia dejar de ganarlo en alguna ocasión.

⁹ Friedrichs, H., *La moderna Dirección de Personal*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1974, págs. 27 a 34.

Un plan de incentivos para obreros debe ser:

- Fácil de comprender para los trabajadores;
- objetivo;
- económico de administrar;
- motivador.

Los principales tipos de incentivos para obreros son:

— Incentivos basados en el volumen de producción, cuando éste es medible en kilos, metros, unidades producidas, servicios prestados... De estos incentivos existen diversas variantes, pero casi todas coinciden en abonar una cantidad por unidad de medida, a partir de la primera unidad producida, o a partir de una cantidad determinada.

— Incentivos basados en la economía de tiempos. El cálculo se realiza multiplicando una cantidad K , por la diferencia positiva del tiempo « t » realmente invertido en realizar un trabajo, y un tiempo « T » estimado como necesario para realizarlo:

$$\text{Incentivo} = K (T - t)$$

— Las primas diferenciales son un sistema ideado por Taylor, y que se aplica cuando se quiere que los operarios alcancen un nivel de producción, pero que no lo rebasen, quizás porque al forzar la producción aumenta excesivamente el riesgo de producir piezas defectuosas, desperdiciar materia prima, maltratar las máquinas o sufrir un accidente.

Con ello Taylor pretendía:

- Determinar una fuerte tarea diaria a cada trabajador.
- Premiarlo económicamente si la realizaba.
- Penalizarlo económicamente si no lo hacía.

Consiste en fijar una prima P_1 , abonable desde la primera pieza, si la producción real, n , era inferior a la producción estándar pretendida, y una prima P_2 , un 40% más elevada que P_1 , aplicable igualmente desde la primera pieza, si la producción real n , era igual o superior a la producción estándar.

De ese modo, el obrero intenta con todas sus fuerzas alcanzar el estándar, pero una vez alcanzado éste, la gratificación suplementaria que alcanzaría si pretendiera superar éste, no le compensaría del esfuerzo adicional.

Ejemplo:

Estándar = 100 piezas diarias.

$P_1 = 0.15$ € pieza.

$P_2 = 0.21$ € pieza.

Si $n < 100$ (ej. 98) Incentivo = $98 \times 0.15 = 14.70$ €

Si $n > 100$ (ej. 101) Incentivo = $101 \times 0.21 = 21.2$ €



Director de Recursos Humanos en empresa en forma de cebolla

Aparte de los incentivos a la producción, pueden existir primas por asiduidad, puntualidad, y pocas cosas más.

Todo lo anterior viene referido al trabajador tradicional. Para la nueva clase emergente de trabajadores, con una superior cualificación, unas tareas más significativas que precisan utilizar sus facultades de discernimiento, y el adoptar decisiones independientes, estos sistemas de retribución no son satisfactorios. El objetivo de todo sistema de retribución de incrementar la cantidad y la calidad del trabajo, manteniendo la satisfacción y disminuyendo los costes, no se alcanzan. Y todo ello porque los factores que se premian hacen referencia a esfuerzo, disciplina, seguimiento de reglas y cumplimiento de normas, lo que supone una personalidad «borreguil», incapaz de pensar por sí sola. Los incentivos tradicionales están fundamentados en una concepción pesimista de la naturaleza humana, una concepción «Y» de MacGregor, y no se adecuan ni a los cambios de preparación intelectual, ni a las expectativas de los nuevos trabajadores, y mucho menos a las nuevas escalas de valores prevalentes.

La retribución de los administrativos

No hace muchos años, los administrativos que iban a trabajar de chaqueta y corbata (mientras los obreros iban de mono azul) se consideraban de otra categoría superior a «la gente del taller». Poseían una preparación superior a los obreros, y estos últimos les consideraban «unos señoritos», pero no siempre su retribución era superior a la de los «de mono». Entre incentivos, primas, horarios nocturnos, pluses de penosidad, etc., los obreros solían ganar más, y en algunos casos, bastante más.

El problema de esta desproporción nace precisamente de la dificultad de establecer incentivos por cantidad y calidad de trabajo a los administrativos. Se trata de un trabajo difícil de medir, cuyo flujo es independiente de la voluntad del administrativo, no existe proporción entre la dificultad de la tarea y el ren-

dimiento... total, que como no se podían calcular primas directas, se estableció un sistema consistente en pagar a los administrativos una prima fija, aparte del salario base. Naturalmente, una prima que se paga todos los meses, independientemente de la cantidad y la calidad del trabajo realizado, no es un incentivo, sino otra manera de denominar al sueldo base.

La revolución que la introducción de la ofimática (♦) supuso en las empresas, con su secuela de plantillas sobredimensionadas, ya que el ordenador realizaba deprisa y bien lo que muchos administrativos hacían despacio, y con riesgo de error humano, no favoreció demasiado los intentos de mejorar las retribuciones de los «plumíferos».

Actualmente, el administrativo clásico ha sido prácticamente sustituido por personas, en muchos casos con titulación superior, que en rigor son técnicos. Pero no nos engañemos, sus tareas son tan difíciles de medir como las de los antiguos «manguitos», por lo que la única posibilidad de ofrecer una diferencia retributiva que premie los resultados individuales es la evaluación del desempeño.

La retribución de los directivos

Generalmente todo el mundo está de acuerdo en que la manera de retribuir al personal repercute sobre la eficacia y el funcionamiento de la empresa. Si esto es importante para cualquier tipo de personal, lo es mucho más en el caso de los ejecutivos y directivos, ya que su impacto en los resultados de la compañía es máximo.

En la práctica, la retribución de los directivos suele constar de tres componentes:

- a) una fija en función del puesto;
- b) una variable, bien sea en función del rendimiento, bien sea en función de circunstancias personales¹⁰;
- c) otra variable constituida por lo que los británicos denominan *perks*¹¹ o *fringe benefits*, y que aquí, cuando nos da por hablar en castellano llamamos *compensaciones extrasalariales*.

La componente fija (a) en función del cargo, puede a su vez fijarse como consecuencia de una valoración interna de los puestos directivos, lo que equivale a reconocer un peso fundamental a la equidad interna. También puede es-

¹⁰ Entre los incentivos de los directivos se puede distinguir entre aquellos de percepción inmediata y los denominados LTI o *Long Term Incentives*, que como es fácil de suponer se perciben en función de objetivos alcanzados a largo plazo. Los LTI son muy interesantes en la retribución de los directivos, ya que les obliga a pensar estratégicamente y no sólo tácticamente, los retiene e incrementa el sentimiento de pertenencia a la compañía.

¹¹ A los interesados en las etimologías inútiles, pero encantadoras, les gustará saber que la palabra *perks* proviene de *perquisites*, que eran unos beneficios ocasionales que recibían los terratenientes británicos de los arrendatarios en la Edad Media, para incrementar sus ingresos normales.

tablecerse atendiendo a lo que se paga en el mercado en un momento preciso, lo que prima la competitividad externa. Sin embargo, como muchos de los puestos ejecutivos y directivos, especialmente los más escasos en el mercado, se cubren en función de necesidades coyunturales, en su fijación reviste una particular importancia la negociación individual.

En cuanto a la componente variable (b), lo más común es vincularla al rendimiento actual (lo que supone una evaluación de la actuación), o incluso el rendimiento futuro (lo que implica una evaluación del potencial). Por otra parte, es posible que parte de esta retribución se vincule a circunstancias personales del ocupante del puesto, como pueden ser dominio de idiomas, titulación, antigüedad, etc. No pocas veces, en esta componente variable se consideran factores tales como número de subordinados, necesidad de representatividad, participación en los resultados excepcionales de la empresa, etc.

Las existencia de compensaciones extrasalariales (c) suele obedecer a alguna de las circunstancias que se reseñan a continuación:

- Conseguir ciertos bienes o servicios, deseables para los ejecutivos, que la empresa puede obtener a mejor precio que los individuos por sí solos.

- Hacer más difícil el trabajo de los *headhunters* hostiles, o simplemente de los competidores que buscan cazar en vedado ajeno.

- Incrementar el sentimiento de pertenencia y lealtad a la empresa.

- Combatir la excesiva presión fiscal que, en España confisca el 48 % de las rentas, en cuanto éstas exceden de 67.433 €. (tarifa del 2003), para la declaración del 2002). Y, aún podríamos estar contentos si pensamos que en el año 1994 el marginal era del 56% para unos ingresos superiores a 8.000.000 de pesetas¹². Lógicamente el Ministerio de Hacienda no ve con buenos ojos esta práctica y trata de controlarla, aunque en algunos países y ocasiones hace la vista gorda. Así, en Gran Bretaña no existe demasiado empeño en combatir fiscalmente la práctica del automóvil de empresa, ya que esto favorece a la problemática industria inglesa del automóvil¹³.

Entre las percepciones extrasalariales más populares entre los ejecutivos y directivos se señalan:

- Pensiones de jubilación complementarias.

- Pagos diferidos al momento de la jubilación (al jubilarse, bajan los ingresos, con lo que los pagos diferidos mantienen la base imponible en la zona «barata» del impuesto).

- Seguros de vida.

- Cuidados médicos paralelos a los de la Seguridad Social, incluyendo superespecialidades, percepción económica en caso de larga enfermedad, etc.

¹² Cierta famoso torero actual (cuyo nombre no citaré para no causarle problemas con la Agencia Tributaria) al que le comentaban lo elevado de sus honorarios por actuar en una corrida, exclamó: «Cuando yo toreo, el primer toro y los cuernos del segundo son para el Ministro de Hacienda»...

¹³ Además, a los inspectores de Hacienda les encantan los *perks*, porque les dan pistas sobre las personas a las que conviene revisar la declaración del IRPF, que son justamente las que los disfrutaban.



Coche de empresa

- Casa o piso de la empresa.
- «Paracaídas dorado», o indemnización de despido especialmente generosa.
- «Vacaciones de formación», «viajes de formación», en los que se asiste a una reunión de una hora en Acapulco, con una estancia de una semana en un hotel de lujo, pudiendo el ejecutivo ir acompañado por otra persona.
- Cuotas o acciones de inscripción en clubes sociales.
- Trabajos de reforma, pintura, etc., en la casa del ejecutivo, facturados a la empresa.
- Y un largo etcétera que la inventiva o la picaresca han sabido encontrar.

Sin embargo, con la promulgación de la Ley 18/1991 del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y su Reglamento establecido por R.D. 1841/1991, que entraron ambos en vigor el día 1 de enero de 1992, en los momentos actuales comienzan a ser renta conceptos que antes no lo eran. El control se asegura mediante el ingreso a cuenta que la empresa queda obligada a efectuar. Hacienda queda, pues, informada, con lo que dispone de un adecuado instrumento para asegurar su tributación.

El Cuadro siguiente muestra la valoración que se realiza sobre las distintas percepciones extrasalariales más frecuentes, a las que se considera como retribución en especie:

Algunas compañías, especialmente norteamericanas y británicas, recurren a una práctica denominada *stock options*¹⁴, y que consiste básicamente en lo

¹⁴ El nombre de esta práctica en castellano es *opción-bono*. El diccionario empresarial de la Stanford Business School la define así: «Opción de compra de acciones de su sociedad que recibe un empleado por lograr unos objetivos y para fomentar su permanencia en la empresa. Puede ser transferible o no, y normalmente se pierde al dejar de ser empleado. Su precio de ejercicio suele ser muy favorable y el período largo».

siguiente: Una empresa concede a un alto directivo la opción de adquirir, digamos, 50.000 acciones de la propia compañía a su precio actual de 5 libras por acción. La opción tiene una validez de diez años, pero el ejecutivo puede ejercer la acción cuando más le interese, por ejemplo, al tercer año. Al final de ese tiempo, la acción puede valer, por ejemplo, 9 libras cada una, o 450.000 libras en total. El ejecutivo las compra al precio original de 250.000 libras, y puede venderlas por 450.000, obteniendo como beneficio la diferencia de 200.000. El impuesto aplicable en Gran Bretaña para esta operación es de un 30%, la mitad de lo que tendría que pagar por el marginal superior (60%).

RETRIBUCIÓN	VALORACIÓN
1) Utilización de viviendas Arrendada por la empresa	Cuantía del alquiler
Propiedad de la empresa	2% s/valor del patrimonio con el límite del 10% de las restantes contraprestaciones del trabajo personal.
2) Entrega o cesión del automóvil Entregado	Coste adquisición, incluidos tributos.
Cedido y propiedad de la empresa	15% anual s/coste adquisición para la empresa, impuestos incluidos.
Cedido y no propiedad de la empresa	Importe del pago a terceros.
Uso y posterior entrega	Valor del mercado en el momento de la entrega.
3) Préstamos A tipo inferior al de mercado	Diferencia entre el tipo aplicado y el correspondiente al del interés legal del dinero.
4) Manutención, hospedaje, seguros, etc.	Coste para la empresa, impuestos incluidos.
5) Planes de pensiones	Importe de la contribución realizada.
6) Cualquier otra contribución	Valor normal del mercado.
Fuente: José María Pinedo, Director General de Consultores Asociados de Gestión, «Las retribuciones en especie ¿qué son?». Fondo. Suplemento de <i>El Mundo</i> , n.º 3, 5 de mayo de 1993.	

Existen otras prácticas relacionadas con las empresas multinacionales, y encaminadas principalmente a reducir la presión fiscal, por ejemplo la denominada *international split pay*, que básicamente consiste en pagar al directivo dos salarios, uno, por ejemplo en Panamá y otro en España. El directivo paga en cada país sus impuestos. La ventaja radica que las dos percepciones no se acumulan, consiguiendo así un tipo más bajo de marginal.

Sin embargo, la legislación comunitaria no permite esta práctica, ya que las rentas se acumulan en el país de residencia, salvo que existan acuerdos en sentido contrario por medio de convenios de doble imposición.

En resumen, los *perks* consisten en dar algo distinto, o algo más tarde, o en algún otro lugar, que el aquí, ahora y en efectivo¹⁵.

Como resumen, cabe decir que para que la retribución de los directivos cumpla con sus objetivos debe ser competitiva, equitativa, fácil de administrar, innovadora y consistente. Por otra parte debe huir como del mismo diablo de convertirse en una muestra de generosidad indiscriminada y universal. La selectividad, el escoger cuidadosamente a los destinatarios de estos beneficios es una de las claves de su éxito.

La retribución de los técnicos

La retribución de los técnicos (ingenieros, peritos, científicos y asimilados), no presenta especiales problemas salvo cuando hace referencia a su faceta de inventores.

Desde el punto de vista legal, el Estatuto de los Trabajadores prescribe que cuando en las invenciones domina el proceso, las instalaciones, los métodos y procedimientos de la empresa... tales invenciones serán propiedad de la empresa. Lo mismo ocurre con las invenciones llamadas de servicio, es decir, las realizadas por trabajadores contratados al efecto.

Sin embargo, las invenciones libres, en las que predomina la «personalidad del inventor», pertenecerán a éste, aunque hayan nacido con motivo de su actividad en el trabajo de la explotación.

A la propiedad, patentada o no, de las invenciones libres, el trabajador no podrá renunciar en beneficio del empresario o de un tercero mas que en un contrato posterior a la invención.

Tanto el empresario como el trabajador se obligan a mantener el secreto de la invención.

Si la explotación por el empresario de la invención de servicio diera lugar a ganancias que supusieran evidente desproporción con las retribuciones del inventor, éste recibirá la adecuada indemnización especial¹⁶.

Con estos planteamientos, en la práctica es muy difícil que el personal inventor perciba una retribución sustancial como consecuencia de su actividad creativa.

En primer lugar, resulta altamente problemático determinar cuándo la «personalidad del inventor» prima sobre «el proceso, las instalaciones, los métodos y los procedimientos de la empresa», y en el supuesto de la llamada invención de servicio, para que el inventor perciba la «adecuada indemnización especial» es necesario que la invención sea una auténtica maravilla, la «gallina de los huevos de oro», o una innovación auténticamente revolucionaria.

¹⁵ Aunque no se trata en rigor de un perk, la forma más primitiva de pagar retribuciones extranómina, y absolutamente opacas para Hacienda, es el clásico «sobre», en otra época muy generalizado, pero cada vez más infrecuente, porque, para empezar, exige que la empresa disponga de dinero «B». Naturalmente, la mejora de la capacidad inspectora de Hacienda hace que ésta y otras prácticas similares sean cada vez más dificultosas.

¹⁶ Estatuto de los Trabajadores, art.º 29 y 30.

En retribución existe una máxima que dice que «el resultado de no primar los resultados es que no hay resultados que primar», en consecuencia, los inventores aportan generalmente mejoras de menor cuantía y, cuando tienen algo que merece realmente la pena, se lo reservan, teniendo buen cuidado de patentarlo al margen de su actividad en la empresa. El resultado no puede ser otro que la baja innovación empresarial y la necesidad de recurrir a pagar costosos *royalties* (♦) a firmas extranjeras, cuando le resultaría mucho más rentable a la empresa reconocer las aportaciones innovativas con una retribución justa.

La legislación alemana distingue entre inventos libres que no están relacionados con el trabajo, e inventos vinculados, que son aquellos que se derivan de las tareas relacionadas con el trabajo. Entre estos últimos se incluyen las invenciones consideradas como secreto comercial por la empresa, así como aquellas otras que no son patentables. Además, protege los derechos del inventor a aquellas ideas o sugerencias que permiten un ahorro en los costes o una mejora técnica, y que no entran en la categoría de inventos patentables.

La ley alemana da también unas directrices para calcular la compensación que deberá recibir el trabajador, calculando su compensación, en función de sus cometidos, de su participación en el proceso creativo, del valor que la invención representa para la empresa y de la inversión que esta ha de realizar para explotarla.

La cuantía de la retribución se negocia entre las partes, pueden recurrir a un comité de arbitraje, y en caso de disconformidad de una de las partes con el laudo arbitral, se puede recurrir a la vía judicial ordinaria.

En Japón, la ley sobre compensación por patentes es de cumplimiento voluntario, por lo que más de un 75% de las empresas niponas han elaborado reglamentos basados en esta ley, y el resto de empresas han elaborado esquemas propios de recompensa para los inventores.

Las consecuencias nunca se deben a una sola causa, pero resulta llamativo que dos de los países tecnológicamente más innovadores, Alemania y Japón, se muestren mucho más generosos con el personal inventor que en nuestro país.

En la vida no hay nada caro ni barato, todo depende de lo que obtengamos a cambio de nuestro dinero. La empresa española debe optar por seguir regateando unas pesetas a los innovadores, y seguir pagando muchos duros en *royalties*, o decidirse de una vez a creerse eso que muchos dicen, pero que pocos practican: «los recursos humanos son el activo más importante de esta empresa».

La retribución de los mandos intermedios

El trabajo de los mandos intermedios (supervisores, capataces, contramaestres, encargados o jefes de taller) no admite una medición directa, como en el caso de la mayor parte de los obreros industriales, ni les es aplicable una técnica de evaluación del desempeño.

Sin embargo, si admitimos que la tarea de estos jefes o supervisores es determinante de la cantidad y calidad de trabajo del personal a sus órdenes, será necesario encontrar una fórmula retributiva que permita hacer partícipe a los mandos intermedios del rendimiento del taller, sección o equipo de trabajo que controlan.

El procedimiento usual consiste en buscar una unidad o fórmula polinómica que permita medir ponderadamente el rendimiento global del conjunto.

Para ello, se suele recurrir a la medición de *ratios* (asiduidad del equipo, puntualidad, productividad, calidad, ahorro de material o energía, etc.) y darles una ponderación. Así por ejemplo, la fórmula para considerar la retribución de un supervisor del taller de utillaje de una empresa de reparación de automóviles podría ser:

$$St = Sb + (2A + 1.5P + 3C + 2.5R)$$

St = salario total

Sb = salario base

A = ratio de asiduidad = horas de trabajo reales/horas de trabajo exigibles.

P = ratio de producción = producción real/producción prevista.

C = ratio de calidad = piezas correctas/piezas fabricadas.

R = ratio de rendimiento = producción total mes/n.º de operarios.

Otras secciones o talleres podrían tener distinta ponderación para estos factores.

La retribución del personal de ventas

En el personal de ventas de las empresas se distinguen de entrada dos situaciones jurídicas:

— La de los representantes, que no son empleados de la empresa, sino trabajadores autónomos, y con los que se establece un contrato mercantil. A estos se les retribuye en base a una comisión expresada en un tanto por ciento o un tanto por mil de las ventas realizadas¹⁷, a partir de la primera peseta facturada.

— La de los empleados de ventas de la empresa, con los que existe un vínculo laboral y a los que se retribuye con un sueldo fijo, más una prima porcentual, generalmente establecida a partir del momento en que se rebasa una cifra de facturación previamente acordada, o bien con una prima más reducida a partir del primer euro vendido.

La principal ventaja para la empresa de trabajar con representantes radica en que esta se libera por completo de cargas salariales y de cuotas a la Seguridad Social. El representante es un autónomo, y él mismo se paga sus cotizaciones de todo tipo.

Al no existir un vínculo laboral, si un representante no funciona adecuadamente, se le retira el muestrario y se nombra a otro en su lugar, sin apenas más problemas ni gastos que el notificarlo así a todos los clientes y formar al sustituto adecuadamente.

¹⁷ ¡Y cobradas!

El representante cobra exclusivamente en función de resultados: tanto vendes, tanto ganas, con lo que desaparecen los costes fijos, los de desplazamientos, las dietas...

Además, el representante tiene asignada una zona geográfica en la que reside, y cuyas particularidades conoce bien, lo que le permite atender con prontitud y eficacia a las necesidades de la clientela. Otras veces, en lugar de zona geográfica, lo que se le asigna es un determinado tipo de clientes, o un tipo concreto de actividades.

Sin embargo, no todo son ventajas. El representante no suele dedicar toda su atención a la empresa, sino que, para rentabilizar sus visitas, suele llevar artículos de otras compañías, con tal de que no sean concurrentes directas¹⁸. Un clásico representante de pañería que visita, por ejemplo, a sastrerías y fábricas de confección, lleva pañería de la empresa tal, botones y cremalleras de la empresa cual, forros y hombreras de una tercera firma... con todo ello, su atención a cada una de las empresas se diluye.

Por otra parte, el representante considera a los compradores como «sus» clientes, y procura defender sus intereses en ocasiones más que los de la propia empresa a la que representa, tratando de conseguir para ellos precios especiales, plazos de pago más largos, «chollos» de ofertas, etc. Si el representante se pasa a una empresa de la competencia, es casi seguro que se marchará con la mayor parte de su cartera de clientes.

Además, como se le paga por lo que vende, y no por lo que trabaja, es reacio a proporcionar a la empresa información acerca de sus visitas, la competencia, (sus precios, sus condiciones de venta, sus calidades...) datos todos ellos necesarios para que la empresa, conociendo la situación del mercado día a día, pueda tomar decisiones en un momento dado que mantengan y aumenten su posición competitiva.

Otro efecto indeseable de la retribución exclusivamente en función de la venta es que el representante procura vender los artículos «estrella», no tanto porque cifran más, como porque son más cómodos de vender. En cualquier caso, se produce un descuido de los artículos más baratos o de venta más difícil, aunque una política de comisiones diferenciales puede solucionar este problema. También tiende a visitar a los grandes compradores, que realizan jugosos pedidos, dejando de lado a los clientes con menos capacidad de compra. De hecho, la gestión de una lista de clientes consolidados constituye una especie de patrimonio personal, que suele inducir al conservadurismo, disminuyendo el dinamismo y la agresividad comercial.

Por todo ello, aunque muchas empresas siguen con la clásica figura del representante a comisión, se suele preferir al empleado de la empresa, cuyas ventajas e inconvenientes son como un cliché en negativo de los inconvenientes y ventajas del comisionista.

El vendedor percibe un sueldo fijo, más una comisión, que ya dijimos que no suele ser desde el primer euro vendido, sino a partir de una cifra es-

¹⁸ A esto se llama «multicartera».

tablecida y anualmente renegociada entre la dirección de ventas y los vendedores.

Ahora bien, los problemas surgen cuando existen varios vendedores a los que se ha asignado zonas geográficas, o tipos de clientes con desigual capacidad de compra. El vendedor que disfruta de una zona «buena», obtendrá unas elevadas ventas, y por tanto, una excelente retribución, mientras que al que le tocó una zona peor, se las ve y se las desea para cubrir la cuota mínima. Esto obliga a revisar la normativa, bien sea estableciendo cuotas mínimas diferentes, o comisiones distintas para cada vendedor.

Pero como las cuotas se establecen, en parte, en función de las previsiones de los propios vendedores, no es raro que estos hagan sus previsiones a la baja, con lo que las reuniones del Departamento de Ventas para negociar los objetivos del año suelen ser bastante moviditas...

En la actualidad, la tendencia va hacia unas comisiones que representen, al menos, un 25% de la retribución total. Una cantidad menor no es estimulante, y una cantidad mayor induce a comportamientos indeseables: la venta ante todo, sin pensar que lo que hay que conseguir no es sólo la venta de hoy, sino también la de mañana, y la de pasado mañana.

El incentivo, a veces, se divide en dos componentes, una cantidad mayor, digamos dos tercios, en función de los objetivos individuales, y el tercio restante en función de los objetivos colectivos. De este modo se persigue la suscitación de espíritu de equipo y de ayuda mutua, y también de la «higiene interna» de la que ya hablamos en otro momento.

Por otra parte, los objetivos ya no suele ser exclusivamente la cifra de ventas, sino un *cocktail* en el que se pueden incluir objetivos anuales y objetivos a más corto término, por ejemplo, trimestrales.

En el *cocktail* mencionado se puede incluir, por ejemplo:

- Cifra de ventas.
- Unidades vendidas.
- Precios medios.
- Ratio visitas realizadas/ventas conseguidas.
- Ratio de diversificación de productos, por familias o líneas.
- Ratio sobre mantenimiento e incremento de la cartera de clientes.
- Ratio negativo de reclamaciones por la actuación del vendedor.
- Horas estimadas de dedicación a la elaboración de informes de clientes, estimación de riesgos, recogida de muestras, asistencia a ferias y exposiciones...
- ...

Algunas empresas, para estimular a la fuerza de ventas, recurren a los llamados Concursos de Ventas. Se suele recurrir a estos concursos en ocasiones especiales (por ejemplo, campaña de Navidad); cuando se desea liquidar algún producto que va a descatalogarse; en el ciclo de madurez/obsolescencia del producto; para animar la venta de productos *que no arrancan*; para *calentar* temporadas bajas, etc.

En estos concursos se condiciona el logro del premio, que puede ser dinero, productos de la empresa, un viaje, etc., a la consecución de unos objetivos determinados.

En ocasiones los vendedores compiten consigo mismos, es decir, tratan de batir su record de ventas anterior. Otras veces la competencia es entre vendedores o entre equipos territoriales de ventas...

Estas campañas, por definición, están limitadas a un breve espacio de tiempo, unas semanas o un mes. Aunque algunas empresas recurren a ellas periódicamente, por ejemplo, no es infrecuente el concurso anual de Navidad, o el post inventario, en el que se trata de incentivar la venta de productos que van a retirarse de la venta.

El fracaso de un sistema de incentivos puede deberse a razones como:

- Sistema poco agresivo. No vale la pena dejarse la piel por *el chocolate del loro*.
- Falta de coincidencia entre los objetivos de ventas y los verdaderos objetivos (la *misión*) de la compañía.
- Olvido de los «otros» que participan en la venta (marketing, preventa, posventa, logística, etc.).
- Establecimiento de objetivos etéreos, difíciles de medir.
- Falta de información al personal acerca del sistema de incentivos. (Ojo, el Plan de Incentivos también tiene que «venderse»).
- Sistema demasiado complejo.
- Impuesto no consensuado.
- Transcurre demasiado tiempo desde que se produce la venta hasta que se materializa el incentivo, etc.

Se puede lograr que un sistema de incentivos funcione cuando se parte de un planteamiento estratégico, se establecen los objetivos precisos que se desea incentivar, se entiende cuál es el nivel de influencia de la fuerza de ventas y se establece un sistema que:

- asegure una remuneración competitiva para un desempeño competitivo;
- canalice los esfuerzos del personal hacia las actividades concretas que añaden valor;
- integre en el sistema a todos los colectivos que impactan en la venta y la satisfacción del cliente;
- sea sencillo, entendible;
- permita un seguimiento y control de la «*recompensa esperada*»;
- sea conocido y entendido por todos.

Si, adicionalmente, se implica al personal afectado haciéndolo participar en sesiones conjuntas de aportación de ideas, se puede conseguir que no sea necesario *vender* el sistema al personal, ya que ellos mismos lo *comprarán* al haber colaborado con sus aportaciones sugerencias y propuestas al diseño de SU sistema.

La retribución del personal staff

El problema de la retribución del personal de los departamentos a los que, con un criterio algo arbitrario, se les denomina «personal o mano de obra indirecta» radica en la dificultad de justificar ante la línea, la propiedad o los sindicatos, la propia existencia de los departamentos *staff* bajo las bases de criterios de coste/eficacia o de coste/beneficio.

Cuando se evalúa a un departamento *staff*, y a las personas que prestan sus servicios en él, debería aclararse bajo qué criterios se realiza la evaluación: bajo los de eficacia o bajo los de eficiencia.

El problema, una vez más, consiste en primer lugar en conseguir los objetivos; y en segundo lugar, conseguirlos al menor coste posible. Por ello, el criterio del coste nos dice muy poco acerca de la eficacia y eficiencia de un departamento. Un departamento *staff* puede ser barato y bueno, barato y malo, caro y bueno o caro y malo.

Para medir la productividad de un departamento que no produce nada tangible, y que tampoco vende nada, hay que recurrir a la noción de cliente interno, que como sabemos es aquella persona o departamento con el que nos relacionamos profesionalmente. Así, en un hospital, el cliente del laboratorio de análisis no es la persona a quien se le efectúan estas pruebas, por más que sea él o ella quien paga la factura. El cliente es el médico, o la consulta que prescribe dichos análisis. De igual modo, la clientela interna de una asesoría jurídica interna, por citar un típico departamento en *staff*, son los departamentos administrativo, financiero, de ventas, de recursos humanos, etc., que le solicitan sus dictámenes, o a los que tiene que representar ante un tribunal. Poco importa que estos servicios no se paguen realmente; deberían facturarse (extracontablemente, por supuesto) a precios de mercado, para poder establecer criterios de evaluación coste/eficacia o coste/eficiencia.

Con ratios semejantes a los que hemos visto, es posible medir, no solamente la eficacia y la eficiencia de un departamento *staff*, sino también el desempeño de las personas que prestan sus servicios en él, bien sea utilizando una fórmula polinómica, como en el caso de los mandos intermedios, o por otro procedimiento similar.

EJEMPLO DE UN SISTEMA DE RATIOS DE COSTE PARA EVALUAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Un medio para establecer indicadores de la eficacia y la eficiencia de departamentos de personal consiste en seleccionar una serie significativa de ratios de coste. Hace años una empresa británica, Granada TV Rental, decidió instituir un sistema de medida de objetivos después de haber identificado las cuatro principales áreas de su Departamento de Personal: selección, retribución, relaciones laborales y formación y desarrollo. Para el último mencionado se consideraron los siguientes ratios:

1.	$\frac{\text{Presupuesto de formación} \times 100}{\text{Presupuesto total de personal}}$	(%)
2.	$\frac{\text{Costes reales de formación} \times 100}{\text{Presupuesto de formación}}$	(%)
3.	$\frac{\text{Presupuesto de formación}}{\text{N.º medio de personas a formar}}$	(£ por persona)
4.	$\frac{\text{Costes reales de formación}}{\text{Plantilla media de la empresa}}$	(£ por persona)
5.	$\frac{\text{Costes de formación de directivos}}{\text{n.º de directivos}}$	(£ por persona)
6.	$\frac{\text{Costes de formación de directivos}}{\text{Plantilla media de la empresa}}$	(£ por persona)
7.	$\frac{\text{Costes de formación de vendedores}}{\text{n.º de vendedores}}$	(£ por persona)
8.	$\frac{\text{Coste de formación de vendedores}}{\text{Plantilla media de la empresa}}$	(£ por persona)
9.	$\frac{\text{Total de costes de formación}}{\text{n.º total de días/formando al año}}$	(£ por persona/día)
10.	$\frac{\text{n.º total de días/formando al año}}{\text{n.º de formadores}}$	(días/formando por formador)

Fuente: *Personnel Management*. Mayo 1993. pág. 28.

La retribución del personal desplazado

En el Capítulo Quinto se dedicó un corto espacio al tema de la formación del personal desplazado. Vamos a comentar aquí los aspectos retributivos que este tipo de personal representa para la empresa.

En los aspectos retributivos del personal desplazado se pueden considerar tres momentos:

- Los incentivos para enviar al empleado al extranjero.
- Los suplementos salariales durante su estancia en el país de destino.
- Los costes de la reintegración del desplazado al país de origen.

Un hecho significativo, a menudo descuidado, pero de la mayor importancia es que en los desplazamientos de personal se tiene que tener en cuenta no

sólo al desplazado, sino también a su esposa, hijos y —aunque parezca ridículo— a los animales domésticos que viven con la familia ¹⁹.

a) **Incentivos para enviar el empleado al extranjero.** El desplazamiento supone un reto para el individuo, ya que normalmente lleva aparejado un incremento de la responsabilidad. Por otra parte, puede suponer un trampolín para, a su vuelta, acceder a puestos de Alta Dirección.

Normalmente, estos incentivos no monetarios tienen que ir acompañados de otros de carácter monetario para conseguir la aceptación del presunto desplazado. Como normalmente tiene que haber una buena razón para enviar a un empleado local a otro país, la necesidad de la empresa provoca que la negociación sea individualizada, y que si el empleado es realmente idóneo y no existen demasiados competidores, en esta negociación pueda obtener bastantes gabelas.

Antes de partir, la empresa corre con los gastos de la puesta a punto lingüística del empleado, y también se suelen financiar cursos para el resto de la familia.

Antes de cerrar el trato, es de rigor un viaje previo de unos cuantos días de duración, que envuelva al empleado y también a su esposa, incluso a algún hijo mayorcito. El clima, el ambiente, la cultura, los colegios, las prestaciones sanitarias de la Seguridad Social local, la calidad del alojamiento, los clubes, van a ser evaluados críticamente por la esposa del desplazado, y también por los hijos, si están en edad de poder opinar.

Si la esposa trabaja, y desea seguir haciéndolo en el país de destino, habrá que proporcionarle la posibilidad de hacerlo, pero no en la misma compañía, o al menos, no en el mismo centro de trabajo, por razones obvias.

Algunas empresas alemanas ofrecen seminarios de preparación, en su sede central para la familia del desplazado. En el caso de que el país de destino esté situado en zonas tropicales, se realiza un reconocimiento médico minucioso antes de partir. Por supuesto, la alta humedad, *smog*, elevadas temperaturas, etc., son compensadas económicamente.

b) **La estancia.** El período de estancia suele fijarse en torno a los cinco años. Menos tiempo representaría un despilfarro de la alta inversión que todo desplazamiento lleva consigo. Más tiempo dificultaría la reinserción del empleado en su país de origen, por cambio de la cultura, y también por que determinados sistemas de trabajo que se emplean en la casa matriz, no se usan en los países de destino, por lo que a su vuelta, el reinsertado se encontraría doblemente alienado.

La empresa corre con los gastos de mudanza, aunque si el país de destino es lejano, puede resultar más económico deshacerse de los muebles viejos y comprarlos nuevos. Los electrodomésticos, pueden ser absolutamente inservibles,

¹⁹ Si la familia posee un perro o un gato, al que los niños profesan un gran cariño, y en el país de destino (por ejemplo, Gran Bretaña) existen restricciones o cuarentenas impuestas por motivos sanitarios a los animales domésticos, puede arruinarse un desplazamiento cuidadosamente planificado (Verídico).

por ejemplo, si el voltaje del país de destino es distinto del que había en el país de origen, por lo que casi siempre se compran nuevos. El clima puede hacer perfectamente inútil la ropa que se posee, además de que a los recién llegados, por mucho que se diga que la moda es cada día más universal, les da la impresión de ir disfrazados.

En cuanto a la vivienda, la empresa se suele encargar de buscar por medio de una agencia especializada una casa o piso adecuada. En el supuesto de que el empleado viviera en su lugar de origen en una casa arrendada, el problema es simple. Pero si vive en una casa propia, las alternativas pueden ser: vender la casa en el país de origen y comprar otra en el de destino o cerrar la casa, con todos sus enseres, hasta la vuelta. Incluso es posible alquilarla por el período de tiempo que se prevé va a durar la ausencia.

La empresa corre con los gastos de alquiler en el país de destino durante un período de tiempo, de digamos, dos años, o bien entrega una bonificación por todo el tiempo que dure el desplazamiento.

Otros gastos que cubre la empresa son el viaje de traslado, más dos viajes anuales de ida y vuelta para el empleado y su familia, y la garantía de cubrir los viajes de emergencia que pudieran presentarse (muerte, accidente o enfermedad grave de un familiar cercano, etc.).

Varios días (de dos a cinco anuales) suplementarios de vacaciones, que se entiende que se van a consumir en viajes de ida y vuelta; ayuda en el pago del colegio de los hijos; revisión al alza del seguro de vida, de accidentes y del fondo de pensiones del desplazado, incremento salarial en función del coste de la vida local respecto del lugar de origen, matizado, al alza o a la baja, con la presión fiscal del lugar de destino, etc., son algunas de las partidas de gastos que la estancia comporta.

c) **El regreso.** De nuevo aquí hay que realizar gastos de mudanzas, de ropa, de alojamiento, y de reinserción en el país de origen. No es infrecuente que, «quienes se marcharon llorando, vuelvan llorando», especialmente los más jóvenes si dejaron allí amigos, diversiones, deportes...

Por eso no es extraño que los que probaron la aventura del desplazamiento la vuelvan a intentar en otro país, o incluso en el mismo, si las circunstancias se lo permiten.

Como conclusión cabría añadir que los ejecutivos desplazados no deberían recibir una retribución tan elevada que resultara un agravio comparativo y una afrenta hecha al personal local, pero si el estímulo no es suficientemente fuerte, no es fácil reclutar personas que deseen trabajar en otros países.

LA EQUIDAD INTERNA. LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Las distintas técnicas de valoración de puestos de trabajo (VPT) nacieron en los Estados Unidos en plena época de esplendor de la escuela taylorista, o de la Organización Científica del Trabajo, con la pretensión de determinar cuál

es la importancia relativa de los distintos puestos de trabajo en una organización²⁰.

Cuando estas técnicas de gestión de recursos humanos llegan a España en los últimos cincuenta, sufren un importante recorte. En primer lugar, en vez de aplicarse a la totalidad de los puestos que integran una plantilla, se limitaron a valorar los puestos inferiores, llegando, como mucho, a los mandos intermedios.

En segundo lugar, su potencialidad se vio mermada, ya que se emplearon exclusivamente con fines retributivos, cuando, la VPT puede ser una herramienta clave para otras funciones en relación con los recursos humanos de la empresa.

Dentro de la utilidad retributiva, la VPT puede servir para:

- Elaborar estructuras salariales más justas.
- Controlar con mayor precisión los costes de personal.
- Servir de base para las negociaciones con los sindicatos.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de los salarios.
- Permitir que los puestos de nueva creación se sitúen en una estructura salarial preestablecida.

Pero, además, la VPT puede servir para otros fines no retributivos, como son:

- Proporcionar un análisis radiográfico de la estructura empresarial.
- Conocer mejor el funcionamiento de la propia empresa.
- Establecer políticas de formación, de rotación, de promoción interna, de planes de carreras...
- Mejorar el clima laboral.

En opinión de Bugallal²¹, en los años de la Transición, las direcciones de Recursos Humanos se vieron desbordadas por los problemas planteados por las nuevas relaciones laborales. La necesidad de negociar a presión para resolver a base de «parcheo» las situaciones de tensión que se sucedían sin dejar el tiempo necesario para la reflexión, dañaron a la faja media y alta de los organigramas. Así, se adoptaron decisiones sobre retribución, promociones... en base al poder e influencia de los distintos grupos profesionales (o de los sindicatos) levantando una oleada de agravios individuales y colectivos.

Es nuestro país, la negociación colectiva de la Transición perjudicó retributivamente y dejó en el más triste abandono por parte de la empresa a los

²⁰ Aunque en lenguaje coloquial identificamos el número de «puestos de trabajo» de una empresa con el número de personas que trabajan en ella, en lenguaje técnico distinguimos entre «puntos de trabajo», que es, efectivamente, el número de personas que trabajan en una empresa, y «puestos de trabajo». Un puesto puede estar ocupado por muchas personas. Así, en un hospital existe un sólo puesto de Enfermera (puesto de trabajo), mientras que el número de enfermeras puede ser de varios centenares (puntos de trabajo).

²¹ Bugallal, J. L. «La valoración de puestos de trabajo», *Dirección y Progreso*, julio-agosto 1986, págs. 49-52.

mandos intermedios. Salarialmente, los abanicos retributivos se cerraron²², como consecuencia de los incrementos salariales lineales e incluso inversamente proporcionales pactados entre unos sindicatos envalentonados y unas direcciones de las empresas absolutamente agotadas. Quizás una de las causas de estas disfunciones haya sido el partir de una estructura de VPT incompleta, pues sólo afectaba a los escalones más bajos del organigrama, y sesgada, porque sólo se consideraba el aspecto retributivo.

Generalmente, los libros españoles sobre el tema suelen definir a la VPT como «un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de los puestos de trabajo en una organización sin considerar al ocupante del mismo, que pretende conseguir una más justa distribución de salarios que asegure un buen clima laboral». Sin embargo, para no circunscribir la utilidad de la VPT al tema salarial, preferiría cambiar la segunda parte de la definición a partir de la coma, por esta: «con el fin de conseguir una estratificación justa y aceptada de los mismos».

Los sistemas o métodos de valoración

Existen básicamente cuatro sistemas de valoración de puestos de trabajo, tal y como se muestra en el Cuadro de doble entrada siguiente:

FORMA DE COMPARAR		
Considerando el trabajo	TRABAJO A TRABAJO	CON UNA ESCALA
EN SU CONJUNTO Globales	JERARQUIZACIÓN	CLASIFICACIÓN
POR FACTORES Analíticos	COMPARACIÓN DE FACTORES	PUNTOS

Modelo portfolio de sistemas de VPT

Método de jerarquización

Es el procedimiento más antiguo, y también el más sencillo. Consiste en ordenar los puestos de más importante a menos importante, considerando la importancia del puesto de una manera global.

Es un método barato y fácil de realizar, pero impreciso, ya que si es cierto que dice que un puesto es más importante que otro, no dice *cuánto* más importante es. Es como si nos dieran una lista ordenada en función de los resultados obtenidos en un examen por todos los alumnos de una clase, pero sin decirnos la nota que han obtenido. Sé que Fulanito es el mejor, pero no sé cuál es

²² A este fenómeno se denominó en el momento «portugalización de los salarios», aludiendo a lo que sucedió en el país luso tras la Revolución de los Claveles.

su nota; sé que Menganito viene en segundo lugar, pero no sé qué nota obtuvo, ni a qué distancia queda de su predecesor...

Este método no sirve para una empresa con muchos puestos de trabajo, y tiene el inconveniente de su subjetividad, y también resulta difícil demostrar a alguien, descontento con el nivel otorgado al puesto que ocupa, que está equivocado.

Hay varios procedimientos para realizar esta jerarquización: la comparación binaria (todos los puestos con todos los puestos) en un cuadro de doble entrada; elegir el 1.º y el último, a continuación el segundo y el penúltimo...; cuando los trabajos son muchos dividirlos en dos o tres montones (puestos superiores, medios y bajos), ordenarlos en cada montón y después acoplar los diversos montones...

El proceso a seguir para este procedimiento consta de:

- Selección de los puestos a clasificar.
- Constituir un comité de valoración.
- Analizar los trabajos, si es que no existe previamente un análisis y descripción de puestos de trabajos.
- Jerarquizar los puestos.

Los problemas principales de este método son la dificultad de encontrar buenos valoradores que conozcan todos los puestos de la empresa; la tendencia a confundir el puesto con el ocupante y el conseguir que todo el mundo lo acepte, porque ya vimos que es muy difícil demostrar a alguien que se ha equivocado.

Método de clasificación

Consiste en hacer una clasificación forzada de todos los puestos de trabajo, asignándolos a una escala empírica con varios niveles. Los niveles vienen definidos por determinadas condiciones.

Siguiendo con la comparación escolar, es como si se pidiera al profesor que clasificara a todos los alumnos de una clase en las categorías de sobresaliente, notable, aprobado y suspenso. Después de hecha la clasificación sabemos que un alumno está aprobado, pero no sabemos si su calificación es de 5,00 ó 6,99, o cualquiera de los puntos intermedios entre estos dos extremos. De hecho Fulanito y Menganito pueden estar suspendidos ambos, pero el uno puede estar suspenso con 0,0 puntos y el otro con 4,99.

Las ventajas de este sistema es su baratura, su facilidad de aplicación y su reducido coste, amén de que tiene a su favor el que en la empresa existe una tendencia natural a la estratificación de los puestos en clases. Sus inconvenientes principales radican en la dificultad de definir los grados y el que muchos puestos pueden pertenecer en algunos requisitos a un grado, y en otros requisitos a otro grado.

El procedimiento operativo consiste en:

- Seleccionar los trabajos a clasificar.
- Constituir el comité de valoración.

EJEMPLO DE TABLA DE «CLASES» O GRUPOS DE RETRIBUCIÓN	
Clase	Definición del grupo de retribución
1	Trabajos sencillos que pueden realizarse sin conocimiento previo, después de breve aprendizaje y con poco esfuerzo corporal.
2	Trabajos sencillos, sin conocimientos previos, requiriendo un aprendizaje de 4 semanas y con poco esfuerzo corporal.
3	Trabajos sencillos, sin conocimientos previos, breve aprendizaje, esfuerzo corporal medio.
4	Trabajos sencillos, sin conocimientos previos, aprendizaje de 4 semanas y esfuerzo corporal medio.
5	Trabajos sencillos, sin conocimientos previos, que requieren 4 meses de aprendizaje, esfuerzo corporal pequeño.
6	Trabajos que presuponen para su realización conocimientos que se adquieren en una Escuela de Formación Profesional.
7	Trabajos que presuponen para su realización conocimientos que se adquieren en una Escuela de Formación Profesional, más una experiencia de dos años.
8	Trabajos difíciles, cuya realización necesita habilidad adquirida que rebasa la del Grupo 7, necesitando experiencia de varios años.
9	Trabajos de alta calidad que exigen alto nivel de conocimientos, valerse por sí mismo y con responsabilidad elevada.
10	Trabajos de alta calidad, que exigen un excelente nivel de conocimientos teóricos, organización por sí mismo de su trabajo, criterio propio en la ejecución de las tareas y elevada responsabilidad.

- Establecer el número de clases. (Generalmente de seis a diez).
- Definir los requisitos de cada clase.
- Comparar cada puesto a partir de su descripción con cada clase y asignarlo a una de ellas.

Método de puntos

Es el método más extendido en las empresas industriales, por ser el más adecuado para aplicar la VPT en los talleres.

Utiliza varias escalas de calificación, cada una de ellas referidas a los factores comunes a todos los trabajos. A cada factor se le da un peso o ponderación. Como consecuencia de esta ponderación, cada nivel de la escala tiene una puntuación.

Los puestos de trabajo se analizan factor a factor, y se valoran de acuerdo con la escala. Al final se obtiene para cada puesto un número de puntos que expresa el valor relativo de dicho puesto.

Si buscáramos otro símil de carácter escolar, sería como si un profesor, buscando una mayor objetividad a la hora de valorar los trabajos de campo de los

alumnos, decidiera puntuar por separado, en cada trabajo, cada uno de los siguientes conceptos:

- Claridad de los objetivos.
- Uso de informantes.
- Concreción del tema.
- Uso adecuado del léxico específico.
- Conclusiones.
- Ejemplos.
- Gráficos.
- Originalidad del enfoque.
- Citas de autores.
- Documentación aportada.
- Presentación.
- ...

Supongamos que este profesor ponderase por separado cada factor: así Originalidad del enfoque podría representar un 10% de la nota final, mientras que Gráficos, sólo un 5%. El profesor calificaría cada trabajo a la luz de cada uno de los factores, aplicaría la ponderación y al final le saldría una nota final.

Pues bien, el método de puntos sigue el esquema siguiente:

- Determinación de los tipos de trabajo que se desea valorar.
- Elección de los factores comunes que se desean valorar.
- Definición de los factores.
- División de los factores en grados y definición de estos.
- Ponderación de los factores.
- Fijación de los puntos totales del puesto más alto de la organización.
- División de estos puntos entre los factores, en proporción a la ponderación establecida previamente.
- Asignación de puntos a cada grado.

Como resultado de este complejo trabajo, al final se habrá elaborado un Manual de VPT válido para una empresa concreta, o para una parte de dicha empresa.

Las principales ventajas del método es su gran objetividad, con lo que los resultados obtenidos son fáciles de defender ante las posibles reclamaciones. Su mayor inconveniente, lo laborioso de su elaboración.

Método de comparación de factores

Este sistema fue creado por Benge en 1926, aunque ha sufrido posteriormente varias modificaciones.

La originalidad de este método radica en su concepción de los *trabajos clave*.

EJEMPLO RESUMIDO DEL MANUAL DE VALORACIÓN DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

A) Factores y puntos de los puestos de trabajo

	Puntos
I. <i>Aptitudes</i> = 915 puntos	
1. Conocimientos y experiencia	250
2. Capacidad de juicio.....	220
3. Capacidad para relaciones públicas y trato con los clientes .	150
4. Relaciones dentro de la empresa.....	50
5. Calidad de trabajo	130
6. Destreza manual	75
II. <i>Responsabilidad</i> = 625 puntos	
7. Supervisión y asesoría	
a) Supervisión	—
b) Asesoría.....	—
8. Políticas	
a) Formulación.....	—
b) Interpretación	—
9. Inversiones de fondos	—
10. Gestión del activo	—
III. <i>Esfuerzo requerido</i>	

IV. <i>Condiciones del trabajo</i>	

B) Ejemplo de descripción, distribución en grados y valoración en puntos de un factor

Aptitudes requeridas

Capacidad para relaciones públicas y trato con clientes.

Este factor se refiere al nivel requerido de capacidad para las relaciones públicas y el trato correcto con clientes. Incluye no sólo el fortalecimiento de las relaciones existentes, sino también el desarrollo de nuevas relaciones, contribuye a incrementar el prestigio de la empresa asegurando la satisfacción del cliente, atendiendo debidamente a las reclamaciones y quejas, desarrollando y cultivando las relaciones públicas. La valoración de este factor sólo debe realizarse en el caso de que estas relaciones sean esenciales en el desempeño de un puesto de trabajo.

Grados	Valoración en puntos
0. No se tiene ningún contacto con clientes ni público.....	0
1. Se requieren algunas aptitudes para mantener buenas rela-	

ciones con los clientes o público en general. No se exigen servicios especiales	10
2. Se requiere aptitud para resolver situaciones de alguna tensión en donde es preciso mantener los buenos modales	25
3. Se requiere capacidad para resolver situaciones de tensión en donde es preciso actuar con tacto y diplomacia	45
4. Se requiere capacidad para enfrentarse frecuentemente a situaciones en las que es preciso actuar con gran tacto y diplomacia para superar actitudes adversas, que en algunas ocasiones pueden provocar dificultades	—
5. _____	—
6. _____	—

Un trabajo clave, para Benge, es aquel que:

- Está perfectamente definido.
- No ha sufrido cambios recientes.
- Ocupa a mucha gente.(Tiene muchos puntos de trabajo).
- Son típicos de la actividad que realiza la empresa.
- Los trabajadores opinan que están adecuadamente retribuidos, tanto en su montante total, como si se considera su relación con otros trabajos clave.

Dichos puestos clave deben constituir en torno al 10% de puestos de trabajo existentes.

El método considera que en todos los trabajos existen unas *exigencias mentales* (innatas, adquiridas), unas *habilidades* (innatas, adquiridas), unas *exigencias de carácter físico* (esfuerzos, condiciones personales...), una *responsabilidad* (sobre personas, bienes, procesos), unas *condiciones* (ambientales, riesgos, horarios).

El método primitivo de Benge distribuía lo que se pagaba realmente a cada puesto de trabajo clave entre los factores en que se habían descompuesto estos, aunque posteriormente el método sufrió sucesivas modificaciones por Turner y por Hay. Esta última versión es la más conocida y aplicada.

La descripción de todas las operaciones que han de ser llevadas a cabo para calificar cada puesto excede con mucho los objetivos de un libro como

este, por lo que nos limitaremos a decir que el proceso consta de las siguientes fases:

- Selección de los puestos a valorar.
- Constitución del Comité de Valoración.
- Instrucción de los miembros del Comité en la metodología a emplear.
- Elección de los puestos clave.
- Prorratio de los salarios de cada puesto clave entre los factores que lo componen.
- Calificación de todos los puestos incluidos en el plan.

Si buscáramos un símil para este método, es como si el profesor que quiere corregir y calificar con más justicia los ejercicios de sus alumnos, eligiera seis o siete de ellos (un 10% del total de la clase) a los que tomaría como modelo de lo que es un trabajo calificado con Matrícula de Honor, con sobresaliente, con notable, con aprobado alto, con aprobado bajo, con suspenso alto y con suspenso bajo. Después, este profesor repartiría la calificación dada a cada uno de ellos entre unos factores, que, por no complicarnos, aceptaremos que sean los mismos que nos sirvieron en el ejemplo del método por puntos. Posteriormente calificaría al resto de trabajos de los ejercicios. Y es de esperar que sus alumnos estuvieran, sino satisfechos con la nota obtenida, al menos sin argumentos para reclamar otra calificación. Lo que si es seguro es que al profesor le darían las uvas antes de firmar las actas.

Procedimiento común a todos los métodos cuando se quiere cambiar un sistema precedente por otro considerado mejor

La elección del método de VPT en una empresa dada es una decisión de gran importancia. La razón fundamental no es tanto el que cada método tiene unas ventajas y unos inconvenientes, y que el sistema mejor para una empresa puede ser el peor para otra, sino que una vez adoptado un método, es difícil sustituirlo por otro. Todo cambio exige una negociación con el Comité de Empresa, quien, a buen seguro, va a tratar de aprovechar la ocasión para forzar la consecución de algún tipo de ventajas.

Además, como en todo cambio de método va a haber quien gane y quien pierda con el cambio, la tendencia por parte de la dirección es a minimizar la conflictividad mejorando, o al menos conservando, el *statu quo*, lo que, lógicamente encarece los costes de personal.

Por otra parte, toda novedad que se desea introducir en la empresa es susceptible de provocar una reacción defensiva de resistencia al cambio, y más cuando se trata de un asunto tan espinoso como lo es la retribución. De ahí la recomendación de pensárselo bien antes de adoptar un sistema determinado, porque probablemente vamos a convivir con él durante largos años.

Cualquiera que sea el método que se decida implantar, existen unos pasos o pautas comunes que deben seguirse cuando se va a introducir un sistema de VPT:

- Establecida la necesidad de introducir un plan de VPT, se deben fijar claramente los objetivos que se desean alcanzar, y asignar el presupuesto de dinero y tiempo (que también es dinero, a fin de cuentas) que se piensa dedicar al plan.

- Posteriormente, se debe nombrar un equipo de analistas y valoradores, generalmente de carácter mixto, en el que figurarán personas ajenas a la organización, consultores o similares, que conocen la metodología, pero no los puestos de la empresa, y personas de la propia organización que conocen los puestos, pero no son expertos en la metodología.

- Posteriormente, debe establecerse un *timing* (▲) de los trabajos de la Comisión, el primero de cuyos pasos será el realizar un curso de formación a cargo de los expertos, que sirva no sólo para que los neófitos conozcan el procedimiento, sino también para que el equipo se integre y consolide.

- El personal debe estar informado desde el primer instante de lo que se va a llevar a cabo, mediante sesiones informativas, comunicaciones escritas, charlas a cargo de los expertos.... En todo momento debe quedar claro que «aquellos» no va a servir para echar a nadie a la calle, y que nadie va a perder con el cambio. Como en todo proceso de cambio, la información, la formación, la aceptación de las críticas y la respuesta a las mismas, son herramientas básicas para conseguir la conformidad de los afectados.

- El primer paso a realizar por el equipo mixto es la elaboración del análisis (APT) y la descripción de puestos de trabajo (DPT), tal como se estableció en el Capítulo Segundo, en el supuesto de que no existieran, o la reforma o actualización de los existentes, si fuera necesario.

- Posteriormente se realiza la valoración según el método elegido. Una vez realizada esta, se procede a la elaboración de la estructura salarial.

- Antes de proceder a la aplicación del sistema con carácter general, es bueno aplicarlo *ad experimentum* en un sólo taller o departamento de la empresa, o en una sola localidad, si la empresa opera en varias. Lógicamente hay que seleccionar aquella que, en principio, menos problemas plantee. En otros casos, se suele hacer una doble liquidación de salarios, una con el modelo antiguo de retribuciones, y otra con el moderno, para ver los problemas potenciales de aceptación que pueden plantearse.

- En cualquier caso, el plan debe tener un sistema de seguimiento que detecte instantáneamente los problemas que su aplicación plantee, para proceder a su solución inmediata.

De la VPT a la determinación de la estructura salarial

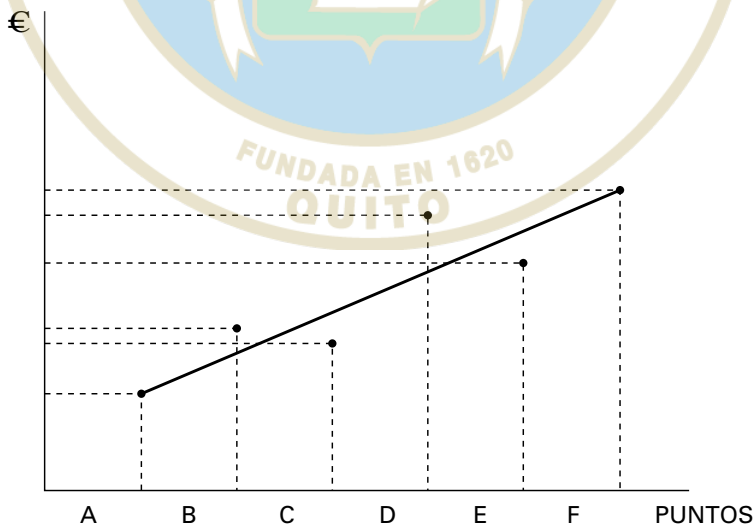
La estructura salarial no es ni más ni menos que el valor relativo de los distintos puestos de trabajo expresados en euros. Normalmente se presentan en forma de cuadro de retribuciones, aunque también admiten una representación gráfica.

En el supuesto de que hayamos empleado el sistema de valoración por jerarquización, la propia lista jerarquizada constituye la estructura de salarios. Lo único que sabemos es que un puesto determinado debe ganar más que el siguiente, pero no cuánto más debe ganar. En algunos casos, después de representar los salarios actuales en un eje de coordenadas, lo que nos da una constelación de puntos, se trata de rectificar la línea, bien sea por procedimientos gráficos, o bien se toma el valor mayor y menor, se traza una recta entre ellos, y se tratan de acomodar el resto de los salarios a esta nueva recta. Lógicamente, de este modo habrá puestos que pierdan en ingresos, y como no van a renunciar a las condiciones más beneficiosas de que disfrutaban, habrá que introducir el ajuste en varias etapas, haciendo que los incrementos anuales de unos sueldos sean mayores que los de otros, hasta que los salarios reales se ajusten a la línea preestablecida.

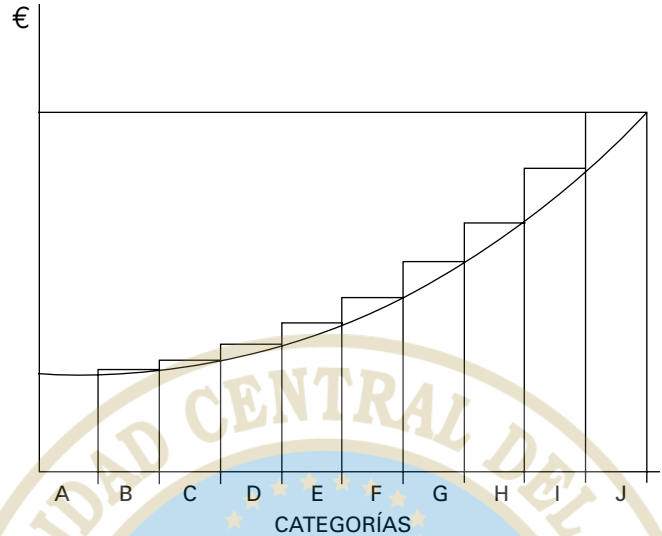
Si se ha empleado el método de clasificación²³, la estructura vendrá representada por una serie de categorías, en las que se hallarán englobados los puestos valorados.

El proceso de elaboración de la estructura salarial, a partir de un sistema de VPT por el método de puntuación, es el siguiente:

- Elaboración del diagrama de dispersión.
- Agrupación de los puestos valorados en clases o categorías.
- Atribución de un precio a cada punto.
- Determinación de la amplitud y grado de superposición de cada categoría.

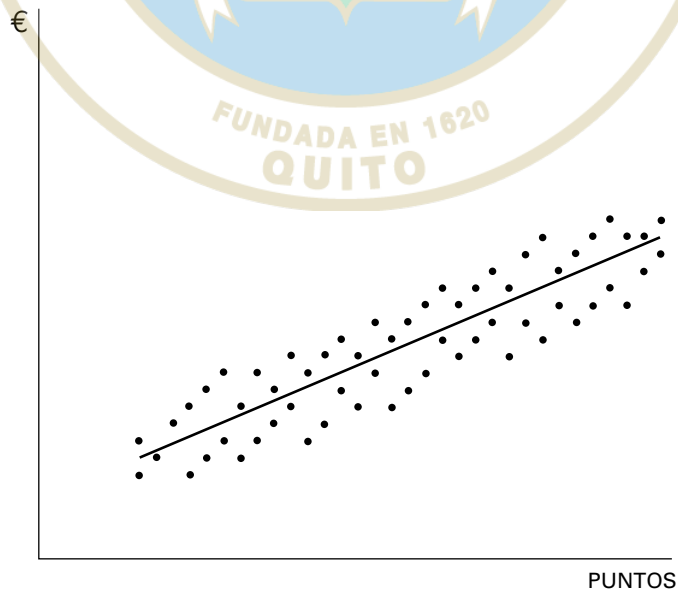


²³ El proceso para el método de comparación de factores es prácticamente el mismo.

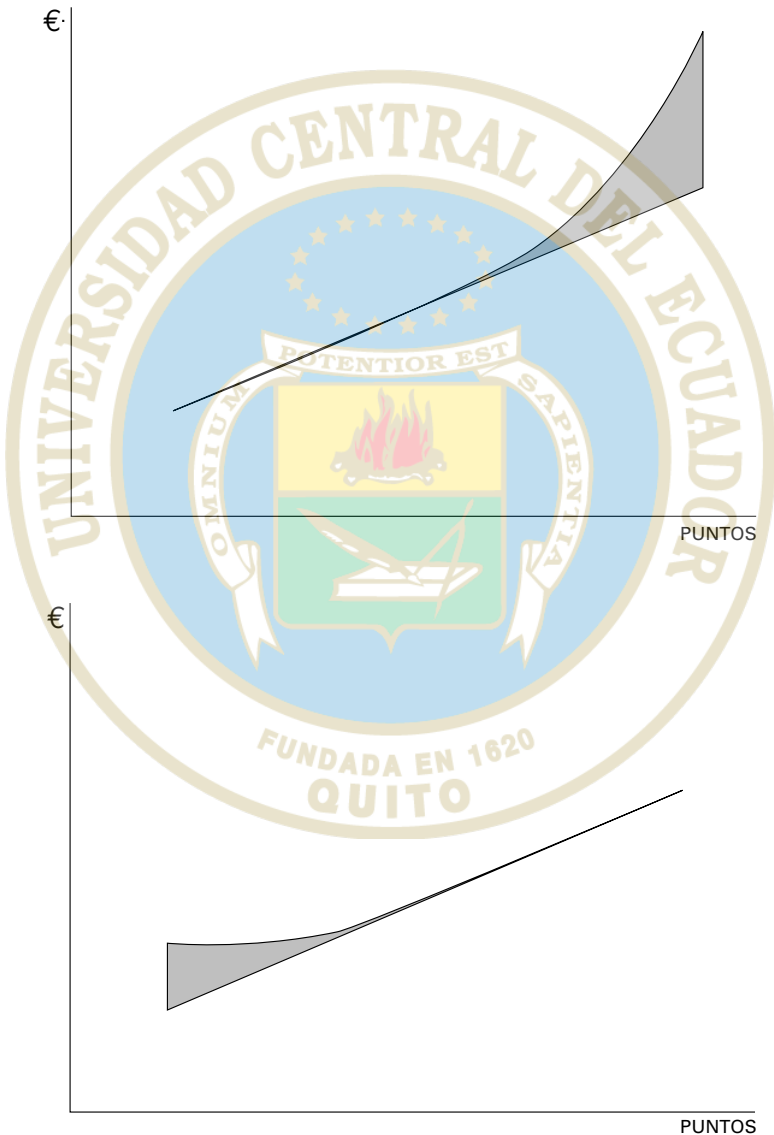


Elaboración del diagrama de dispersión

Este diagrama permite detectar los puestos superremunerados, y también los infrarremunerados en el momento presente, a fin de tomar las medidas necesarias para adaptar a unos y otros a la nueva situación. Para ello se representa en el eje de ordenadas los euros que en la actualidad percibe cada puesto valorado, y en la abscisa los puntos obtenidos en la valoración realizada. La representación nos dará una nube de puntos, que pueden adoptar una forma rectilínea o curva.



El gráfico anterior muestra una línea de tendencia salarial rectilínea; en los gráficos siguientes, la concavidad y convexidad respectiva de una y otra curva indican, en el primer caso, una línea de tendencia de incrementos salariales en función de la categoría más que proporcional. En el segundo caso, manifestaría que los puestos superiores no tienen una adecuada retribución por el incremento de responsabilidad, lo que provocará, con seguridad, una alta rotación de directivos²⁴.



²⁴ Esta es una de las causas de la alta rotación de los gestores de cooperativas y empresas de trabajo asociado.

En cualquier caso, la representación del diagrama de dispersión sirve para detectar injusticias retributivas, tanto por exceso como por defecto, lo que nos permite actuar en consecuencia.

Agrupación de los puestos en clases o categorías

Lo primero que hay que hacer es determinar cuántas clases se van a establecer. Su número, mayor o menor, estará en función del número de trabajos a agrupar, lo cual a su vez dependerá del tamaño de la empresa y de las diferencias de sus cometidos; del número de escalones jerárquicos que existen en el organigrama; del número de clases que por tradición existan en la empresa... En cualquier caso, hay que procurar que las nuevas categorías no se alejen demasiado de las antiguas, por el problema, que de todas maneras va a suscitarse, de resistencia al cambio .

En segundo lugar, hay que determinar la amplitud de cada clase. Supongamos que, al realizar la valoración, el puesto de trabajo más alto ha obtenido 1.500 puntos, y el más bajo sólo 301, y supongamos también que hemos determinado establecer 10 categorías. La amplitud de cada categoría vendrá determinada por la fórmula:

$$A = \frac{(\text{Puntuación mayor} + 1) - \text{Puntuación menor}}{\text{Número de categorías}} = \frac{1.500 + 1 - 301}{10} = 120 \text{ puntos}$$

Las categorías se agruparían así:

1	301	—	420
3	541	—	660
10	1.381		1.500

Atribución de un precio a cada punto

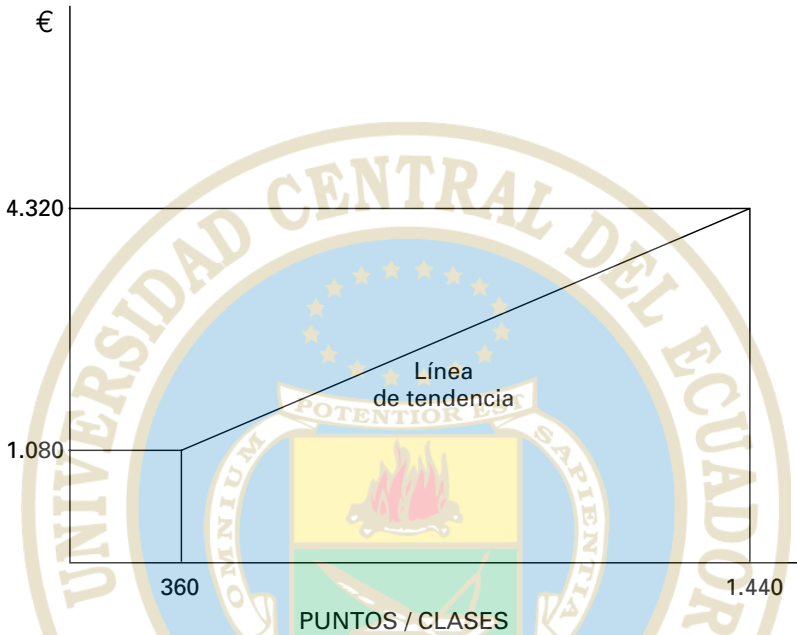
Lógicamente, a cada categoría se le asigna una tarifa retributiva, asignando un precio a cada punto. Pero como los puntos los tenemos agrupados en clases, lo normal es multiplicar el precio del punto a la marca de clase, o punto intermedio de cada intervalo:

Precio del punto = 3 €
Marca de clase de la categoría 1 = (420 — 301 + 1))/2 = 360 €

Retribución de la categoría 1 = $3 \times 360 = 1.080 \text{ €}$

Retribución de la categoría 10 = $3 \times 1.440 = 4.320 \text{ €}$

A continuación se representa la línea de tendencia uniendo estos puntos extremos:



Determinación de la amplitud y grado de superposición de cada categoría

Para cada intervalo, hay que calcular su amplitud. Esto es la cantidad máxima, media y mínima que se puede pagar en función de mérito individual. Lo habitual es calcular un 20% por encima y por abajo del punto medio, lo que hace que la diferencia entre la cantidad mayor y la menor sea de un 50%.

Ejemplo:

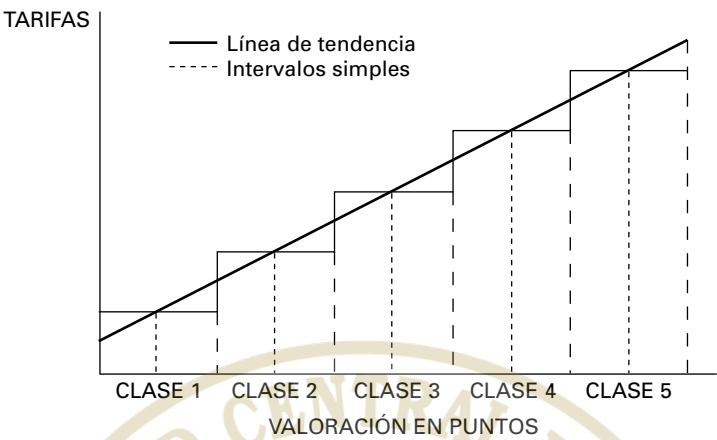
Categoría 1.

Cantidad media = 1.080 €

Cantidad superior = 120% de 1.080 = 1.296 €

Cantidad inferior = 80% de 1.080 = 864 €

150% de 864 = 1.296 €



Con los datos de que disponemos estamos en condiciones de elaborar las tablas salariales.

MARCA DE CLASE	360	480	600	720	840	960	1080	1200	1320	1440
PUNTOS CLASES	301-420	421-540	541-660	661-750	781-900	901-1020	1021-1140	1141-1260	1261-1380	1381-1500
TRAMOS DE RETRIBUCIÓN	I	II	III	IV	V	V	VI	VII	IX	X
↓ 120	1.296 *	1.728	2.160	2.592	3.024	3.456	3.888	4.320	4.752	5.184
↓ 110	1.188	1.584	1.980	2.376	2.772	3.168	3.564	3.960	4.356	4.752
— X 100	1.080	1.440	1.800	2.160	2.520	2.880	3.240	3.600	3.960	4.320
↑ 90	972	1.296	1.620	1.944	2.268	2.592	2.916	3.240	3.564	3.888
↑ 80	864	1.152	1.440	1.728	2.016	2.304	2.592	2.880	3.168	3.456

* EN€

Veamos algunas particularidades de estas tablas:

El tramo retributivo 100 es el correspondiente a la media de la retribución para cada categoría. El 110 es un 10% superior y el 90 es un 10% inferior al tramo medio.

Estos tramos retributivos pueden ser cinco, como se han representado aquí, o más, en todo caso su número ha de ser impar.

Cuando una persona entra por primera vez a trabajar en la empresa en un puesto, por ejemplo de la clase o categoría I (es decir, que su puesto tiene un valor en puntos entre 301 y 420), se le aplica el tramo de retribución más bajo, esto es, el 80, y de acuerdo con estas tablas percibiría 1.296 €. Si su trabajo es

satisfactorio, con el tiempo puede conseguir una *promoción* a la categoría inmediata superior II, en la cual empezaría por cobrar 1.152 €.

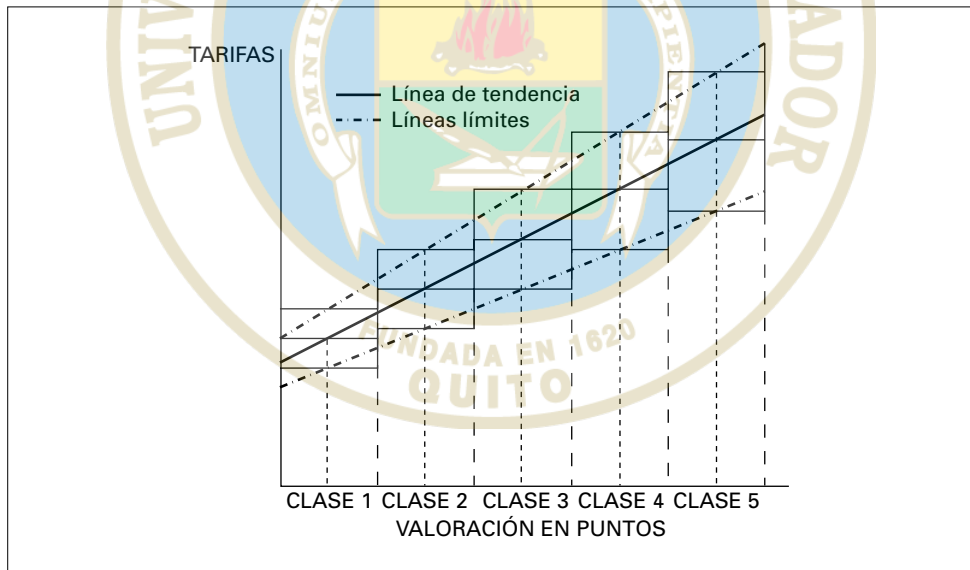
Pero puede suceder que, por las causas que fueren, y a pesar de su buen hacer, no sea posible promoverle (¡que no «promocionarle»!), y entonces se le aplicaría una *progresión* (♠), es decir, se le pasaría al tramo 90 o 100 de su misma categoría, con lo que podría cobrar 972 € o 1.080 €, respectivamente.

El tramo retributivo 110 se reserva para personas que desempeñan su puesto excelentemente, y el 120 para los auténticos «figuras».

Veamos que quien cobra el tramo 120 de la categoría I, percibe la misma cantidad que a quien se le paga en razón al tramo 90 de la categoría II, es decir, que con esta tabla concreta que hemos construido, un excelente empleado de una categoría inferior, puede cobrar más que un empleado «flojo» de una categoría superior. Lógicamente, este sistema persigue que los «mantas», o se «espabilen» o se «larguen».

Con otras tablas salariales se puede hacer que, por ejemplo, el que más cobre de la categoría I, cobre igual que el que menos cobre de la categoría II, o incluso que el que más cobre de la categoría anterior cobre menos que el que menos cobre de la categoría posterior. A esto nos referíamos cuando hablábamos de grado de superposición de las categorías.

La representación gráfica de la Tabla que hemos construido es la siguiente:



En el gráfico vemos que las líneas de retribución máxima y mínima son divergentes. Es decir, que al calcularse los incrementos proporcionalmente sobre una cantidad, al aumentar esta cantidad, las retribuciones aumentan a su vez. A esto le llamamos incremento proporcional.

Los sindicatos, en la Transición lucharon contra estos incrementos proporcionales, y en su lugar proponían, y muchas veces conseguían, incrementos li-

neales, es decir, todos los empleados percibían un incremento fijo igual para todas las categorías. Esto llevó al achatamiento de los abanicos salariales, y a la desastrosa figura que hemos denominado «portugalización» de los salarios.

El incremento debe ser proporcional, y esto por dos razones:

— La primera de orden fiscal. Al ser el IRPF un impuesto progresivo, la cantidad neta que percibe el asalariado después de pagar el impuesto es menor en el caso de los perceptores de rentas de trabajo más altas. Por esto su incremento tiene que ser superior que el de los perceptores de rentas más bajas.

— El segundo de tipo psicológico. El salario tiene, entre otras, una función de motivación. Para un asalariado que percibe un salario mensual bruto de 600 € un incremento de 60 €, es «notado». Para un asalariado cuya retribución mensual sea de 3.000 € el mismo incremento de 60 € representa casi una afrenta.

LA COMPETITIVIDAD EXTERNA. LA ENCUESTA SALARIAL

El salario, ya se ha dicho antes, tiene que ser externamente competitivo. Para lograr esta competitividad externa, se precisa información acerca de lo que otras empresas pagan a su personal.

El hecho de que estemos operando en un mercado, nos obliga a tener en cuenta al resto de concurrentes, y a tratar de ocupar una situación competitiva.

El procedimiento típico para conseguir información de lo que otras empresas, comparables a la nuestra, pagan a su gente, es la encuesta salarial.

Existen diversos tipos de encuestas salariales:

— Las oficiales, llevadas a cabo por organismos públicos, como el Instituto Nacional de Estadística, el Ministerio de Trabajo, o por algún ente autonómico o comunitario.

— Las aplicadas por medios de información económicos, generalmente diarios o revistas de carácter empresarial, o por los suplementos «salmón» de los periódicos diarios, y que se suelen publicar en algún número, especial o no, una vez por año.

— Las llevadas a cabo por consultoras, y que, o bien se entregan gratuitamente a las empresas que colaboraron comunicando sus propios datos, o bien se venden.

— Las publicadas por bancos y otras empresas financieras.

— Las desarrolladas por las centrales sindicales o las agrupaciones empresariales.

— Las realizadas por la propia empresa.

Todas las encuestas, unas más que otras, presentan unos problemas comunes en cuanto a su exactitud y a su validez.

— La diferente nomenclatura de los puestos de trabajo. Un mismo puesto puede denominarse, según las empresas, por ejemplo, Jefe de Personal, Direc-

tor de Personal, Director de Recursos Humanos, Director de Relaciones Sociales, Director Social... La cosa se complica cuando una empresa considera que el Director de Personal está por encima del de Recursos Humanos, y en otra es justo al revés. La solución está en no sólo inquirir por los puestos, sino incluir una descripción de funciones, y hasta el perfil psicoprofesional que debe tener el ocupante del puesto.

— La diversidad de puestos que pueden ser ocupados por una titulación específica, y la recíproca: el que diversas titulaciones puedan ocupar un mismo puesto. Un ingeniero puede ocupar un puesto de Director General, Director de Producción o de Mantenimiento, Jefe de la Oficina de Métodos, responsable del Departamento de Informática... y muchas encuestas ofrecen como dato la media de retribuciones de los ingenieros superiores de una empresa.

— Muchas encuestas son de carácter general, y meten en el mismo saco las retribuciones de empresas de sectores en crisis, junto con las de empresas pertenecientes a sectores florecientes. Otras veces no se desagregan los datos por zonas geográficas.

— Las diferencias en los sistemas de retribución de las empresas. Una empresa puede abonar toda la retribución en efectivo, mientras que otra puede diversificar el paquete retributivo, con pluses, percepciones extrasalariales, primas, incentivos diversos...

— El procedimiento usual (remitir una encuesta por correo), también suele ser causa de sesgos importantes. Sólo contestan los que consideran que es una cosa importante, o los que tienen suficiente tiempo para ello²⁵.

— Las empresas son bastante reticentes a suministrar datos confidenciales y estratégicos, sin saber qué uso se va a hacer de ellos. Además, nadie va a confesar, por ejemplo, que da una gratificación anual «en sobre», con dinero absolutamente B al personal directivo.

Etapas de una encuesta salarial

Como todas las encuestas, las salariales comienzan por establecer los objetivos que se quieren alcanzar, determinar el sector sobre el que se desea obtener información, determinar la muestra de empresas a las que se va a encuestar, determinar los puestos de trabajo-clave por los que se va a inquirir, definir los cometidos de estos puestos.

Posteriormente, se elabora el cuestionario, se somete a un pretest (↗) y se determina el sistema que va a aplicarse, el personal que va a encargarse del estudio y la formación de estos, si fuera necesario.

A continuación se aplica la encuesta, se vacía, se le da el tratamiento estadístico adecuado, se analiza, se realizan los gráficos pertinentes, se redacta y se presenta.

²⁵ A veces, la dirección encarga responder a estas encuestas a un recién llegado al departamento «para que se vaya enterando de las cosas». Otras veces se confía este trabajo a un «elefante sagrado» a punto de jubilarse, «para que se entretenga con algo».

Según Escaño ²⁶, para que una encuesta salarial pueda considerarse adecuada es necesario que se den una serie de requisitos:

Por parte de la empresa:

— Tener establecida una estructura organizativa donde se definan los diferentes puestos de trabajo en base a una metodología contrastable con la de otras empresas.

— Tener realizada la VPT.

Por parte de la encuesta:

- La metodología estadística debe garantizar la fiabilidad del modelo.
- Debe ser representativa del sector económico correspondiente al entorno competitivo de la empresa, además de permitir el contraste intersectorial.
- Los resultados deben estar desagregados por zonas geográficas.
- Las jornadas de trabajo deben ser homogéneas, a fin de que los costes unitarios sean comparables.

La encuesta de salarios es una técnica que se aplica una vez al año, pero la empresa necesita saber día a día cuál es la situación de sus propias retribuciones en el mercado. Por ello es imperativo aprovechar cualquier ocasión para actualizar el propio banco de datos. Por ejemplo, los anuncios en prensa incluyen muchas veces orientaciones sobre lo que se ofrece por determinados puestos de trabajo; las conversaciones con colegas de las direcciones de Recursos Humanos de las empresas dan datos de última hora sobre este tema; las entrevistas de salida realizadas sistemáticamente al personal que voluntariamente se marcha de la empresa, ofrecen la oportunidad de conocer cuánto van a pagar al dimisionario.

EL RECONOCIMIENTO NO RETRIBUTIVO

Los estudios sobre motivación de Herzberg (♠) pusieron de manifiesto que, contra lo que se creía hasta entonces (y muchos aún siguen creyendo), el dinero, aún siendo muy importante para reducir la insatisfacción, como factor higiénico que es, no motiva realmente, ya que es un «precio». Lo que de verdad motiva es el reconocimiento sincero de tipo personal que expresa un verdadero aprecio por el trabajo bien hecho, especialmente cuando este reconocimiento puede dar lugar a una historia que el empleado puede contar a sus familiares

²⁶ Escaño, A. Técnicas y métodos de retribución: las encuestas salariales, *AEDIPE*, diciembre 1989, págs. 47 -53.

y amigos por mucho tiempo. Parece ser que el reconocimiento sincero y oportuno al trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño.

Por otra parte, los estudios psicológicos sobre el aprendizaje pusieron de manifiesto la importancia del refuerzo positivo (premio) en el aprendizaje. Toda conducta que recibe un refuerzo positivo, inmediatamente después de haberse realizado aquella, tiende a repetirse. Por el contrario, las conductas que no reciben un refuerzo positivo, o que reciben uno negativo (castigo), tienden a extinguirse.

Basándose en evidencias del tipo anteriormente descrito, actualmente muchas empresas están comenzando a introducir Planes de Reconocimiento No Retributivo con el fin de motivar a los colaboradores mostrando reconocimiento sincero por los resultados obtenidos o por el empeño puesto en solucionar un problema, por una aportación o sugerencia valiosa, o sencillamente por una actitud de colaboración positiva hacia la organización y hacia las personas que en ella trabajan.

El Reconocimiento No Retributivo no pone el énfasis en el coste o valor absoluto del premio, sino en el valor relativo para el sujeto y en la muestra de reconocimiento y aprecio que ello significa. Por ejemplo, dar un cheque de 600 €. a una persona del servicio técnico que ha sacrificado todo un fin de semana reparando una avería de unos frigoríficos industriales, que —de no haberlo hecho— hubiera supuesto pérdidas de millones de pesetas en genero averiado, no compensa ni el esfuerzo ni la dedicación, y además es cómo decirle: *Su trabajo, su fin de semana perdido, el no estar con sus hijos durante el sábado y el domingo, vale 600 €. Téngalos y ya estamos en paz.*

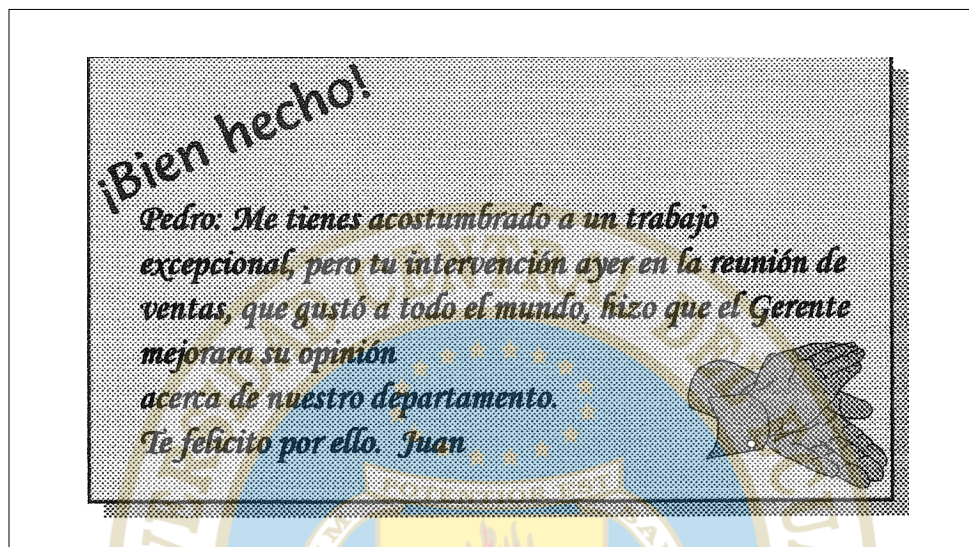
Si en lugar de eso, y además de abonarle las horas extraordinarias que le correspondan, el Director de la empresa, mejor que su jefe inmediato, le llama a su despacho para felicitarle y para darle una invitación para dos personas al mejor restaurante de la ciudad y dos entradas para el mejor espectáculo que haya en las carteleras, al tiempo que le dice: *Con esto no le estoy pagando nada, porque su dedicación es impagable. Quiero que sepa lo que aprecio su esfuerzo y lo agradecido que le estoy personalmente,* entonces el efecto es muy distinto, y el precio no es forzosamente superior. Puede que durante años se refiera esto en la familia como una anécdota grata, y lo que es más importante, la persona que ha recibido el reconocimiento aumenta su integración en la empresa, y es más probable que la próxima vez que suceda una avería similar se presente voluntario para solucionarla. Pero para que el reconocimiento no retributivo funcione, ha de ser sentido como sincero, si no a la corta, más bien que a la larga, acabará pareciendo un nuevo sistema de manipular a los trabajadores.

En la práctica se distingue distintos tipos de Reconocimiento No Retributivo²⁷.

La recompensa informal o espontánea. Por ejemplo: llamar a un empleado al despacho para felicitarlo por algo que ha hecho bien, o enviarle una tarjeta de

²⁷ Vid. Nelson, B. *1001 formas de recompensar a sus empleados*. Gestión 2000. Barcelona. 1998.

felicitación manuscrita con un comentario apropiado, o que el Director Gerente le envíe una carta de felicitación a su casa, mejor que a su despacho, cuadro del empleado del mes en el vestíbulo de la empresa²⁸...



Tarjeta de felicitación

Recompensas de bajo coste. Por ejemplo: un día libre, una invitación para cenar dos personas en un restaurante, invitación a comer con el director de la empresa, suscripción a una revista que trate de un tema o afición de la persona a la que se recompensa, entradas a espectáculos, viaje de premio...)

Actos de reconocimiento. Aprovechar los actos corporativos para felicitar y entregar premios a los empleados que han alcanzado mejor los objetivos, que se han distinguido por su servicio al cliente, o cualquier otro rasgo que se desee cultivar²⁹.

Premios a las mejores sugerencias que incrementen los beneficios, los ahorros, la calidad o la seguridad.

Premios a la asistencia y puntualidad.

Concursos.

Aniversarios de la empresa, de la sección o negocio...

²⁸ Para que funcionen bien este tipo de recompensas se recomienda:

a) El elogio debe ser inmediato, no se debe demorar. b) Hay que aclarar qué comportamiento es lo que se recompensa, hay que ser específico. Dígales que fue lo que hicieron bien, sea específico. c) Se debe manifestar la satisfacción que este comportamiento produce a la Dirección y cómo lo que han hecho ayuda a la empresa y a los demás empleados. d) Se debe terminar estimulando a los premiados para que sigan haciendo un buen trabajo.

²⁹ A estos actos deben poder asistir la esposa/o y, si tienen edad suficiente para ello, los hijos de las personas recompensadas.

CASO SOBRE COMPENSACIÓN (ISABEL PUCHOL)



Isabel Puchol es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas en Madrid (ICADE).

A la terminación de sus estudios trabajó en Alfa Corporate (Investment Banking), para incorporarse posteriormente como consultora a Towers Perrin, una empresa de Recursos Humanos. En la actualidad es Directora de Compensación para el Sur de Europa de Lucent Technologies.

Participa como profesora de Recursos Humanos en los Master de RR HH y el de Administración Sanitaria de la Escuela Nacional de Sanidad, integrada en el Instituto Carlos III del Ministerio de Sanidad.

La compañía CHIPS, perteneciente al sector de tecnología, está preocupada con el poder de retención del paquete de retribución.

Varios de los directivos se han ido en los últimos tiempos, y la mayoría de ellos han indicado en la entrevista de salida que la retribución que les ofrecían en las otras compañías era bastante más elevada que la que perciben actualmente. Daniel García, el Director General, y Ramón Humanes, el Director de RR HH han estado discutiendo el tema. Daniel García opina que CHIPS ya paga bastante bien; además, ha leído recientemente un artículo en la prensa salmón titulado *Lo que cobran los directivos en las empresas*, en el que se analizaba la retribución por puestos, y según dicho artículo, la retribución de los directivos de CHIPS era bastante buena.

Humanes, tras arduas discusiones ha logrado convencer a Daniel de la necesidad de contratar a una consultora independiente que analice sus salarios y que les indique cómo paga el mercado. Finalmente, Daniel contrata a Pay & Benefits para que realice el trabajo.

La consultora, tras varias semanas de entrevistas con el equipo de RR HH y con los directivos de primera línea, ha recabado un montón de información, desde organigramas, planes de expansión, descripciones de puestos, datos de nóminas y otros como planes médicos, política de coche, ...

Daniel no entiende cómo trabajan estos tíos de la consultora. *¿Para qué querrán todo esto, si realmente yo sólo quiero saber cómo están pagados en relación con el mercado?*, reflexionaba Daniel. De hecho, de no

ser por la insistencia de Humanes, no los hubiera contratado para nada. El artículo de marras de la prensa salmón lo dejaba muy claro: CHIPS paga bien a su gente, y sin embargo, los mejores directivos se le están marchando. *Si al menos se marcharan los peores*, pensaba Daniel. *Pero esos nunca se marchan, porque como son tan malos no encuentran adonde ir*, concluyó.

Humanes ha dedicado muchas horas al proyecto junto con los consultores, quienes finalmente han presentado un informe que indica:

- CHIPS no ha revisado la retribución en 2 años, y se encuentran con casos muy bien pagados y otros muy por debajo del mercado.
- Caso a caso se ha analizado el mercado y han llegado a unas referencias retributivas que la compañía debe considerar.
- La consultora también ha considerado el paquete de beneficios sociales, y considera que la política de coche debería ser revisada, pues parece totalmente aleatoria.
- En cuanto a la parte variable, les parece poco agresiva, y consideran que todos los empleados deberían tener opción a un pequeño variable sujeto a la consecución de los resultados globales de la empresa. Para ello proponen que los niveles A y B tengan un variable de al menos un 15-20%; los C, un 10%, los demás un 5%, y los comerciales, que tengan un riesgo de casi el 100%; es decir, un mix 50/50.

Humanes se ha reunido con Daniel y el Director Financiero para analizar la situación y proponer acciones a los responsables de área.

Se ha decidido que la compañía puede afrontar un incremento de la masa salarial global de 5% para el año. Se le pide a RR HH que teniendo en cuenta este tope máximo, acuerde con los responsables de área cómo distribuir este dinero de manera que no se exceda en el presupuesto, y que se respete, por un lado la indicación del mercado, y por otro, la equidad interna. Además, se le pide que prepare una propuesta para ver cómo se podría introducir una retribución variable más agresiva.

Los incrementos finales serán acordados en el ámbito local y remitidos a la matriz en EE UU, por lo que es vital justificar las decisiones.

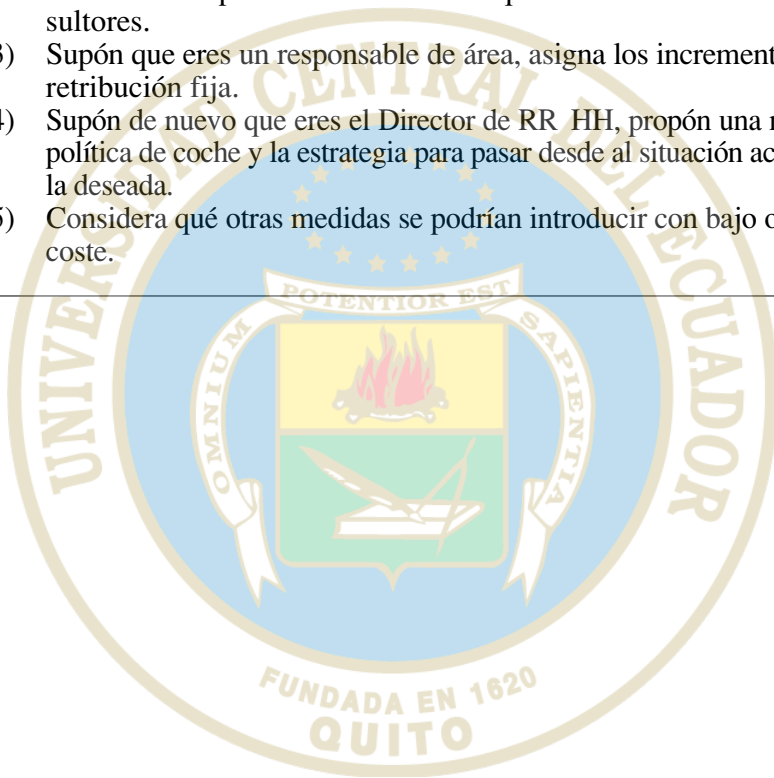
En la página 284 se adjunta un Cuadro numérico en el que se suministran los datos necesarios para contestar a las preguntas que se te formulan.

NOTA: Cuando en el cuadro se pone *sí* o *no*, por ejemplo en la columna de *coche*, quiere decirse que *sí* tiene coche de empresa o que no lo tiene.

En la banda retributiva se indica un mínimo, un *reference point* y un máximo. Esto se refiere a la retribución orientativa que publicaba el artículo del periódico económico, en el que de cada puesto se indicaba respectivamente el mínimo, el punto medio y el máximo.

Se te pide:

- 1) Justifica por qué la información que el Director General ha leído en prensa, aún pudiendo ser cierta, no coincide a lo encontrado por los consultores.
- 2) Supón que tú eres el Director de RR HH de CHIPS, prepara unas orientaciones escritas de carácter general (*guidelines*) que los responsables de área deben tener en cuenta para aplicar el incremento sobre la retribución fija, además de una propuesta para solucionar el problema de variable que han detectado los consultores.
- 3) Supón que eres un responsable de área, asigna los incrementos en retribución fija.
- 4) Supón de nuevo que eres el Director de RR HH, propón una nueva política de coche y la estrategia para pasar desde la situación actual a la deseada.
- 5) Considera qué otras medidas se podrían introducir con bajo o nulo coste.



	Posición	Nivel	Coche	Renting anual	Retr. fija actual	Mínimo	Banda reference point	Máximo	Var. actual	Comparratio con las bandas
DANIEL	Director General	A	Sí	7.500	140.000	108.000	135.000	168.750	10%	104%
HUMANES	Director de RR HH	B	Sí	7.000	100.000	84.000	105.000	131.250	10%	95%
JOAQUÍN	Director de Sistemas	B	No	No	80.000	64.000	80.000	100.000	10%	100%
ALICIA	Directora Finaciera	B	Sí	6.500	90.000	64.000	80.000	100.000	10%	113%
MARÍA	Dir. Área Servicios	B	No	No	82.000	72.000	90.000	112.500	10%	91%
SUSANA	Dir. Área Instalaciones	B	Sí	7.000	95.000	72.000	90.000	112.500	10%	106%
ESTHER	Técnico informático	C	Sí	7.000	45.000	52.000	65.000	81.250	No	69%
ANA	Gerente de Ventas	C	Sí	7.000	60.000	56.000	70.000	87.500	10%	86%
EVA	Gerente de Ventas	C	Sí	6.000	65.000	56.000	70.000	87.500	10%	93%
PEDRO	Gerente de Ventas	C	Sí	6.000	70.000	56.000	70.000	87.500	10%	100%
ENRIQUE	Tecnico Instalaciones	C	No	No	32.000	29.600	37.000	46.250	No	86%
ALBERTO	Tecnico Instalaciones	C	No	No	40.000	29.600	37.000	46.250	No	108%
ROSA	Tecnico Instalaciones	C	No	No	35.000	29.600	37.000	46.250	No	95%
RAQUEL	Tecnico Instalaciones	C	No	No	37.000	29.600	37.000	46.250	No	100%
ANDRES	Tecnico Instalaciones	C	No	No	36.000	29.600	37.000	46.250	No	97%
BORJA	Tecnico de RRHH	C	No	No	45.000	32.000	40.000	50.000	No	113%
CINTA	Tecnico de Finanzas	C	Sí	6.500	40.000	32.000	40.000	50.000	No	100%
BLANCA	Consultor de Servicios	C	No	No	60.000	40.000	50.000	62.500	No	120%
JUAN	Técnico informático	D	No	No	40.000	24.000	30.000	37.500	No	133%
JAVIER	Técnico informático	D	No	No	32.000	24.000	30.000	37.500	No	107%
JOSE	Tecnico Instalaciones	D	No	No	30.000	24.000	30.000	37.500	No	100%
RAMON	Consultor de Servicios	D	No	No	25.000	32.000	40.000	50.000	No	63%
ALONSO	Técnico informático junior	E	No	No	20.000	18.400	23.000	28.750	No	87%
JUAN	Tecnico Instalaciones junior	E	No	No	23.000	18.400	23.000	28.750	No	100%
LUCIA	Secretaria de Dirección	E	No	No	25.000	19.200	24.000	30.000	No	104%
MARINA	Secretaria de Dirección	E	No	No	15.000	19.200	24.000	30.000	No	63%
SILVIA	Recepcionista	F	No	No	20.000	13.600	17.000	21.250	No	118%
SOFIA	Secretaria de Dirección	F	No	No	15.000	16.000	20.000	25.000	No	75%
MERCEDES	Secretaria de Dirección	F	No	No	17.000	16.000	20.000	25.000	No	85%
	Masa salarial				1.414.000					

CAPÍTULO SÉPTIMO

La Evaluación del Desempeño

— ¿Es Ud. un hombre honrado o un granuja?
— Hombre, mitad y mitad, como todo el mundo.

G. B. SHAW.

UNA TÉCNICA TODO TERRENO

En el capítulo anterior se aludía a los objetivos de los trabajadores, entendiendo por trabajador a todo aquel que percibe un salario por su tarea, cualquiera que sea su nivel dentro de la empresa.

Una de las maneras de detectar cuáles son los factores que nos gustaría satisfacer por medio de nuestro trabajo, es analizar cuáles son las razones por las que un asalariado (obrero, mando intermedio o ejecutivo) abandona una empresa para ir a trabajar a otra.

En mi experiencia profesional, al realizar la entrevista de salida a los dimisionarios, al igual que al inquirir por los motivos por los que deseaban abandonar su actual empresa a los candidatos a un puesto de trabajo en las entrevistas de selección, he encontrado una coincidencia en los siguientes puntos:

Razones para despedirse de una empresa

Problemas de tipo retributivo:

- Retribución inferior a las expectativas.
- Retribución inferior a la de otras empresas.
- Retribución inferior a la de otras personas cuyo trabajo se juzga inferior al propio.
- Promesas incumplidas en materia retributiva.
- Políticas o prácticas preferenciales en materia retributiva hacia ciertos individuos o grupos.

Problemas de promoción:

- Sentimiento de estar en una «vía muerta».
- Percepción subjetiva de ser adelantado por otras personas con menores merecimientos.
- Ausencia de planes de carrera.
- Desconocimiento de las propias posibilidades de promoción.

Problemas inherentes al propio trabajo:

- Desconocimiento de «lo que se espera de uno».
- Ausencia de objetivos.
- Desconocimiento de los objetivos, en el supuesto de que existan.
- Objetivos no negociados, sino impuestos.
- Trabajo poco atractivo.
- En la empresa es frecuente quitarle un trabajo de las manos a uno, para endosárselo a otro.
- Asignaciones de trabajos sin contar con la opinión del interesado.

Problemas con el superior inmediato:

- Malas relaciones en general.
- Disconformidad con el estilo de dirección del jefe.
- Falta de comunicación vertical.
- Ausencia de diálogo.
- Desconocimiento de los criterios que el jefe emplea para evaluar a sus colaboradores.
- Falta de delegación.
- Falta de formación por parte del jefe.
- Falta de reconocimiento por los logros.
- «Mi jefe me ignora»
- Desconocimiento de los progresos que el colaborador va logrando en su trabajo.
- Sentimiento de que el jefe no está técnicamente preparado para ejercer como tal.

Descartando los motivos tales como distancia al centro de trabajo, incompatibilidad con otras ocupaciones, malas relaciones con el resto de compañeros, forma en que el ritmo o la naturaleza del trabajo afecta a la salud física y psíquica del trabajador, que he excluido de la presente relación, parece que la satisfacción de los trabajadores en su empleo crece en la medida en que la organización le satisface las siguientes expectativas:

- Conocimiento por parte del empleado de los objetivos generales de su departamento; posibilidad de participar en su elaboración.
- Conocimiento de las expectativas de la empresa respecto del empleado; conocimiento de los criterios bajo los que va a ser evaluada su actuación.
- Asignación negociada de trabajos que convengan al ejecutante; delegación suficiente, sin intervencionismos extemporáneos, pero sin dejar abandonado al trabajador.
- Asignación de trabajos significativos; unidades completas, no partes de trabajos.
- Posibilidad de *crecer* en la organización; conocimiento de las propias posibilidades de promoción, así como de lo que hay que hacer para conseguirla.

— Relaciones interpersonales fluidas con el superior inmediato. Diálogo, conocimiento mutuo; percepción del jefe como la persona que puede ayudar al empleado a realizar mejor su trabajo, no como el juez implacable que está ahí para sancionarle.

— Recibir una formación que le permita ser más eficaz y eficiente.

— Recibir reconocimiento por los trabajos bien realizados.

— Percepción de una retribución basada en la equidad interna, proporcional al desempeño personal; que esté a nivel de mercado.

Si pudieran colmarse estos anhelos, se conseguiría no sólo que los empleados valiosos permanecieran en la empresa, sino que se lograría la satisfacción laboral de estos. Y si admitimos que alguna relación existe entre la satisfacción del empleado y la cantidad y la calidad de su trabajo, es bastante probable que la empresa pudiera alcanzar mejor sus propios objetivos.

¿Existe algún medio de conseguir lo anteriormente expuesto? Aunque ya hace bastante tiempo que dejé de creer en la Panacea, o en la pomada amarilla, que cura todos los males, es posible que una buena respuesta *omnibus* para todas, o una buena parte, de estas apetencias sea la Evaluación del Mérito Individual.

CONCEPTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño (EDD), *es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.*

Es un procedimiento continuo

Aunque la EDD se concrete generalmente en una entrevista anual en la que intervienen solamente el evaluado y el evaluador, que es habitualmente el jefe directo de aquél, la evaluación es un procedimiento continuo, que abarca todas y solas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado.

Es un procedimiento sistemático

En la EDD, tanto los factores que se van a evaluar, como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero de la entrevista y su desarrollo, están minuciosamente sistematizados en un Manual, idéntico para todos los miembros de la organización. Con ello se persigue, por una parte, el que todos los afectados conozcan con qué vara se les va a medir, y por otra, se trata de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible.

		DESEMPEÑO	
		Bajo	Alto
POTENCIAL	Bajo	Bajo desempeño Bajo potencial «MANTAS» (DESPEDIR)	Alto desempeño Bajo potencial «BURROS DE CARGA» (CONSERVAR)
	Alto	Bajo desempleo Alto potencial «PROMESAS» (LANZAR AL AGUA)	Alto desempeño Alto potencial «FIGURAS» (DAR GRACIAS A DIOS Y PROMOVER)

Modelo portfolio de desarrollo de personal (Odiorne)

Es un procedimiento orgánico

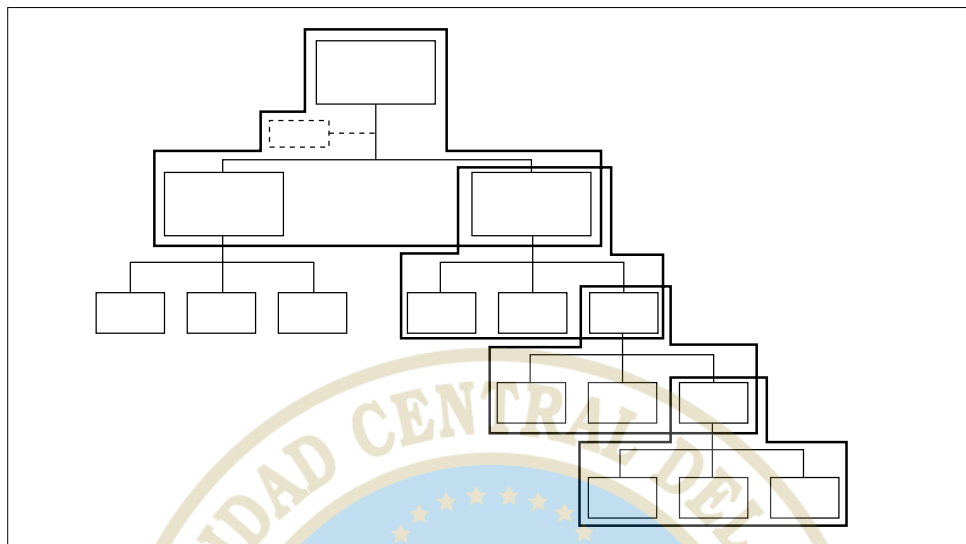
Es decir, afecta a toda la organización, no sólo a un departamento o sección de la misma.

Es un procedimiento en cascada

La EDD es un sistema de comunicación vertical en el que cada jefe va a evaluar a todos y a sólo sus colaboradores directos. Cada uno de estos, a su vez, evalúa a sus propios colaboradores, y así sucesivamente, hasta el último nivel del organigrama, al que se decida que va a afectar este tipo de evaluación. Así, como cada miembro de la organización es evaluado por su jefe y evalúa a sus colaboradores, empleando los mismos criterios, se garantiza la comprensión y aceptación del sistema por todos los implicados, ya que cuando un empleado de, digamos, tercer nivel, es evaluado por su jefe, entiende los problemas de aquél como evaluador, ya que él mismo evalúa a sus propios colaboradores de cuarto nivel. En este modelo, sólo el Director General es evaluador, y no es evaluado, al menos dentro de la organización, y los empleados del nivel más bajo al que se extienda el procedimiento son evaluados, pero no evaluadores.

Es un procedimiento de expresión de juicios

En la empresa, como en cualquier otra actividad humana, existe una permanente adjudicación de «etiquetas» por parte del jefe hacia sus subordinados: éste es



Es un procedimiento en cadena

un «buen chico»; aquél es un «manta»; el otro es un «currante», pero no tiene iniciativa; el de más allá es muy valioso, pero quiere hacerlo todo a su aire...

Si es cierto que los jefes emiten continuamente juicios acerca de sus colaboradores, se trata de que ahora lo hagan de una manera sistemática y constructiva, tratando de hacer conocer a aquellos cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para conseguir un afianzamiento de los primeros y una progresiva extinción de los últimos, con lo que se logrará una mayor eficiencia en el trabajo, al tiempo que se incrementarán las posibilidades de promoción y de desarrollo del evaluado.

En relación con su trabajo habitual

En la EDD se pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización, exclusivamente en relación con su puesto de trabajo, no en un sentido general. Un empleado puede, con gran esfuerzo por su parte, haber obtenido una licenciatura en Derecho. Pero si su puesto es el de Jefe de Ventas, en el que la licenciatura en Derecho tiene escasa aplicación, este hecho no va a obtener ninguna calificación positiva. Otra cosa será que el evaluador tome buena nota de ello, por si es posible asignarle una nueva función en la que dicha titulación sea de utilidad

Tiene una óptica histórica

En la entrevista de EDD, se considera un período de tiempo, generalmente de un año. Evaluador y evaluado van a analizar las actuaciones de este último en

dicho período de tiempo. La finalidad principal de este enfoque en la actuación pasada es la mejora de la gestión mediante el reconocimiento de los logros obtenidos, y la toma de datos que permita fundamentar sobre bases objetivas la política de promociones, incentivos, traslados, etc.

Tiene una óptica prospectiva

Es decir, se considera el servicio que el evaluado puede prestar en el futuro a la organización, y al identificar aspectos susceptibles de mejora en su actuación, se convienen medidas que permitan un mejor desempeño futuro, y el logro de las metas personales del evaluado. El evaluador aquí asume un rol de guía, ayuda, consejero, mentor...¹

Su finalidad es la integración

La EDD es un acto de *control*, pero no de *fiscalización*. En efecto, no se trata de descubrir lo que se ha hecho mal, para aplicar un correctivo, sino descubrir lo que se ha hecho bien, para felicitar por ello, y también lo que se ha hecho mal, no para castigar por ello, sino para ayudar al evaluado a que lo haga mejor en el futuro.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se ha dicho que una persona toma dos decisiones cruciales en relación a su trabajo en una empresa: la primera es si acepta o no el puesto de trabajo que allí se le ofrece, la segunda es cómo va a desempeñar su actividad en ella: rutinariamente o con dedicación a fondo². La EDD satisface algunas de las necesidades más íntimas, frecuentes e importantes de los empleados de una empresa, pero ¿qué necesidades de la propia organización puede satisfacer la introducción de un sistema de EDD? ¿Para qué le sirve a una organización el obtener una evaluación de la actuación de sus empleados?

— Para comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna. En el capítulo dedicado a la función de empleo vimos cómo el proceso de selección es un pronóstico de idoneidad de un candidato para el desempeño de un puesto. Por medio de la EDD comprobamos si ese pronóstico se cumplió o no. Y si los incumplimientos alcanzan un porcentaje elevado, nos indica claramente la necesidad de revisar los sistemas de selección o de promoción interna.

— Para detectar las necesidades de formación de los individuos. La EDD detecta los fallos en la actuación de los empleados. Parte de estos fallos pueden

¹ En los últimos tiempos ha prosperado la expresión *coaching*, que significa «entrenamiento», en el sentido de que un *coach* es el nombre que se da al entrenador de un equipo deportivo.

² No hace mucho me decía un funcionario público: «Cuando entras a trabajar en la Administración Pública te dan una carretilla, y tú decides *ipso facto* si la vas a llevar boca arriba o boca abajo. Si la llevas boca arriba, todo el mundo te pone paquetes dentro. Si la llevas boca abajo, nadie se mete contigo y vives como te da la gana. ¡Ah!, y al final del mes, el sueldo es el mismo».

deberse a una carencia de formación en áreas específicas. De este modo se obtienen datos precisos sobre qué acciones de formación conviene emprender, y quiénes son las personas que deberían participar en ellas.

— Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.

— Para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera, y los planes de sucesión.

— Para conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado, y poder así «poner los tornillos redondos en agujeros redondos, y los tornillos cuadrados en agujeros cuadrados».

— Para que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.

— Para que los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.

— Para establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.

— Para que el evaluador pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado.

— Para conseguir unas mejores relaciones entre jefe y colaborador, basadas en la confianza mutua.

— Para establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de los objetivos.

— Para obtener datos acerca del clima laboral, así como para detectar problemas ocultos o en fase de latencia, que pueden ser atajados antes de que estallen virulentamente.

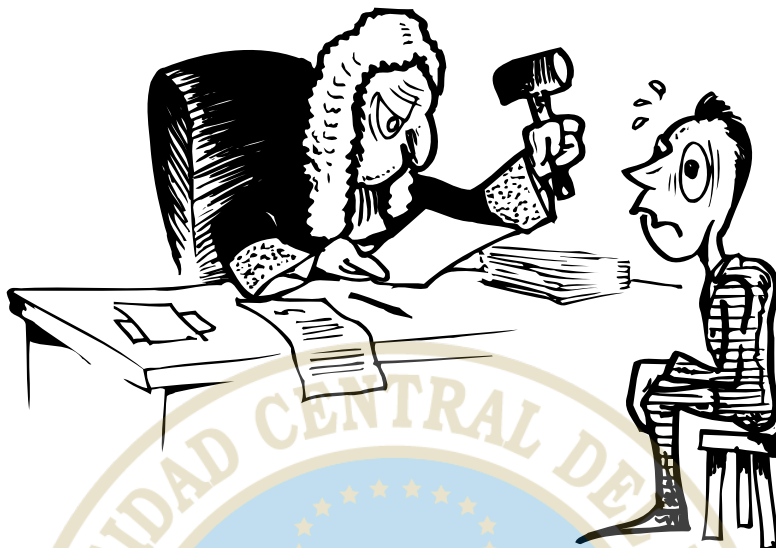
— Para poner al día las descripciones de los puestos de trabajo. Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualicen periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base, entre otras cosas, para el cálculo de las retribuciones.

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN: PROCEDIMIENTO

Aunque la evaluación es un proceso continuo, la etapa más importante del mismo se concreta en la Entrevista de Evaluación.

Esta entrevista, que ya dijimos tiene generalmente una periodicidad anual, afecta a dos personas, un evaluador y un evaluado, siendo el primero el jefe directo del segundo. Su desarrollo sigue el siguiente esquema³:

³ Aunque con una finalidad distinta, gran parte de la entrevista de evaluación sigue las normas comunes a todas las entrevistas que ya se expusieron en el Capítulo Segundo al hablar de la entrevista de selección. Aquí se van a dar únicamente los elementos diferenciales, remitiéndolos en el resto al mencionado capítulo.



PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

- a) Determinación del día, lugar, hora y duración.
- b) Citación del evaluado.
- c) Consecución de un ambiente adecuado.
- d) Preconocimiento por parte del evaluador de los datos necesarios acerca del evaluado.
- e) Preevaluación tentativa.

LA ENTREVISTA

Fase introductoria

- f) Recepción e introducción general.
- g) Cumplimentación conjunta de la ficha de evaluación:
 - evaluación de los factores de calificación;
 - revisión del grado de cumplimiento de los objetivos convenidos en la evaluación anterior;
 - evaluación conjunta de los puntos fuertes y débiles;
 - propuestas consecuentes a la evaluación.
 - firma conjunta de la evaluación.
- h) Cierre de la entrevista.

DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

- i) Remisión de la entrevista al jefe inmediato.
- j) Remisión por parte de este último a DIGEN.
- k) Envío de notas a Formación, Administración, etc.

Preparación de la entrevista

Habitualmente, todas las entrevistas se realizan en un período determinado del ciclo anual, que varía de compañía en compañía y que suele situarse inmediatamente después del momento de mayor actividad de la empresa, y aprovechando un lapso de relativa tranquilidad. Según sus características, algunas empresas suelen realizar las entrevistas inmediatamente después de la vuelta de las vacaciones estivales, otras a primeros de año...

Lo normal es que el evaluador le indique al evaluado la necesidad de realizar la entrevista en las próximas semanas, y que ambos, después de consultar sus respectivas agendas seleccionen para entrevistarse un día tranquilo para ambos. El lugar suele ser el despacho del evaluador, aunque algunos jefes prefieren elegir un terreno neutral, por ejemplo un saloncito de un hotel, adonde es seguro que nadie va a interferir en la conversación.

En el supuesto de que la entrevista vaya a celebrarse en un despacho de la empresa, se aplican las normas habituales de aislamiento, silencio telefónico, etc. En algunas empresas es costumbre reservar la mañana de un sábado para este menester, con lo que la tranquilidad es total.

Lo normal es que el evaluador le indique al evaluado que vaya pensando en la entrevista, con el fin de acudir a la misma convenientemente preparado. Por su parte, el evaluador hará lo propio, y en muchos casos acudirá a la entrevista habiendo rellenado la ficha de evaluación de manera provisional a lápiz, y sin apretar mucho.

La mayor parte de las veces, el procedimiento de la entrevista y los factores de puntuación son conocidos por ambos interlocutores, en parte porque no es la primera vez que lo hacen, y en parte por que ambos son, recuérdese, evaluadores y también evaluados. Pero hay ocasiones en que el evaluado, por ser un recién ingresado en la compañía, o por pertenecer al nivel que se es evaluado pero no se evalúa, puede no conocer cómo se desarrolla la evaluación. En ese caso hay que cerciorarse de que tiene la información precisa acerca del propio sistema de evaluación y de los estándares empleados.

Se recomienda que si el evaluador está enojado con el empleado, procure tratar el problema antes de la entrevista, no durante ella, y si es preciso, debe dejar pasar algún tiempo antes de realizarla, con el fin de evitar que este enojo influya negativamente en su evaluación.

La entrevista

A la entrevista de evaluación le convienen prácticamente casi todas las normas que dimos al hablar de la entrevista de selección, con algunas salvedades, en las que incidiremos especialmente.

En este tipo de entrevistas, la evaluación se ha de concretar por escrito en un documento llamado ficha de evaluación, del que reproducimos uno de los muchos modelos existentes⁴ y que nos va a servir para explicar paso por paso el desarrollo de la entrevista.

⁴ La ficha a que aludimos figura en las páginas 296 y 297.



Tras los preliminares de rigor, lo habitual es comenzar por una pregunta de tipo amplio, en el que se invite al evaluado a referir en síntesis cómo le ha ido el año, para después de ella ir abordando punto por punto cada apartado de la ficha.

Bloque I. Datos personales

Este bloque no presenta problema alguno, y puede venir ya cumplimentado a tinta.

PARTE PRIMERA: EVALUACIÓN

Bloque II. Evaluación de los factores comunes de calificación

Este bloque viene en forma de cuadro de doble entrada. En vertical aparecen los factores comunes a calificar, y en horizontal figuran los grados o puntos de calificación: Insatisfactorio, mejorable, satisfactorio, notable y óptimo.

Sin pretender dar una norma para todas las situaciones, algunos evaluadores gustan de avanzar su calificación tentativa para el primer factor, en este caso «Competencia Profesional», y preguntarle al evaluado si está conforme con su apreciación o no. Si está conforme, no hay problema y tras una corta charla se pasa al segundo factor de calificación. Si existe disconformidad, es el momento

de que evaluador y evaluado expliquen las razones por las que cada uno de ellos defiende una calificación. Es el momento de aclarar los malentendidos, de explicar las razones por las que se tomó una decisión, que nunca ha habido ocasión de justificar, etc. Al final de este contraste de opiniones pueden pasar dos cosas, que uno u otro de los interlocutores se declare satisfecho con las razones del otro y acepte su calificación, o que cada cual se obstine en su punto de vista.

Si sucediera esto último, va a primar la postura que defienda el evaluador, pero el evaluado siempre tiene el recurso, si no está satisfecho con la evaluación, de negarse a firmarla, lo cual equivale a un «recurso de alzada». La evaluación tendrá que ser revisada por «el jefe del jefe»⁵. Lo normal es que este, para no desautorizar al evaluador, confirme su postura. Esto lo hará una vez, dos y hasta tres; pero si menudean las negativas a firmar las evaluaciones, el «jefe del jefe» llegará a la conclusión de que quien no funciona es su propio subordinado, y tomará medidas en consecuencia. De este modo el colaborador tiene un arma para defenderse si se considera mal evaluado.

Pero también puede suceder que algunos jefes, para evitar que sus colaboradores se nieguen a firmar, sean demasiado «blandos» calificando y otorguen unas puntuaciones excesivamente generosas. También aquí el sistema dispone de un mecanismo regulador. Si el evaluador tiene cinco colaboradores y «generosamente» ha inflado las evaluaciones de todos ellos, si luego él mismo no consigue los objetivos que su propio evaluador le haya fijado, se va a encontrar con que este le dirá: «Tienes cinco colaboradores que, según tú mismo dices son de auténtico lujo. Entonces, si no se consiguen los objetivos, la culpa no puede ser de nadie más que de ti mismo». De este modo el sistema se protege de la excesiva benevolencia.



Cabe preguntarse, ¿cómo calculan tanto el evaluador como el evaluado si un factor debe ser calificado como notable o como óptimo? Pues sencillamente utilizando unas descripciones, de las que se ofrecen dos ejemplos a continuación.

⁵ En algunas empresas, al «jefe del jefe» se le llama «el abuelo».

DIRECCIÓN HUMANOS		FICHA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre y apellidos:			Antigüedad puesto				
Puesto de trabajo:			Años: Meses:				
Dirección/Sector:			Nivel				
PARTE PRIMERA: EVALUACIÓN							
I. FACTORES DE CALIFICACIÓN		GRADOS					
		Insatisfactorio	Mejorable	Satisfactorio	Notable	Óptimo	
1. Competencia profesional							
2. Capacidad de organización							
3. Capacidad de mando							
4. Relaciones interpersonales							
5. Sentido de responsabilidad							
6. Eficacia de gestión							
OBJETIVOS FIJADOS (En período evaluado)		CONSECUCIÓN					
		No alcanzado	Alcanzado	Excedido			
1.							
2.							
3.							
4.							
I. CUALIDADES Y/O DEFICIENCIAS MÁS DESTACABLES QUE INFLUYEN EN SU RENDIMIENTO							
Cualidades más destacadas		Deficiencias más notables					
1.		1.					
2.		2.					
3.		3.					
4.		4.					
PARTE SEGUNDA. PROPUESTAS CONSIGUIENTES A LA EVALUACIÓN							
1. REFERIDAS AL PUESTO							
Mantener en puesto actual	☐	Modificar funciones	☐	Cambio de puesto	☐	Promoción	☐
Razones							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

2. REFERIDAS A LA PERSONA		
1.		
2.		
3.		
4.		
3. ACCIÓN FORMATIVA		
Formación técnica ☐	Formación empresarial ☐	Formación humana ☐
CURSOS O ACCIONES FORMATIVAS EN LOS QUE DEBE PARTICIPAR		
1.		
2.		
3.		
4.		
4. RETRIBUCIÓN		
Incremento salarial cero ☐	Considerar incremento salarial nivel ☐	Promover a nivel salarial superior ☐
RAZONES		
1.		
2.		
3.		
4.		
COMENTARIOS DEL EVALUADOR		
PARTE TERCERA. ANOTACIONES SOBRE LAS PROPUESTAS		
(A CUMPLIMENTAR POR RECURSOS HUMANOS)		
Período de evaluación: De _____ a _____		
Fecha	Fecha	Fecha
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado	V.º B.º del Jefe inmediato

1. COMPETENCIA PROFESIONAL

Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades empleados en el desempeño de la misión y finalidades del puesto.

Grados	Descripciones
Insatisfactorio	Faltan las bases esenciales. Necesita ayuda continua. No logra seguir el desenvolvimiento del trabajo.
Deficiente	Tiene escasas capacidades en el desarrollo de las técnicas y procedimientos requeridos por el puesto. Comprende insuficientemente las bases esenciales de su actividad y las circunstancias relacionadas con ella.
Satisfactorio	Conoce sus funciones de forma satisfactoria. Se aprovecha limitadamente de la experiencia y del adiestramiento.
Notable	Conocimiento teórico práctico de sus tareas superior a la media. Bien enterado de las más importantes funciones del puesto.
Óptimo	Profunda preparación teórica y práctica en las materias de su competencia. Su conocimiento de los principios, técnicas y procedimientos propios del puesto está avalado y enriquecido por la experiencia. Capacidad máxima de prever futuros desarrollos del puesto.

2. CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Correcta interpretación de las políticas y de los objetivos que deben llevarse adelante. Capacidad de dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y materiales y habilidad para mejorar los métodos de trabajo.

Grados	Descripciones
Insatisfactorio	Desacertada identificación de los objetivos fijados. No logra organizar su propio trabajo. Se pierde en los detalles, sin concluir los trabajos. Sigue sólo procedimientos existentes. Sus órdenes provocan confusión. Muy poca capacidad como jefe.
Deficiente	Organiza discretamente sólo los trabajos habituales. Da órdenes poco claras, provocando frecuentemente fallos y errores. Escaso sentido de la organización. Escasas cualidades de jefe.
Satisfactorio	Identifica acertadamente los objetivos propuestos, necesitando guía en las innovaciones más importantes. Organiza bien el trabajo normal. Su valor como jefe es de tipo medio.
Notable	Persigue con tenacidad los objetivos propuestos. Buen organizador. Sólo necesita orientaciones en los problemas de mayor amplitud y complejidad. Buen jefe. Se preocupa de estimular a sus subordinados.
Óptimo	Tiene una visión clara de la interdependencia y subordinación de los objetivos a alcanzar. Organiza eficazmente el trabajo y lo mejora continuamente. Jefe dinámico, sabe infundir espíritu de equipo. Su estilo de dirección es eficaz y motivador.

Así, factor tras factor se van evaluando todos ellos.
En este ejemplo concreto se valoran seis factores:

- Competencia profesional.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de mando.
- Relaciones interpersonales.
- Sentido de responsabilidad.
- Eficacia de gestión.

El número de seis factores es un poco reducido. Personalmente prefiero ocho o más, sin exceder de doce. Más allá de esta cifra el riesgo de *solapes* es grande; por debajo de ella, el peligro son las *lagunas*.

Son muchos los factores que podrían evaluarse, por ejemplo: adaptabilidad, adaptación a normas, capacidad de trabajar en equipo, aprovechamiento del tiempo, cooperación, comunicación, creatividad, dotes de mando, iniciativa... Cada empresa debe seleccionar los que mejor responden a sus objetivos, a su cultura empresarial, al tipo de trabajos a valorar... en suma, aquí no vale copiar el manual del vecino; hay que elaborar el propio.

Bloque III. Evaluación de los objetivos fijados en la última evaluación

En este Cuadro deberán anotarse en la primera columna los objetivos convenidos en la pasada evaluación, y marcar con un aspa, igual que en el bloque anterior, si los objetivos se han alcanzado, no se han alcanzado, o se han excedido.

EJEMPLO DE OBJETIVOS QUE PUEDEN ESTABLECERSE PARA DIFERENTES PUESTOS EN LA EMPRESA	
Puesto	Objetivos
Director de Finanzas	Reducir la proporción de impagados de un 5% a un 3%, para el 1.º de enero. Reducir el número de administrativos en un 10%, transfiriendo las tareas que se realizan manualmente al ordenador.
Director de Marketing	Terminar la prueba de lanzamiento del producto A para el 10 de junio. Incrementar la cuota de mercado del producto B en un 5%.
Director de Recursos Humanos	Reducir el absentismo medio en un 2%. Realizar el plan de formación integral para el personal de Ventas e impartir un curso sobre calidad total a todos los mandos intermedios de la empresa antes de las vacaciones de verano.
(Adaptado de Flippo, E. B. <i>Principios de administración de personal</i> . Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana S.A., 1988.)	

En el supuesto de que esta sea la primera evaluación, porque el empleado es nuevo en la empresa, o en la sección o división, se pondrán los objetivos marcados cuando el nuevo se incorporó a su puesto.

Si fuera el evaluador el que es nuevo en su puesto, se verán los objetivos que su predecesor convino con el evaluado.

Si los objetivos se han alcanzado satisfactoriamente, cumple dar el reconocimiento debido, y si se hubiera acordado algún tipo de recompensa económica o no, ha de tomarse nota para satisfacerla inmediatamente.

En el supuesto de que los objetivos no se hubieran alcanzado, se trata de averiguar por qué razones no se alcanzaron. Porque pueden no haberse conseguido, no por culpa del evaluado, sino por causas ajenas a su voluntad. Como lo que se persigue no es reprender, ni castigar, sino procurar el logro de los objetivos, habrá que ver qué medios se han de facilitar al evaluado para que pueda alcanzarlos en la próxima evaluación.

El haber excedido los objetivos puede ser positivo, pero no siempre es así. Hay veces en que los objetivos son como el juego de las siete y media: tan malo es si te pasas como si no llegas. Por ejemplo, vender más de lo presupuestado puede ser positivo, pero si el exceso de pedidos repercute sobre la calidad del producto o la prontitud en el servicio, puede ser tan negativo como no alcanzar la cuota prevista.

Un punto fundamental e inexcusable, que puede abordarse aquí, o dejarlo para el final de la entrevista, es el establecimiento de los objetivos para el próximo período de tiempo. No conviene que los objetivos sean demasiados, porque pueden dar lugar a dispersión de los esfuerzos por conseguirlos. Algunas empresas toman como base el número mágico de tres objetivos, incluso recomiendan que uno de ellos haga mención a la organización del departamento dependiente del evaluado, otro a la cantidad y calidad del trabajo del departamento, y un tercero a la permanente puesta a punto o formación continuada del propio evaluado y del personal a su cargo.

Bloque IV. Cualidades y o deficiencias más destacables que influyen en el rendimiento

Este apartado puede ser bastante crítico. La gente acepta mejor que le digan que no ha alcanzado los objetivos, que, por ejemplo, que no sabe delegar. En cualquier caso, conviene recordar la norma de que el evaluador no debe discutir con el evaluado características temperamentales, que por definición no pueden ser cambiadas, por mucho que el afectado lo intente⁶.

A veces, cuando se pretende introducir un sistema de EDD en una empresa en la que nunca se ha empleado esta técnica, los afectados preguntan si los evaluados aceptan las críticas.

La respuesta es que los evaluados aceptan, incluso agradecen, que se señalen sus puntos débiles, si se siguen estas sencillas normas:

⁶ Como dicen en Argentina «El que nació para panzón, ni aunque lo fajen».

- a) No decir sólo lo que hacen mal, sino lo que hacen bien y lo que hacen mal.
- b) Cuando se detecta un punto susceptible de mejora, interesarse sobre qué opina el afectado acerca de esta percepción, que puede estar sujeta a error, y en todo caso pidiéndole que diga qué «podemos» hacer para que estos errores no se repitan en el futuro. De este modo se cambia el rol de *evaluador-juez* por el de *evaluador-ayuda*.
- c) Criticando la acción, no a la persona.
- d) Utilizando un lenguaje no hiriente.

PARTE SEGUNDA: PROPUESTAS CONSIGUIENTES A LA EVALUACIÓN

Bloque V. Referidas al puesto

Entre las dos posturas extremas de adaptar las personas al puesto y la contraria, adaptar el puesto a la persona, caben distintas gradaciones intermedias. Así, hay personas que enriquecen el puesto de trabajo con sus iniciativas personales, y entonces es aconsejable modificar las funciones del mismo, lo cual llevará probablemente a transferir a otro puesto ciertas tareas más rutinarias o de menor importancia para conseguir el tiempo y la concentración necesaria para abordar aquellas otras que se consideren preferenciales.

En otras ocasiones puede considerarse el cambio horizontal de puesto, sin aumentar la categoría, o bien la promoción a una categoría superior.

En cualquier caso, como el evaluador propone estas modificaciones, pero no siempre tiene autoridad para concederlas, se debe justificar la propuesta aduciendo las razones oportunas.

Bloque VI. Referidas a la persona

En este apartado, el evaluador expresa las recomendaciones de carácter personal que hace al evaluado. Por ejemplo, tratar de delegar más, o intentar adquirir una visión global de la empresa.

Bloque VII. Acción formativa

En este punto, evaluador y evaluado convienen la formación que este último debe adquirir en el próximo período de tiempo. Esta formación puede comprender desde terminar unos estudios universitarios inacabados, participar en un seminario intraempresas, o asistir a un curso externo: un Master o similar.

De esta propuesta se pasará posteriormente nota a Formación, con el fin de que lo tenga al cuenta al realizar el Plan Anual de Formación.

Bloque VIII. Retribución

Este es quizás el apartado más conflictivo, razón por la cual muchas empresas separan la entrevista de EDD y la entrevista de retribución.

Lo curioso es que muchas veces lo que se discute no es tanto la cantidad que se va a percibir, como la diferencia entre lo que va a percibir el evaluado y lo que perciben otras personas de su entorno. El salario, ya lo sabemos, es un factor higiénico; lo cual quiere decir que un salario adecuado no causa una especial satisfacción, por cuanto se entiende como la contraprestación por el trabajo realizado, pero un mal salario sí es causa de gran insatisfacción⁷.

En cualquier caso, el evaluador tiene que fundamentar su propuesta en razones suficientes en un sentido o en otro.

Bloque IX. Comentarios del evaluador

Aquí el evaluador anota cualquier comentario que crea conveniente, y que quizás escapaba a la previsión del impreso.

Después de la entrevista

Una vez finalizada la evaluación, el evaluador y el evaluado firman la ficha conjuntamente, y se remite el original al jefe directo del evaluador, quien comprueba que está firmada por el evaluado. En caso contrario, ya se dijo que la evaluación deberá realizarse de nuevo a un nivel superior. En cualquiera de los casos, una vez firmada por «el jefe del jefe», lo que equivale a decir que está de acuerdo con las propuestas formuladas, se remite al Director de Recursos Humanos, quien toma nota de las solicitudes de promoción, incremento retributivo, participación en cursos de formación, etc., e informa, exclusivamente de estos datos a los responsables de Administración de Salarios, Formación etc.

La ficha original es conservada en la Dirección de Recursos Humanos y está sujeta a custodia ética, es decir, no se puede dar a conocer a cualquiera. En algunas empresas tanto evaluador como evaluado suelen conservar una copia, tanto para constancia, como para ser comparada con las sucesivas entrevistas de años venideros.

ALGUNOS PROBLEMAS QUE PLANTEA LA EDD

En cuanto a la entrevista, la EDD está afectada por los mismos problemas que ya se mencionaron cuando considerábamos la entrevista de selección:

⁷ Los buenos empleados, se dice, viven felices hasta que un día se enteran de que un compañero suyo, al que juzgan «un manta», gana más que ellos.

efecto de halo, estereotipos, prejuicios, tendencia central, diferencias de criterios entre los distintos evaluadores, proyección, excesiva benevolencia o rigor por parte del evaluador, etc.

Cabría añadir alguna más de carácter específico, como la *estimación temporal parcial*, es decir, dar un peso excesivo, positivo o negativo, a un hecho aislado, sin considerar cuál ha sido el comportamiento *habitual* a lo largo del año.

Otro problema importante lo constituye la *falta de experiencia como entrevistador de los jefes de línea*. Por esta razón, cuando se quiere introducir un sistema de EDD, es esencial la formación y la información a todos los participantes.

Los sindicatos suelen ser reacios a la introducción de cualquier sistema «subjetivo»⁸ que pueda servir para la retribución. Desde su peculiar óptica colectivista, cualquier técnica que fomente la iniciativa individual y la competitividad entre los empleados es rechazable, aunque cuando se aplica a personal extraconvenio, no suelen inmiscuirse en el tema.

En ocasiones, son los propios entrevistadores quienes se resisten a la introducción de la EDD. Frecuentemente alegan que no conocen la técnica de la entrevista, o que no conocen bien a su propio personal, o que no son capaces de seguir de cerca el trabajo de los mismos. En el fondo, lo que subyace suele ser el temor «a dar la cara».

Los evaluadores en general no tienen problemas para evaluar a los colaboradores «buenos», pero se resisten a realizar una evaluación en la que el resultado lógico debería ser el despido, o como dicen eufemísticamente en cierta empresa consultora: «el incremento salarial cero».

Otra excusa favorita suele ser que es una técnica que *consume mucho tiempo*. Y es cierto, pero cabe preguntarse, como en tantas otras ocasiones, si el tiempo que se dedica a la EDD es un gasto o una inversión.

El último escalón jerárquico de evaluados, que como se explicó, no tienen oportunidad de evaluar, suelen temer que este procedimiento sirva para que su jefe beneficie caprichosamente con cargos, ascensos y retribuciones «a los de su cuerda», sin reconocer al auténtico mérito. Este argumento es serio, pero desaparece por completo cuando la EDD se utiliza en conjunción con un sistema de Dirección por Objetivos. Si el jefe quiere rodearse de incapaces, es libre de hacerlo, pero con un personal de esas características será difícil que se alcancen los objetivos del departamento, con lo que su propia evaluación peligra.

CONDICIONES DE EFICACIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En suma, un sistema de EDD, tiene tantas más posibilidades de alcanzar sus objetivos si:

⁸ En realidad, para los sindicatos casi lo único «objetivo» es la antigüedad, la presencia física y la producción, cuando esta es medible por medios directos.

— Los objetivos de la EDD son claros, son conocidos y aceptados por el personal afectado.

— Los afectados han sido informados desde el primer momento y se les ha implicado, junto con el personal técnico *outsider*, del diseño e implementación del sistema.

— Se aplica hasta el más alto nivel del organigrama.

— Los procedimientos y prácticas son coherentes con los objetivos.

— Se simultanea con un sistema de Dirección por Objetivos o de *Performance, Managements*.

— Se informa/forman a todos los afectados para que sepan aplicarlo correctamente. En la formación deben incluirse necesariamente prácticas de entrevistas simuladas, quizás grabadas en vídeo, para ser posteriormente analizadas y valoradas por los participantes en el curso.

— Se elige un momento tranquilo para su implantación.

— Los participantes están persuadidos de «que nadie va a perder con el cambio».

— Durante el primer año se realizan una o dos veces unas sesiones reales de evaluación, pero sin consecuencias en cuanto a promoción, traslado, etc., con el único fin de entrenarse en la técnica.

— Se actualiza periódicamente recogiendo sugerencias.

— En el supuesto de que se decida que la entrevista de EDD sirva también para tomar decisiones acerca de la retribución (cosa que, en mi opinión, es preferible separar), es aconsejable que, al menos durante los dos primeros años, no tenga la entrevista repercusiones salariales, para dar lugar a que todos la conciben como un sistema integral de gestión de recursos humanos, y no meramente como un sistema de retribución.

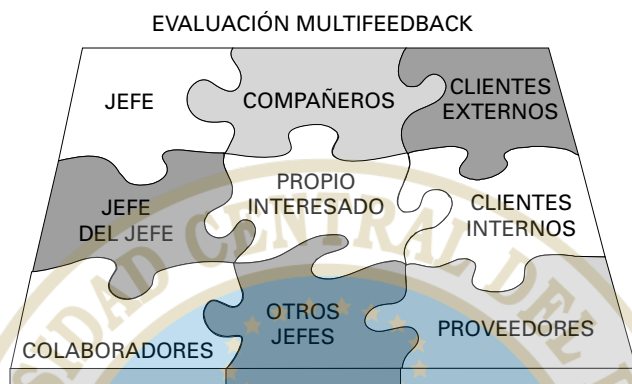
UNAS PALABRAS SOBRE LA EVALUACIÓN MULTI-FEEDBACK

Aunque, como ya queda dicho anteriormente, la situación típica de evaluación es aquella en la que existe un evaluado y un evaluador, que suele ser el jefe directo de aquél, existen otras posibilidades de evaluación.

Una de las más novedosas es la denominada *Evaluación Multi-feedback*, a la que las consultoras que venden este producto, en parte por deseo de originalidad y de no utilizar la misma denominación que la competencia, en parte por no incurrir en responsabilidades por el uso de una marca registrada, han bautizado con nombres tan sonoros como *Full Circle Feedback*, *Feedback de Múltiples Fuentes*, *Evaluación 360 grados*...

La idea que subyace en todos estos procedimientos es coincidente: una persona dentro del organigrama se relaciona no sólo con su jefe directo, sino con otras personas, con otros jefes, con sus iguales o compañeros, con sus colaboradores, con los clientes, los proveedores... ¿Por qué limitar el *feedback* acerca de su *performance* al juicio vertical descendente de su jefe? ¿No sería el *feedback* mucho más completo y enriquecedor para el evaluado si otros jefes, sus propios compañeros, el personal a sus órdenes, los clientes, los proveedores... le hicieran conocer su opinión sobre su desempeño profesional?

¿Acaso los futuros subordinados no deberían opinar acerca de la oportunidad de una promoción interna? ¿Es que los clientes no deberían ser consultados sobre la designación de la persona que va a relacionarse comercialmente con ellos?



De esta idea tan sencilla, nacida inicialmente para proporcionar un *feedback* integral, se ha pasado a formas más completas y complejas que pretenden incidir en las promociones, en los planes de sucesión, en el ajuste personal/puesto/rol, etc. Incluso algunas compañías se han planteado el que este *feedback* tenga repercusiones en temas de retribución. Y es que —según dicen— el *feedback* integral puede convertirse en una magnífica herramienta de gestión integrada de los Recursos Humanos.

En la introducción de un sistema de Multi-feedback se suelen distinguir tres fases o momentos:

1. Con carácter previo se necesita que la empresa dé respuesta a las preguntas «wh», esto es *who, what, when, why, with...*

- ¿Quiénes van a ser evaluados?
- ¿Quiénes van a evaluar?
- ¿Quién va a designar a los evaluadores?
- ¿Cuántas personas van a opinar sobre un evaluado?
- ¿Qué instrumentos (cuestionario) van a utilizar?
- ¿Qué ponderación se va a dar a los distintos juicios emitidos?
- ¿Quién tiene derecho, aparte del propio interesado, a conocer las opiniones de los evaluadores?
- ¿Para qué se evalúa?
- Etc.

2. Aplicación de la evaluación y tratamiento de la información. En esta fase se persiguen dos objetivos: la mayor confidencialidad para los evaluadores (de otro modo no es esperable que una secretaria, por ejemplo, evalúe negativamente algunos comportamientos de un jefe) combinada con la menor cantidad posible de burocracia y pérdida de tiempo.

3. Recepción por parte del interesado del *feedback*. Es preciso definir quién, y en qué forma le va a comunicar al interesado el *feedback* obtenido.

Naturalmente, si la introducción de cualquier sistema de evaluación requiere un esfuerzo previo de información/formación/concienciación, la puesta en práctica de un sistema que para muchos es *contra natura* (el hecho de que sean los subordinados los que evalúen a su jefe) va a requerir un esfuerzo suplementario en este sentido. Pero algo habrá que hacer, porque realmente no va a resultar fácil en el futuro «vender» a colaboradores cada vez más escolarizados, capacitados y con mayor conciencia crítica, la idea de participación, de que «lo importante no son las personas sino el equipo» y que «los recursos humanos son el activo más importante de esta empresa» y otros tópicos al uso, mientras se perpetúa el viejo esquema autoritario-paternalista de un jefe/padre que si has sido bueno te va a premiar, y si no lo has sido tanto (en su opinión) te va a reñir y castigar.

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La noción de contrato psicológico

Cuando un trabajador o empleado ingresa en una empresa «firma» tácitamente, y casi sin apercibirse de ello, un «contrato psicológico» con la organización que le acoge, normalmente personificada en el jefe inmediato. Este «contrato» tácito más o menos viene a decir «Yo, empleado, me comprometo a poner de mi parte todo lo posible para que tú, jefe, alcances tus objetivos, si tú, por tu parte, te comprometes a ayudarme a que yo alcance los míos».

En realidad este pseudocontrato nunca expresado en palabras, es semejante al que las personas establecemos con nuestros amigos, pareja y asociaciones diversas a las que podemos pertenecer: Se trata de un compromiso que respetaremos mientras la otra parte haga lo propio, pero del que nos consideramos desligados si la otra parte incumple a nuestro juicio su compromiso correspondiente.

Pues bien, el contrato psicológico específico de una relación laboral en los últimos tiempos ha visto alterada su «redacción». Hasta no hace mucho tiempo la empresa prometía: «Si eres asídúo y puntual, si para ti no cuentan las horas, si eres leal a tus jefes y a la compañía, si eres dócil y no conflictivo, encontrarás con nosotros un puesto para toda la vida, ascensos lentos pero seguros y un salario que irá creciendo con la importancia de los puestos desempeñados».

Sin embargo, en los últimos años, las empresas más avanzadas han «inscrito» un texto distinto en los contratos psicológicos: «Si te integras en la cultura y valores de nuestra compañía, adquieres y/o desarrollas las competencias que necesitamos en nuestro negocio, las ejerces en orden al logro de nuestros objetivos, y entre todos alcanzamos estos, en contrarás con nosotros formación y desarrollo, un ambiente de trabajo grato en el que trataremos de conocer y satisfacer tus necesidades como persona y una retribución que reconozca tu esfuerzo y te haga partícipe de lo que hemos logrado con tu ayuda».

La noción de competencias

A principios de la década de los 70 el Departamento de Estado de los Estados Unidos se dirigió a David C. McClelland (▲) justamente conocido por sus estudios sobre motivación laboral, para que diseñara un plan de selección para los futuros oficiales de los Servicios de Información del ministerio estadounidense de Asuntos Exteriores⁹.

McClelland sostenía la teoría de que las pruebas psicotécnicas tradicionales basadas en las aptitudes o el conocimiento, no solamente no predecían el futuro éxito profesional sino que, además, tenían un sesgo cultural que discriminaba a las minorías en función de factores de sexo, raza o de índole socioeconómica. McClelland y su equipo utilizaron en la selección unas entrevistas con enfoque conductual¹⁰ que mostraron su virtualidad para predecir el éxito futuro en el trabajo.

Los factores de predicción que McClelland introduce no son ni rasgos de personalidad, ni tampoco habilidades, sino una mezcla de comportamientos combinados con habilidades, conocimientos y atributos personales. Estas «competencias» eran, además, definibles, observables y mensurables.

La principal innovación de McClelland radicó en que mientras el análisis tradicional se sitúa en el análisis del puesto de trabajo, y es por tanto, deductivo, el enfoque de las competencias es inductivo y se centra en el estudio de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor. Esto quiere decir que en lugar de definir apriorísticamente el perfil ideal de un puesto, lo que tenemos que hacer es seleccionar a quienes desempeñan dicho puesto de una manera brillante y observar qué cualidades, maneras de trabajar, orientaciones, etc., tienen en común.

Esto se suele hacer de dos maneras:

- Entrevista de incidentes críticos, consistente en recoger información de lo que los ocupantes de un puesto dado, seleccionados en función de su excelencia, dicen que hicieron, sintieron y pensaron en determinadas situaciones vividas recientemente.
- Cuestionario de competencias, que recogen las percepciones de las personas que normalmente tratan en el trabajo a la persona valorada (jefes, colaterales y colaboradores) y las suyas propias acerca de su forma habitual de actuar.

De este modo se pueden determinar las competencias, que pueden definirse como cualquier característica personal susceptible de ser observada y medida de forma fiable. Por tanto, se compone tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos. A título de ejemplo «saber formar» no es una competencia, es tan sólo una habilidad; «desarrollo de personas» sí lo es.

Todos los componentes de una competencia se pueden medir. Los conocimientos y habilidades son los aspectos más visibles, más claramente identifi-

⁹ Foreign Service Information Officers (FSIOs).

¹⁰ Behavioral Event Interviews (BEI).

cables, y también los más fáciles de modificar. Son una especie de barrera de entrada. Sin embargo, no suelen marcar la diferencia. Las actitudes o valores (esto es, el concepto de uno mismo), los rasgos y, sobre todo, los motivos son la esencia de nuestra conducta y por tanto de nuestro rendimiento.

Las competencias se pueden medir en niveles. Estos niveles son las agrupaciones de conductas que reflejan el desarrollo correcto de una competencia. Así, quien está situado en el nivel 3 de Autocontrol, por ejemplo, demuestra mayor capacidad para controlar sus emociones que quien se encuentra en el nivel 1. En general, una competencia tiene entre cinco y ocho niveles distintos.

Todas las competencias pueden desarrollarse, incluso las que tienen un componente fuerte de motivo básico (inclinación que de forma inconsciente guía nuestra conducta). Los estudios de McClelland revelaron que el aprendizaje de la motivación de logro o de rasgos tales como la autoconfianza pueden ser desarrollados.

Sin embargo, no todas las competencias son igualmente fáciles de enseñar. Mejorar las habilidades y los conocimientos es más sencillo, modificar los rasgos de carácter y los motivos es mucho más difícil. «Autocontrol» por ejemplo, es mucho más difícil de desarrollar que «Búsqueda de información»¹¹.

La doctrina acerca de las competencias queda recogida en un artículo de McClelland denominado *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, publicado en 1973.

Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, a otros muchos campos, lo que permite hablar de Gestión por Competencias.

Los campos de aplicación más habituales, ordenados de más a menos, son los siguientes:

- *Selección*. El estudio del perfil competencial necesario para desempeñar un puesto de trabajo y su coincidencia con el perfil de competencias de un individuo en concreto, permite predecir el futuro éxito profesional de dicha persona en una organización y/o puesto de trabajo preciso.
- *Staffing*¹². Se trata de mover o recolocar internamente a las personas en aquellos puestos cuyo perfil competencial coincida mejor con el perfil de competencias individuales de cada individuo.
- *Formación y desarrollo*. La identificación de los *gaps* existentes entre los requerimientos competenciales del puesto y el perfil competencial de cada individuo permite establecer planes de formación hechos a la me-

¹¹ Además, en la mayor parte de las veces no merece la pena: «Puedes enseñar a un pavo a trepar a los árboles, pero es más sencillo contratar a una ardilla».

¹² A falta de una traducción perfecta del término, la idea de *staffing* incluye todas las decisiones relacionadas con la contratación, reasignación de tareas, reestructuración de contenidos de puestos de trabajo, transferencias de empleados de un puesto a otro, promoción, sucesión planificación de plantillas, planificación del trabajo y «descontratación» (por no decir despido) de los empleados, organización, reasignación de puestos de trabajo... La idea que subyace es colocar a una persona que ya trabaja en la compañía en el puesto que sus competencias personales le permitan desempeñar con mayor brillantez.

dida de las necesidades de cada persona. Por otra parte, es posible programar planes de sucesión y planes de carreras dentro de la organización en base a las competencias individuales de las personas promovibles.

- *Evaluación del desempeño.* La confrontación entre competencias y resultados permite decir a las personas evaluadas cómo deben hacer las cosas, aparte de qué es lo que deben hacer.
- *Compensación.* Las competencias y los resultados, juntamente, pueden tomarse como base para adoptar decisiones que incentiven y premien los progresos realizados por los empleados, tanto en mejorar sus competencias individuales como en alcanzar objetivos más altos.

Esta noción de «alcanzar objetivos cada vez más altos» es una constante en el concepto de competencias. De hecho, uno de los informes más serios publicados sobre competencias lleva por título *Raising the Bar*¹³, que podemos traducir casi literalmente por nuestro «subir el listón» o, un poco más libremente, por «apretar las tuercas».

La anterior ordenación parece aconsejar que una empresa que desee implantar una gestión por competencias debería empezar por aplicar ese concepto a los procesos de selección y *staffing*, seguir por los de formación y desarrollo hasta culminar el proceso con la introducción de estos conceptos en los sistemas de retribución y de compensación¹⁴. Existen dos tipos de competencias, las competencias de la organización y las competencias de los empleados. Vamos a considerar por separado cada uno de estos grupos.

COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y COMPETENCIAS DE LOS INDIVIDUOS

Partiendo de la base de que las competencias son todo aquello que nos permite actuar eficientemente, podemos identificar las competencias de la organización con las ventajas competitivas duraderas, difícilmente imitables por los competidores, que integran la estrategia organizacional, que permiten diferenciar a una compañía de otras en el mercado y que, de algún modo son el resultado del aprendizaje colectivo de la organización.

Pero aunque existe una frase que ha hecho fortuna en los últimos años, me refiero a la tan manida expresión de «organizaciones que aprenden», lo cierto es que las organizaciones, como tales, son incapaces de aprendizaje alguno. Si

¹³ *Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance*, es un informe publicado en 1996 y patrocinado por la American Compensation Association, en colaboración con las cuatro empresas de compensación más importantes a nivel mundial: Hay, Hewitt, Towers Perrin, y Williams M. Mercer.

¹⁴ La inclusión de este artículo en el presente capítulo es, pues, aleatoria. Igualmente podría haberse insertado en el de retribución, el de selección o el de formación. Al tratarse de un sistema de gestión integral de recursos humanos, y no circunscribirse a una función en concreto permitiría colocarlo en cualquier otro lugar. Si he elegido éste es porque, de hacerlo al principio el estudiante o el lector aún no estaría familiarizado con algunas políticas y técnicas que se explican en capítulos precedentes.

acaso son los individuos que integran la organización los que pueden aprender. Esto nos lleva a la segunda acepción de competencias: las competencias de los empleados. Algunos establecen la distinción en base a una diferenciación entre macrocompetencias (competencias generales de la organización, identificables como queda dicho con las ventajas competitivas duraderas, y que distinguen a una empresa de otra) y las microcompetencias, o competencias individuales que debe poseer el empleado que desempeña un puesto concreto en dicha empresa.

Por ejemplo: podríamos suponer una organización con cuatro competencias generales, especificadas en veinte competencias de rango menor:

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Orientación a clientes	Orientación a resultados	Orientación a innovación	Orientación a colaboradores
Satisfacción de los deseos de los clientes.	Logros en producción.	Apertura a ideas nuevas.	Consideración humanística del personal.
El personal es amable en su trato con el cliente.	Logros en calidad.	Existencia de un sistema de comunicación.	Políticas consistentes de Formación y Desarrollo.
Se cuida la entrega de la mercancía.	Logros en beneficios.	Experimentación en la práctica de las ideas nuevas.	Relación de confianza entre jefes y colaboradores.
Se respeta la fecha de entrega.	Logros en competitividad.	Se afrontan riesgos.	Delegación.
Se atienden al instante las quejas y reclamaciones.	Logros en servicios.	Se permite el error.	Liderazgo participativo.

Una vez establecidas las competencias genéricas y específicas de la organización, lo que normalmente requiere formular (o revisar) la Misión y la Visión de la empresa², cabe determinar las competencias particulares que se requieren para desempeñar un puesto determinado, y a partir de ahí se pueden ya adoptar decisiones concretas, tales como contratar, reorientar, trasladar, formar, despedir, retribuir a cada ocupante de cada puesto en particular.

La idea de la gestión de las competencias es seductora, pero por ahora está aún en fase de introducción.

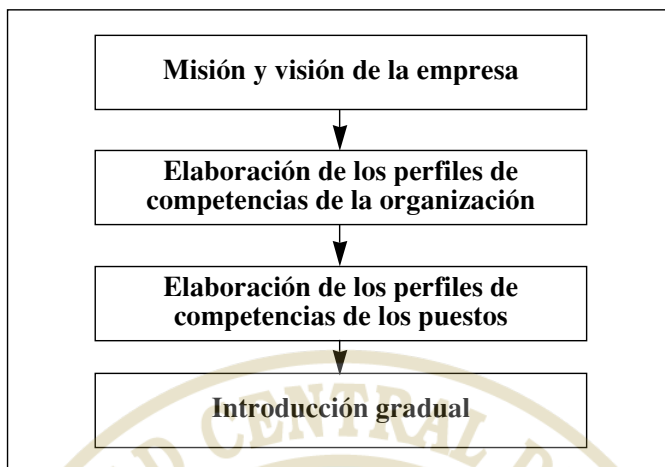
Como afirma un reciente informe sobre el tema,

Today's competency application are evolutionary, not revolutionary.

y también:

It is too early to tell how effective competencies are.

El proceso de introducción de las competencias suele seguir el siguiente esquema:



MISIÓN Y VISIÓN DE EMPRESA

La Misión de una empresa es la concreción en palabras de la razón de ser de la empresa. Responde a la pregunta *¿Porqué y para qué estamos aquí?* La Misión es un documento breve, ampliamente difundido y que debe ser conocido por todo el personal en el que se establece la filosofía, valores y principales objetivos organizacionales. También se suele incluir la necesidad social que se aspira a satisfacer.

Un esquema válido para redactar la Misión de una empresa puede ser:

- Definición de la actividad principal de la organización.
- Mención a la necesidad social que se aspira a satisfacer.
- Estrategias principales que van a utilizarse.
- Listado de los valores principales de la empresa.

Ejemplo de Misión de Empresa Calzados de Cuero, S.A.

Nuestra misión

Fabricar calzado de la más alta calidad y diseño, que satisfaga las necesidades de calzado de toda la familia y cuyo precio resulte accesible a la mayoría de consumidores.

Creemos:

- En el espíritu de superación en el trabajo diario.
- Buenas relaciones con y entre los trabajadores.
- Expansión de la empresa.
- Aumento de la productividad.
- Defensa incansable de la marca y del producto.
- Atención a las más estrictas normas de calidad.

La Visión es el enunciado de lo que la empresa quiere ser a largo plazo, con su correspondiente estrategia. Si la Misión es lo que somos (o queremos ser) hoy; la Visión es lo que queremos ser mañana.

El anterior ejemplo podría completarse con la siguiente

Visión:

Aspiramos a convertirnos en un plazo de diez años en el primer suministrador de calzado para toda la familia a nivel nacional, para lo cual reinvertiremos el 75 % de nuestros beneficios en desarrollo, hasta alcanzar tener al menos una tienda en cada capital de provincia y en poblaciones de más de 100.000 habitantes.



CASO SOBRE EVALUACIÓN (LUIS PUCHOL)

Juan Manguitos, Pedro Humanes y Luis del Mercado eran tres buenos amigos. Habían estudiado juntos, desde primero a quinto curso, la carrera de Administración y Dirección de Empresas en ICADE, y aunque ya hacía cinco años que habían terminado los estudios y, a pesar de que la vida había separado sus caminos profesionales, seguían viéndose con frecuencia, una vez al mes o así, para tomar unas copas y contarse sus vicisitudes. Los tres tenían novia, con distinto grado de oficialidad, y los tres trabajaban en distintas empresas. Manguitos era auditor interno en una empresa eléctrica, Humanes trabajaba como consultor de RR HH y Del Mercado prestaba sus servicios en el Departamento de Marketing de una multinacional de productos de consumo.

Aquel jueves habían quedado a las ocho en el pub de siempre, Manguitos llegó el primero y del Mercado no tardó mucho. Humanes llamó al móvil de Manguitos para decirles que no tardaría mucho, que ya iba de camino hacia el pub, pero que se había visto retenido por una entrevista de selección que había durado algo más de lo previsto.

Mientras tanto Manguitos y Del Mercado, inmediatamente después de los saludos y las preguntas de rigor, pasaron directamente a lo que había de ser el tema monográfico de la tarde. El asunto esta vez tenía relación con el hecho de que en la empresa de Manguitos se había instaurado un sistema de Evaluación del Desempeño, y este venía *escocido* porque la entrevista no había sido muy satisfactoria. Manguitos describía su visión negativa acerca de esta, su primera experiencia como evaluado, y del Mercado, en cuya empresa se venía aplicando el sistema de Evaluación desde hacía muchos años, le daba una visión completamente opuesta.

Manguitos. *Imagínate, tío, que mi jefe me llama esta mañana para decirme que pase por su despacho, lo antes posible, que quiere hablar conmigo. Yo he ido esta tarde a las seis y media, y nada más entrar me espeta que va a hacerme la Evaluación del Desempeño, así, por sorpresa. Yo sabía, desde luego, que íbamos a tener una entrevista sobre este tema a lo largo del mes, pero me hubiera gustado saberlo de antemano, para pensar un poco en el tema. En lugar de eso me ha cogido de improviso. Bueno, pues, nada más sentarme, va y me entrega un formulario (que yo nunca había visto antes) lleno de factores de evaluación, de los que nunca me habían hablado y que él había rellenado a mano previamente y va y me dice que esa es mi evaluación, y que la firme en prueba de conformidad.*

Del Mercado. *¿Así, sin más y directamente?*

M. *Así, tío. Yo, naturalmente le he dicho que antes de firmar me gustaría que comentáramos un poco qué opinión tenía de mi trabajo, y él*

me ha dicho que yo ya lo sé perfectamente, porque cuando uno no trabaja bien, él se lo dice sin rodeos, y que si no le dice nada, es que va bien...

D. M. *¡Qué curioso! En mi empresa, desde luego te avisan de antemano, todo el mundo sabe sobre qué factores se le va a evaluar, y desde luego te dicen siempre lo que haces bien y lo que podrías hacer mejor, y luego te preguntan en qué pueden ayudarte a conseguirlo...*

M. *Pues, en mi empresa, no. Yo le he dicho que me encontraba un poco perdido, porque nunca me habían hecho una evaluación antes, ni siquiera sé muy bien que es lo que se pretende con ello, ni qué repercusiones puede tener sobre mi futuro profesional el ser bien o mal evaluado, y va y me dice que estamos empatados uno a uno, porque a él tampoco le han explicado cómo tiene que evaluar; que todo lo que sabe es que tiene que hacerlo dentro de este mes y que cuanto antes se quite esta molestia de encima, antes podrá dedicarse a trabajar en lo suyo.*

D. M. *Por lo que parece tampoco ha habido un training para evaluadores...*

M. *He estado hablando con otros compañeros y la mayoría dice que esto es una treta de la Dirección para despedir a los que no sean «buenos chicos» y para repartir sobresueldos y prebendas a los pelotas y enchufados de siempre. Los compañeros dicen que se van a negar a firmar la evaluación.*

D. M. *Me parece mentira. En mi empresa la gente, la mayoría de la gente al menos, aguarda el momento de la entrevista anual porque espera recibir reconocimiento por el trabajo bien hecho, ayuda para mejorar, un compromiso de formación para el año próximo, negociación de objetivos individuales, y también porque así se aclaran los malentendidos que hayan podido surgir entre jefe y colaborador en el transcurso del año...*

M. *Pues te aseguro que en mi empresa no creo que este sistema se atreva a repetirlo. Los sindicatos ya se han puesto en pie de guerra, y hasta las personas que suelen decir que no se sienten representadas por los sindicatos de clase se están alineando en esto con ellos. Y es que muchos sienten, o sentimos, que esto es una amenaza contra el empleo.*

Hablas de negociar los objetivos. En mi empresa no hay objetivos, y si los hay, te aseguro que no los conocemos. ¿Sabes cuál es el único objetivo, según mi jefe? «Trabajar más y más deprisa» y si alguna vez alguien ha mencionado los incentivos, nos dicen que «hoy en día el tener un trabajo seguro ya es suficiente incentivo».

D. M. *Pues mira, si en mi empresa desapareciera la Evaluación del Desempeño, sería una catástrofe, porque nuestra política de Recursos Humanos reposa sobre las cuatro patas de selección, formación, motivación, compensación, y los tres últimos factores emanan directamente de la Evaluación del Desempeño.*

M. *Parece mentira que estemos hablando de lo mismo.*

D. M. *Mira, si te parece, cuando llegue Humanes le vamos a pedir que él, que es experto en Recursos Humanos nos cuente para qué sirve la Evaluación del Desempeño y qué requisitos se tienen que dar para que esta técnica funcione bien. ¿Te parece?*

M. *Por mí, encantado. Aunque dudo que me vaya a convencer...*

* * *

Los dos amigos cambiaron de conversación y pidieron una segunda copa, mientras esperaban al retrasado. Esperaron durante un buen rato, pero una segunda llamada de Humanes les informó que el tráfico estaba fatal, que iba a tardar más de lo que en un principio creía y que no lo esperaran. Acabaron fijando una cita para la semana siguiente, no sin antes decirle que les preparara una disertación sobre los temas siguientes.

Cuestiones:

- Qué es y qué objetivos tiene la Evaluación del Desempeño?
- ¿Qué ventajas (y qué inconvenientes, o peligros puede presentar)?
- ¿Qué se requiere para que un sistema de Evaluación del Desempeño funcione bien?

CAPÍTULO OCTAVO

La comunicación interna

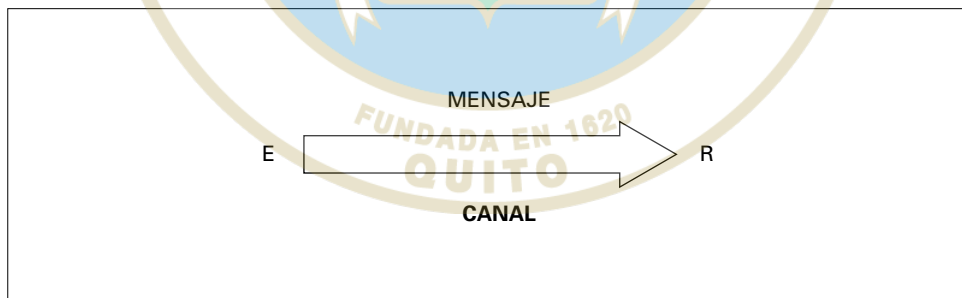
*Responsable de Comunicación Interna:
Persona que se pasa la mitad de la vida
hablando de cosas de las que no sabe, y la
otra mitad callando lo que todos saben.*

ANÓNIMO.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

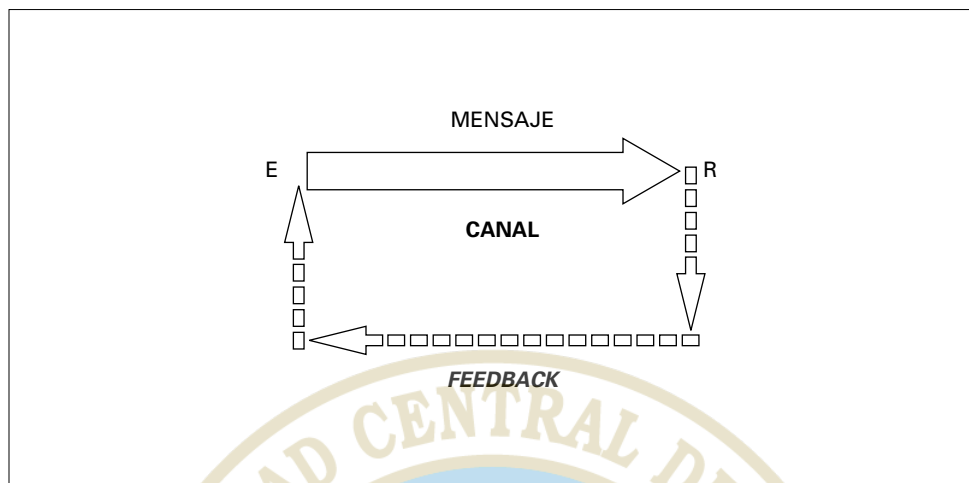
Con frecuencia los periodistas se autodenominan «profesionales de la comunicación». Los diarios, revistas, emisoras de radio y televisión, son indistintamente calificados como medios de información o medios de comunicación. Cuando el Director General de una empresa envía una circular a los jefes de los departamentos, piensa que está «enviando una comunicación», y cuando alguien es sorprendido por su jefe leyendo el periódico en horas de trabajo, es posible que argumente que «en su trabajo, se precisa estar informado». Como vemos, la confusión o indefinición entre «información» y «comunicación» en el lenguaje cotidiano es una constante.

Desde un punto de vista técnico, sin embargo, la diferencia es clara. Para que exista información se requiere que se dé el esquema siguiente:



Esto es, se precisa que exista un *emisor* del mensaje, un *receptor* del mismo, un *canal* que una al emisor con el receptor, y por supuesto, un *mensaje*.

Sin embargo, para poder hablar de «comunicación» es preciso añadir un nuevo ingrediente, el *feedback*, *retroinformación* o *bucle de retorno*, sinónimos todos que designan el hecho de que, en un momento dado, el emisor se convierte en receptor y el receptor en emisor, esto es, que se invierte la polaridad del esquema.



Un periódico, una emisora de radio, la publicidad, por mucho que se empeñen los respectivos profesionales de cada una de estas especialidades, no es comunicación, sino pura y simple información. Si el receptor del mensaje (noticia, artículo, anuncio, etc.) desea pedir precisiones o ampliaciones, discutir un punto con el que no está de acuerdo, o argumentar en sentido contrario al del emisor, se ve imposibilitado de hacerlo.

Los profesionales de estos medios objetan que se puede escribir una «carta al director», al «defensor del lector», o bien telefonar a la emisora. Pero aún así, técnicamente no existe auténtico *feedback*, y esto porque:

- Se utiliza un canal distinto al que utilizó el emisor original.
- Es el emisor profesional quien decide si esa carta se publica, y en caso de publicarse, si se publica íntegramente, o sólo un resumen de la misma, si se pasa esa llamada a antena, y —en el supuesto de que se permita esto último— el que hemos designado como «emisor profesional» siempre tiene la posibilidad de cortar, si no le conviene, argumentando que «el tiempo de radio es muy escaso y hay que dar paso a otras llamadas»¹.

¿Se puede hablar de auténtica comunicación en la empresa? Desde el punto de vista que acabamos de enunciar, difícilmente. Es posible que la información desde la cima de la organización hacia abajo funcione relativamente bien, pero ¿pueden los subordinados disentir abiertamente de una política, una orden, una comunicación de «los de arriba». Teóricamente sí, pero como vimos en otro lugar de este mismo libro, existe un freno muy importante para que el subordinado se comunique sin tapujos: el temor a las posi-

¹ Además, antes de pasar la llamada a antena, es habitual en muchos programas que un equipo de personas las «filtren» pidiendo datos de identificación personal y exigiendo que los comunicantes refieran previamente su historia, para juzgar «si es interesante o no para el resto de la audiencia».

bles consecuencias de manifestar abiertamente su pensamiento a la Alta Dirección². Sin embargo, las empresas más punteras alardean de sus políticas de comunicación interna, y en las próximas páginas vamos a abordar este problema utilizando la palabra «comunicación», aunque desde aquí advierto que esta pretendida comunicación es más bien un objetivo a lograr que una realidad existente.



LA COMUNICACIÓN INTERNA. FINALIDAD Y OBJETIVOS

Podemos definir la CI como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.

Dentro de este objetivo de carácter general, se pueden identificar otros objetivos más concretos:

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Colaborar en el afianzamiento de la Garantía de Calidad Total.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.
- Contar lo que sucede en la empresa, no sólo para informar, sino también para motivar. (Antes de que lo cuente el periódico).
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de empresa.

² Como dice la *Ley de Kinnard sobre denuncia de problemas*: «La verdad os dejará sin empleo».

- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en orden a la consecución de la satisfacción del cliente, y de los resultados finales de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores y que, de trascender al exterior, pueden ocasionar problemas con los clientes, proveedores, entes públicos, medios de comunicación, etc.
- Conseguir que la comunicación de la Gerencia con la base sea directa, sin interferencias, ocultaciones o tergiversaciones.
- Lograr en la empresa un clima de confianza en la Gerencia, que permita a ésta, mediante el funcionamiento de un buen sistema de comunicación ascendente, conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones del personal, a fin de adoptar las medidas pertinentes.

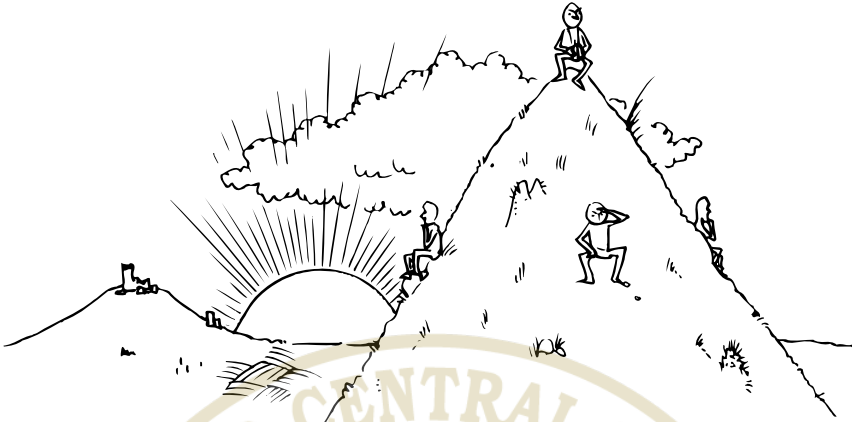
EL SISTEMA NERVIOSO DE LA EMPRESA

Para abordar el tema de la comunicación interna en la empresa, vamos a hacerlo a través de una especie de fábula a la que personalmente he bautizado con el nombre de «el mito de la montaña».

Cuando se pide a alguien que haga un croquis de la estructura de una empresa, la primera forma geométrica que suele aparecer es un triángulo isósceles, una pirámide o un cono. Bien, vamos a considerar que esa pirámide o cono es una montaña que se yergue, solitaria, en el paisaje.

La montaña tiene, naturalmente, varias laderas, así la ladera norte es el departamento financiero, la este es el departamento de producción, la sur es el de marketing y la oeste es la de recursos humanos.

Vamos ahora a considerar que en la ladera sur (marketing), y a media altura se encuentra sentada una persona: es un vendedor. Desde la altura en que se encuentra contempla el valle adyacente; digamos que tiene un radio de acción visual de dos kilómetros. No ve muchas cosas, pero las que ve las divisa clara y distintamente, porque se encuentra muy cercano a ellas. Ve un animal negro, y sabe que es una cabra. Ve un coche y, además de su color rojo, distingue perfectamente qué modelo es; ve a una persona y sabe si es un hombre o una mujer, y, a lo mejor, si la conoce previamente, es capaz hasta de identificarla. Esta persona, este vendedor conoce algo de la vertiente este (producción) y también le es familiar algo de la vertiente oeste (recursos humanos), porque ambas son adyacentes, pero ignora casi todo de la vertiente norte (finanzas), porque se encuentra a sus espaldas, en el lado opuesto de la montaña.



Algo más arriba, en la misma ladera, se encuentra sentada otra persona: es el Jefe Nacional de Ventas. Desde la altura en que se encuentra disfruta de un radio visual superior, digamos de cuatro kilómetros. Ve muchas más cosas, por ejemplo el castillo y la ermita que su subordinado no alcanza a ver. Sin embargo, como se encuentra más alejado del valle, las cosas que ve son más imprecisas, no se distinguen muchos detalles.

Así, ve un animal negro, pero no es capaz de decir si es una cabra, un perro pastor, o quizás un torito pequeño. Ve un coche rojo, pero le es imposible precisar la marca y el modelo. Ve a una persona, pero no sabría, aunque la conociera, decir quien es, ni siquiera si se trata de un hombre o de una mujer.

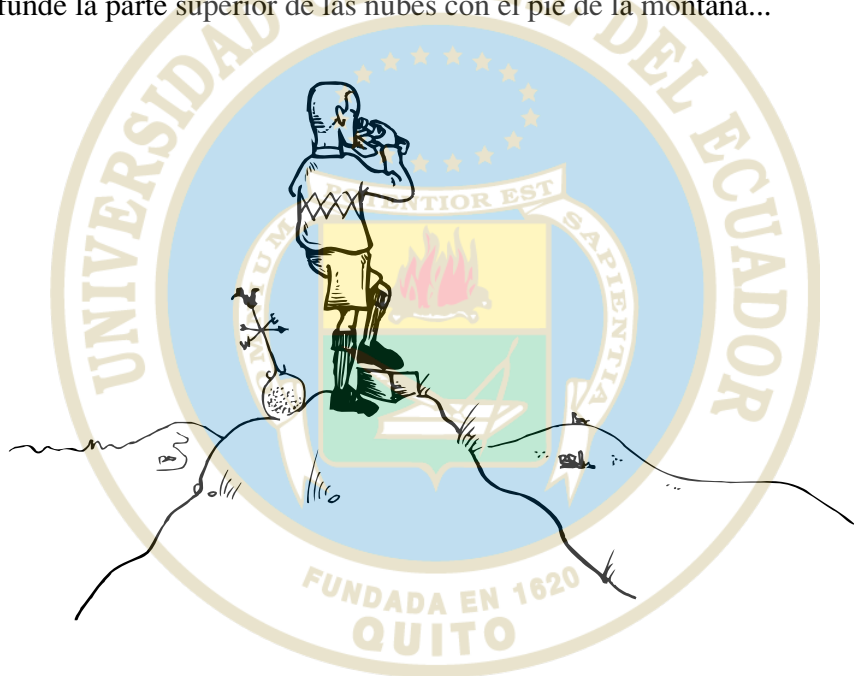


Esta segunda persona sabe más aún que su subordinado de la vertiente de Marketing, así como de la de Recursos Humanos y de la de Producción; pero lo mismo que su subordinado, ignora muchas cosas acerca de la vertiente financiera, porque al igual que al otro, la propia montaña se la oculta.

Al vendedor le resulta difícil a veces entender el comportamiento y las decisiones de su superior, porque éste las adopta en función de una información que su subordinado desconoce.

En la cima de la montaña se encuentra el Director General. A diferencia de los otros dos, conoce todas las vertientes de la montaña, incluso algunas subvertientes (y hasta algunos barrancos) de las que los otros casi no conocen ni su existencia: Investigación y Desarrollo, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Planificación Estratégica, Métodos y Tiempos...

Su visión es privilegiada; ningún obstáculo le impide ver los objetos, animales y personas que se encuentran incluso a una gran distancia. Claro que su visión es muy general, y se le escapan muchísimos detalles, y para colmo, cuando más alta sea la montaña, más probable es que de vez en cuando se interpongan bancos de nubes bajas. En ocasiones, incluso, el Director General confunde la parte superior de las nubes con el pie de la montaña...



Para que esa organización funcione eficientemente, se requieren, pues, tres tipos de comunicación:

- una comunicación vertical ascendente, que utilizando los escalones del organigrama recoja desde la base las inquietudes, deseos, peticiones, sugerencias, estados de ánimo de la base y que las traslade hasta lo más alto, hasta el lugar en que se adoptan las decisiones;

- una comunicación vertical descendente que utilizando igualmente las líneas del organigrama haga descender las políticas y estrategias, que en cada nivel se irán convirtiendo en tácticas, normas, procedimientos, órdenes...

- y si queremos que todos los departamentos de la empresa trabajen sinérgicamente, y no como sucede con demasiada frecuencia, unos contra otros, se re-

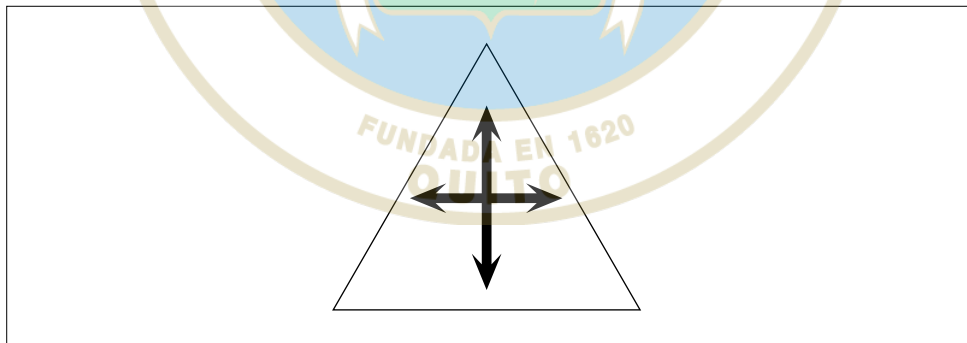
quiere un tercer tipo de comunicación, de carácter horizontal. De este modo, las personas que ocupan en el organigrama puestos homólogos, al relacionarse y comunicarse con otros, conocerán y entenderán el quehacer de los demás, evitando ese mal endémico de las empresas denominado sociocentrismo departamental, o consideración del propio departamento como del «ombiligo de la empresa».

Dentro de la concepción de Teoría de los Sistemas que preside este libro, y siguiendo el símil tantas veces empleado con anterioridad, la comunicación interna es como el sistema nervioso de la empresa. El sistema nervioso en el cuerpo humano tiene como función el recibir y transmitir impulsos, asegurando las diferentes actividades de las distintas partes del organismo, así como la coordinación armónica entre las mismas. Existen otras muchas analogías:

- en el organismo, el sistema nervioso central está protegidísimo de los traumas externos por medio de las formaciones óseas del cráneo y de la columna vertebral, y es que si falla el sistema nervioso, falla todo inmediatamente;

- los distintos centros nerviosos locales y especializados están unidos entre sí. Por ejemplo, el centro del habla está unido con el de la memoria del sonido de las palabras, el de la forma gráfica de las mismas y los de los movimientos musculares necesarios para la articulación de cada una de dichas palabras;

- además del sistema nervioso central, existe un sistema nervioso periférico que ejecuta las órdenes que el sistema nervioso central le transmite, y un sistema nervioso vegetativo o autónomo que regula las funciones vitales fundamentales que son, en gran parte independientes de la conciencia y relativamente autónomas (respiración, latidos del corazón, glándulas endocrinas...)



Privado de un sistema nervioso eficiente, un cuerpo vivo es menos que un vegetal: no sólo no es capaz de pensar, ni siquiera puede moverse o sentir. Desprovista de un eficiente sistema de comunicación interna, una empresa malvive, o fenece por fallo cerebral. De hecho, existen empresas que sobreviven gracias al automatismo de su sistema nervioso vegetativo, pero que son incapaces de adaptación, cuanto menos de anticipación al entorno, y que, por consiguiente, están condenadas al fracaso vital.

Sin embargo, la existencia de un sistema de comunicación interna, no sólo de mera información, es capaz de producir unos beneficios que ha movido a las empresas más señaladas a establecerlo, a pesar de las indudables dificultades y problemas que su instauración y gestión producen.

LOS TRES TIPOS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Anteriormente hemos establecido que existen fundamentalmente tres tipos de comunicación dentro de la empresa:

- la vertical descendente;
- la vertical ascendente;
- la horizontal.

COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE

Concepto y modalidades más frecuentes

Como se dijo anteriormente, la comunicación descendente es la que va dirigida desde la Dirección a los colaboradores. La información descendente debe utilizar la línea jerárquica del organigrama, para evitar el puenteo o *bypass*, pero asegurándose de que no se desvirtúa su contenido.

Por medio de la comunicación descendente se transmiten las políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y órdenes, hasta el nivel encargado de su ejecución.

Las investigaciones realizadas sobre empresas españolas, a través de entrevistas individuales, reuniones de grupo y cumplimentación de cuestionarios de opinión, muestran que en la opinión de los entrevistados, la Comunicación descendente adolece de los siguientes defectos:

- Es escasa, (lo que origina abundantes rumores).
- Es irregular (a impulsos) e inconstante.
- No existen normas documentadas de cómo debe ser.
- Es lenta.
- Suele abundar la comunicación descendente de tono negativo.
- Llega con dificultad a la base, por la existencia de *tapones*, que en cada empresa se identifican con un estamento dado, que generalmente suele coincidir con los Mandos Intermedios (llámense estos supervisores, maestros, jefes de sección etc.) aunque también a otros niveles superiores se habla de *grandes agujeros negros*, que absorben la información pero no la devuelven.
- Existe un *puenteo* sindical.

La comunicación descendente periódica, veraz y fiable es el mayor enemigo de los rumores. Hay que tener en cuenta que los rumores o «radio pasillo» son sumamente perjudiciales para el buen funcionamiento de la empresa, y esto por varias razones:

— El mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades, porque distorsionan y exageran la realidad. Y además, los rumores nunca comunican buenas noticias.

— Los empleados confían más en «radio pasillo» que en las comunicaciones de la dirección.

— Los rumores hacen cundir el desánimo, la preocupación y la desmotivación.

— Los rumores pueden trascender a los clientes, a los proveedores y a los medios de comunicación.

— Como consecuencia de los rumores, es posible que los buenos empleados abandonen la empresa. Los malos ya sabemos que nunca se marchan, porque no encuentran dónde ir.

Algunos sesudos investigadores han establecido la fórmula pseudotemática del rumor, en la que

$$IR = f(ai)$$

siendo IR = intensidad del rumor, a = ambigüedad del contenido, i = importancia del contenido para el personal.

Afortunadamente, la información descendente es el antídoto del rumor, que sin embargo nunca puede ser completamente erradicado.

Qué se puede o debe comunicar descendentemente

- En primer lugar, todo lo que ayude al trabajador o empleado a comprender mejor su trabajo, su función, su papel en la organización y el de los demás.
- Políticas y objetivos.
- Qué espera la organización de sus miembros.
- Resultados económicos y Balance Social.
- Planes³.
- Todo lo que pueda aumentar su sentido de pertenencia y solidaridad con la organización.
- Todo lo que pueda reforzar la motivación y el sentimiento de estima y consideración por parte de la organización hacia el colaborador.
- Cualquier noticia de interés para el miembro de la organización.
- Dificultades y modo de superarlas.
- Problemas que afecten a las personas.
- Servicios que ofrece la organización a sus miembros.

* * *

³ Cuidando de no dar información que pueda trascender a la competencia, tal como patentes pendientes de registro, investigaciones no terminadas, información comercial que pudiera ser útil para las otras empresas que concurren en el mercado...

¿Qué quieren saber los empleados?

La información que realmente interesa al empleado, y que además coincide con aquella que a la empresa le interesa esté bajo su control, y no sea objeto de *radio macuto*, es la referente a:

- Puesto.
- Departamento.
- Evolución del mercado.
- Objetivos.
- *Feedback* sobre el rendimiento personal.
- Resultados del negocio.
- Políticas de formación.
- Organización.
- Estrategias a corto/largo plazo.
- Condiciones de empleo y desarrollo.

Como dijo Dale Carnegie, *a la persona con quien vamos a comunicarnos le interesa más su dolor de muelas que una epidemia de cólera en China que ocasiona 10.000 muertos; un forúnculo en su cuello es más importante que diez terremotos en Sudamérica.*

En algunos casos, como el de las condiciones de empleo, parece claro el interés que la empresa puede tener en mantener informado a sus empleados, pues de otra forma, serán los sindicatos los que gustosamente se encargaran de proporcionar esa información, y no se nos garantiza que vayan a ser objetivos.

En cuanto al resto de los puntos, es recomendable poner cuanto antes la información oportuna en conocimiento de los empleados, pues dará una imagen de transparencia, al tiempo que evitará incertidumbres, y los boca a boca o *¿sabes lo que he oído...?*

Y ¿qué decir del *feedback* personal?, es importante el que una persona sepa si lo está haciendo como se espera de él o no, pues no sería el primer caso que alguien realiza mal una tarea, pero como nadie le dice nada piensa que su actuación es correcta.

Las principales herramientas de comunicación descendente, son las siguientes:

- Las instrucciones orales.
- Las reuniones en el departamento o sección.
- Reuniones departamentales en cascada.
- Reuniones de departamento.
- La nota interna o memorándum.
- El boletín, periódico, o revista de empresa.
- El álbum de prensa.
- Rotación de revistas.
- Los flashes informativos.
- Flashes comerciales.
- Las cartas circulares entregadas al personal o dirigidas a sus domicilios.

- El tablón de anuncios.
- El Manual de Acogida dirigido al personal de nuevo ingreso.
- La Guía Práctica de Personal.
- Los cursos y seminarios de formación.
- Los carteles o posters.
- El PC para operarios.

Las instrucciones orales

Es la forma más frecuente de comunicación descendente, y quizás una de las más sujetas a error, olvido o malinterpretación.

Parece que la opinión general es que en las empresas industriales las instrucciones orales, más bien órdenes, son en general de tipo autoritario, a veces las instrucciones no se detallan adecuadamente, y no se verifica o ratifica su comprensión. En muchos casos se dan órdenes y después no se controla su cumplimiento.

Se recomienda que, para evitar estos problemas, el que da la orden siga este esquema básico:

— Asegurarse de que la otra persona está prestando atención, eligiendo el momento oportuno para darle la orden y formulándole una pregunta que le obligue a pensar en lo que se le está diciendo.

— Decirle:

- QUÉ tiene que hacer.
- CUÁNDO lo tiene que hacer.
- DÓNDE lo tiene que hacer.
- CON QUÉ lo tiene que hacer.
- POR QUÉ lo tiene que hacer.

— Asegurarse de que lo ha comprendido:

- haciéndoselo repetir con sus propias palabras,
- pidiéndole que haga sugerencias, o que pregunte lo que no le haya quedado claro. En cualquier caso, un «¿de acuerdo...?» o un «¿entendido...?» no es suficiente.

Las reuniones en el departamento o sección

El personal, una gran parte de él al menos, desea estar informado de qué pasa en la empresa, qué proyectos existen, y en qué puede colaborar para alcanzarlos.

A veces los empleados opinan que *se recurre a la base sólo cuando hay problemas. Sólo en ocasiones extraordinarias* —dicen— *la gerencia se ha dirigido a todo el personal...* y algunos llegan a decir que les gustaría que su jefe, aparte de decirles lo que tienen que hacer, les comentara más cosas.

Una solución válida para esta situación pueden ser *las reuniones departamentales en cascada*: en los días posteriores a la reunión del comité de dirección, se organizan las de los siguientes niveles, de acuerdo con el principio de que cada persona a su nivel sea informada por su propio jefe acerca de:

- Asuntos aprobados en el comité de dirección.
- Planes o proyectos de interés general, o en todo caso, aquellos que afectan al departamento en cuestión.
- Contenidos que la dirección pida que se aborden (evolución de objetivos, seguimiento de proyectos, datos sobre calidad, producción, etc).

Para evitar que los diferentes directores den versiones parciales, sesgadas, o que incurran en alguna indiscreción (por ejemplo, revelar algún tema que se ha tratado y que no conviene comentar), se aplica el principio de que los acuerdos son públicos, pero no el proceso por el que se llegó al mismo (qué dijo cada cual, quién apoyaba y quién se oponía, etc.). Es conveniente que todos los jefes de un mismo nivel den la misma información, para lo que será útil que todos elaboren conjuntamente un guión común, al que deberán ceñirse todos.

Estas reuniones tienen dos partes: una primera informativa y otra segunda de participación de los asistentes. Estas reuniones pueden servir también de fuente de información ascendente.

Se recomienda que estas reuniones duren entre una, como mínimo, y una hora y media como máximo.

Cuando se aplica este esquema, el personal obrero suele quedar excluido de las reuniones en cascada, porque, generalmente, el tapón de la información descendente suele situarse en el nivel de Mandos Intermedios, por lo que la transmisión hasta la base hay que confiarla, en no pocas ocasiones, a medios tales como tablón de anuncios, *flashes* informativos, revista de empresa...

Otra posible solución es *las reuniones de departamento*: Con el fin de integrar los equipos, se recomienda la celebración periódica (una vez al mes), de reuniones para el personal no directivo, en las que los distintos responsables cuentan a sus compañeros lo que están haciendo en ese tiempo y los problemas que esto les suscita. Si existen secretarías, incluso becarios, susceptibles de integrarse y colaborar efectivamente, no se les deberá dejar fuera de la reunión. Estas personas pueden sentirse muy motivadas por el simple hecho de ser tenidas en cuenta y, en ocasiones, pueden realizar aportaciones realmente interesantes. Si estas reuniones acaban con una comida distendida, que no tiene que ser extraordinaria, pero cuyo rasgo fundamental es que se sientan a la mesa todos y sólo los miembros de un departamento, se suelen conseguir varios objetivos, entre los que se pueden destacar:

- Un mejor conocimiento mutuo.
- Integración del equipo.
- Ayuda y solidaridad en el trabajo.
- Mejora en las relaciones interpersonales.
- Incremento de la motivación.

La nota interna o memorándum

La ventaja de lo escrito sobre lo hablado es evidente: *verba volant, scripta manent*⁴, decían los clásicos. Pero a veces lo escrito también tiene sus inconvenientes, si no se siguen unas normas elementales.

En la cabecera de todo memorándum interno debe figurar necesariamente:

- La palabra «Memorándum» o «Nota interna».
- La persona o cargo que la emite.
- La persona o cargo a quien se dirige. Si se envía a un grupo de personas, se debe hacer constar este extremo. Por ejemplo «De: Director General A: Todos los Directores de Departamentos».
- La palabra «Asunto» seguida de una frase que resuma de qué trata el papel en cuestión.
- La fecha, y si es conveniente, la hora.

En el cuerpo del memorándum debe figurar del modo más claro y breve posible el mensaje que se comunica, seguido de la firma o contraseña abreviada de quien la emite.

Siempre se puede dar «calor» a una nota o circular interna, añadiendo a mano observaciones como «¿Qué opinas...», «¿Crees que así *colará*?».

No está nunca de más el incluir expresiones de cortesía, del tipo «muchas gracias» o «un abrazo».

Una observación muy importante: en un memorándum se debe tratar un solo asunto. Si el emisor desea comunicar dos o tres cosas diferentes, deberá emplear otros tantos memorandos. La razón principal para obrar así es que si el receptor tiene que archivar el memorándum en un dossier para cada asunto, se encontrará con una sola nota para tres o cuatro *dossiers*. Claro está que puede sacar fotocopias, pero para ello tendrá que pedirselo a su secretaria, ir hasta la fotocopidora más cercana... es mucho más rápido y operativo que cada asunto vaya en un papel distinto.

Es necesario asegurarse de la rapidez de reparto y de que efectivamente las notas lleguen a manos de los destinatarios.

El hecho de que el memorando se reparta sobre soporte papel o se haga circular por intranet es indiferente para su redacción y formato.

El boletín, periódico o revista de empresa

Sólo las grandes empresas pueden permitirse el tener un periódico o revista de empresa, pero un boletín fotocopiado es algo no tan complicado ni tan caro de hacer y que puede servir para comunicar al personal datos acerca de la empresa, sus productos, sus mercados, sus perspectivas, noticias acerca de los trabajadores y sus familias, información acerca de los servicios

⁴ Las palabras vuelan, lo escrito permanece.

sociales de la empresa, colaboraciones de los propios trabajadores, noticias acerca de las actividades de los círculos de calidad, de los premios entregados por sugerencias...

Es importante que la dirección cuente con medios de comunicación descendente para poder hacer llegar la información sin deformar a los trabajadores, muy especialmente en momentos tales como negociación de un convenio colectivo, amenaza de paro o huelga, anuncio de modificaciones importantes en la organización del trabajo, sistema de retribución, etc.

Si en lugar de entregarse en el propio lugar de trabajo se remite al domicilio de los trabajadores, se asegura la recepción, y es casi seguro que será leído por el resto de miembros de la familia. No olvidemos que «los de siempre» pueden coaccionar a los trabajadores para que no recojan el «periodicucho de la Dirección, que sólo pretende comer el “coco” a los obreros».

En cualquiera de los casos, si se pretende que el boletín de la empresa funcione adecuadamente, existen cuatro palabras clave de cuya observancia depende en gran medida su éxito:

- Que su contenido sea *interesante* para los destinatarios.
- Que lo que en él se refiere sea *útil* para sus lectores.
- Que sea tan *visual* como se pueda conseguir.
- Que *aparezca regularmente* en la fecha prevista.
- Que sus contenidos sean *acordes* con los criterios de política de comunicación descendente de la empresa.

Criterios de exclusión:

- Noticias que puedan dañar la *posición competitiva* en el mercado, por dar información a la *competencia*.
- Noticias sobre *investigación o innovación* que no estén respaldadas por las oportunas patentes.
- Noticias que puedan interpretarse como de respaldo a posturas religiosas, políticas y sindicales.
- Noticias o información que puedan dar lugar a demandas por plagio, difamación u otras causas.
- Noticias que puedan interpretarse como de autobombo de la dirección.
- Noticias que desmotiven.

El enviar la revista o no, a casa, es una decisión delicada que habrá que considerar con sumo cuidado. Por una parte, puede ser considerado como una intromisión, pero por otra resulta muy interesante que la información sea leída por el resto de la familia del operario, al tiempo que abre una puerta a la empresa por si en algún momento es necesario enviar alguna carta circular a los operarios, que ya estarían acostumbrados a recibir con regularidad correo procedente de la empresa.

El álbum de prensa o clipping

Consiste en un conjunto de fotocopias de artículos, noticias, extractos de libros o de informes relacionados con la empresa y su campo de actuación, que se remite a determinados directivos y ejecutivos, o a la totalidad de ellos si la empresa es de pequeño tamaño, para su información y puesta al día.

Resulta más barato que suscribir a todos los directivos a una o varias revistas, y más rápido que el procedimiento de hacer circular entre todos ellos una única suscripción.

El único inconveniente es que «alguien» con criterio para discernir lo que es y lo que no es importante, se responsabilice de la selección, y que alguna secretaria o administrativo se ocupe de la tarea del montaje, fotocopia y distribución.

Si aparece algún artículo de prensa que todo el personal debiera conocer, este se colocará asimismo en el tablón de anuncios.

Rotación de revistas

Se trata de hacer circular las revistas profesionales y técnicas a las que está suscrita la empresa a las personas profesionalmente interesadas en su lectura.

Para que funcione bien este sistema se requiere:

- Realizar una relación de las revistas que se reciben en la empresa.
- Preguntar a quién les interesaría recibirlas.
- Eliminar las menos interesantes.
- Añadir nuevas revistas.
- Establecer circuitos de circulación fijando tiempos máximos.
- Pedir a quienes leen las revistas que si encuentran algún artículo de interés general, lo comuniquen a la persona indicada para que se introduzca en los *clippings*, flashes informativos, tableros de anuncio u otras herramientas de comunicación, siempre en función del contenido y el interés del artículo.

Los flashes informativos

Un flash informativo es una fotocopia, generalmente de tamaño Din A 4, en papel blanco o de color y con un contenido breve, monográfico y puntual que se pone en circulación para que llegue a las manos de sus destinatarios en el menor tiempo posible.

Debe ser escueto, y responder a unos objetivos precisos, especialmente el evitar que los destinatarios se puedan enterar por unos canales de comunicación distintos, que se presume que pueden deformar el mensaje original.

Se utiliza principalmente con las personas que por no disponer de ordenador no están en la red interna, y a quienes no es posible enviarles un *e-mail*. En

otras ocasiones se envía incluso a quienes sí disponen de *e-mail*, porque si se trata de una fotocopia de un artículo o noticia de prensa, resulta complicado grabarlo en un archivo para enviarlo como *attach*, y se prefiere, por mor de la rapidez, recurrir a la versión fotocopiada.

Lógicamente se trata de algo que se envía sin periodicidad establecida, y cuando las circunstancias lo requieren.

Sin embargo, urgencia no es sinónimo de precipitación, y para cuando sea preciso, es aconsejable tener preparada una cabecera con el título del flash, y, del mismo modo, deben numerarse éstos y conservarse cronológicamente.

Igualmente resulta interesante preparar un plan de difusión para que, llegado el caso, ésta se efectúe sin errores en el menor tiempo posible.

Las cartas circulares entregadas al personal o dirigidas a sus domicilios

Al iniciarse la aplicación del plan de comunicación, enviar una carta al domicilio de todos los trabajadores aprovechando una fecha tal como Navidad (en ese caso sería una felicitación) un aniversario de la empresa u otro acontecimiento similar. Esta primera carta no debe contener ningún tema que pueda ser interpretado como amenaza, coacción o similar⁵.

Si los comentarios que la recepción de la carta suscita son favorables, se puede pasar a enviar dos cartas al año, una por Navidad y otra antes de las vacaciones estivales. En estas cartas, aparte de los buenos deseos (navideños y vacacionales) se pueden dar alguna información sobre la marcha de la empresa que permita introducir alguna frase de felicitación colectiva, buenas expectativas ante el futuro inmediato, etc.

Concretamente en estas cartas periódicas se podría incluir temas tales como:

- Presentación de los resultados financieros y comerciales de la empresa.
- Éxitos técnicos.
- Anuncios de un proyecto importante: cambios en la implantación geográfica, nuevas unidades de producción, diversificación...
- Modificaciones en el organigrama, o del nivel y estructura de salarios, sistema de participación en beneficios, implantación de un nuevo sistema de compensación...
- Resultados de encuestas de opinión.
- Intenciones de la dirección.
- ...

Una vez instituida la costumbre de recibir un par de cartas al año, tendríamos la puerta abierta, por si en un futuro fuera necesario enviar alguna de

⁵ En cierta empresa de fabricación de automóviles normalmente se envía una carta en Navidad, del Presidente, y si es posible, otra del Director Gerente, de forma personalizada a cada uno de los empleados. En otras ocasiones, en época de vacaciones, y sobre todo si se ha producido algún cambio importante en la empresa relativo a productos o a estructuras, se envía otra carta.

aquellas cartas *delicadas*. En el supuesto de que esta circunstancia se presentara, es preciso recordar que las cartas:

- Aunque sea una circular, debe ir individualizada y dirigida al nombre y apellido de su destinatario.
- No emplear la expresión *estimado amigo* o similar a menos que se conozca personalmente a la persona. En caso contrario, generaría rechazo. Si no se conoce al destinatario es preferible poner: estimado Juan o estimado Sr. Aguirre, o incluso estimado colaborador.
- Tienen que expresar un mensaje inequívoco, utilizando palabras correctas, pero usuales y con una redacción lo más sencilla posible (sujeto, verbo, predicado, punto). Todo ello en frases breves, evitando las oraciones subordinadas y las complicaciones estilísticas.
- En todo caso, deben expresar la posición de la empresa, con cuantos argumentos verídicos y comprobables se puedan aducir, pero cuidando de no denigrar a nadie.
- El estilo tiene que ser vigoroso, pero dejando clara y patente la voluntad de diálogo. Si se requiere una respuesta de los destinatarios, para evitar cualquier tipo de coacción por parte de otras personas, que pueden enterarse de si responden o no, se les puede incluir un sobre sin membrete, prefranqueado y predirigido al propio apartado postal de la empresa. Así se pueden obtener sondeos de opinión bastante válidos y con mucha rapidez.

Hace años, cuando semanalmente se abonaba la paga en metálico a los obreros dentro de un sobre, algunas empresas introducían las notas internas o circulares dentro de ese mismo sobre. Actualmente, con los sistemas de pago mediante cheque o abono en cuenta, este sistema ha desaparecido prácticamente. Sin embargo, hoy en día, en que el ordenador se ha convertido en un útil de trabajo imprescindible y omnipresente, está apareciendo el correo electrónico, que permite que todos los ordenadores personales estén conectados por medio de una red local, lo que facilita enviar simultánea e instantáneamente a todas las pantallas los mensajes que se desee desde un ordenador central. El mensaje puede ser leído instantáneamente, o guardado hasta que el usuario de la terminal llegue, y también es posible imprimirlo, naturalmente si la terminal está conectada a una impresora.

El tablón de anuncios

En las empresas grandes suelen existir estos tabloncillos, y un análisis somero de la mayoría de ellos nos muestra que la mayoría reúnen alguno o varios de los siguientes defectos:

- Están en lugares inadecuados, poco visibles, con poca iluminación, donde no es fácil detenerse sin interrumpir el paso.
- Se leen poco, porque los empleados entran y salen con el tiempo justo.

- En muchos de estos tabloneros cualquiera puede pegar lo que quiera (también es posible que se pueda arrancar lo que no gusta). Esto por una parte permite mayor espontaneidad, pero incrementa el riesgo de *pintadas* y pequeños sabotajes.
- No siempre incluyen el tipo de información que le interesa a la gente.
- Están sucios.
- No se retiran los papeles con fecha de vencimiento pasada.
- La gente no los lee, quizás porque no se da cuenta que hay una nota nueva.

El tablón de anuncios no debe representar el monopolio de la comunicación descendente, antes bien, debe ser sustituido por otros medios más efectivos. Sin embargo, como es preceptivo que el comité de empresa y las centrales sindicales dispongan de un tablón de anuncios, la empresa no puede abandonar un medio informativo en manos exclusivamente de los sindicatos. El tablón de anuncios puede llegar a convertirse en un buen método para transmitir informaciones importantes y urgentes a aquellas personas que no disponen de *e-mail*. Su ubicación y el hábito de consulta son lo más importante para que sean un medio efectivo de comunicación descendente.

Las recomendaciones que figuran a continuación se refieren exclusivamente a los tabloneros de anuncios de la Dirección.

- Realizar un estudio de reubicación de los mismos. En dicho estudio se debe decidir si se mantiene el tablón o se suprime. Como regla general se deben combatir los anuncios fijados con papel adhesivo en las paredes, armarios, puertas y demás, y esto principalmente porque cualquiera puede poner lo que quiera en ellos. Si es necesaria la publicidad de algo en un lugar determinado, se coloca un tablón de tamaño reducido, y si no se arrancan aquellos papeles. Así se puede exigir que al instalar los nuevos tabloneros, todos los anuncios se coloquen obligatoriamente en ellos.
- Los tabloneros deben estar dotados de cristal, iluminación y sistema de cierre, cuya llave debe conservar el responsable de tenerlos al día.
- Al realizar el estudio de reubicación de tabloneros, estos se deben instalar en lugares bien iluminados y amplios, en los que los eventuales lectores no bloqueen el paso, y en donde los destinatarios del mensaje tengan tiempo para detenerse a leer.
- Mantener el tablón de avisos al día, retirando las notas antiguas o pasadas de fecha.
- Utilizar papeles de colores diferentes para llamar la atención. De este modo, si al pasar se percibe una hoja de, digamos, color amarillo, donde ayer no la había, la persona que pasa sabe positivamente que en el tablón se ha colocado alguna información nueva. También es posible emplear papel de tamaño superior al Din A4, incluso recortado en forma circular, ovalada o cuadrada. Todo ello con el fin de que el que pasa ante el tablón se dé cuenta de que ha habido un cambio en su contenido. El uso de un programa de gráficos (PowerPoint o similar) permite introducir fuentes tamaños y colores de letras diferentes.

- Cada papel insertado debe tener un encabezado que no diga meramente AVISO, sino que informe de qué se trata en él.
- Agrupar las noticias relacionadas entre sí, debajo de un titular común.
- Emplear letra de un tamaño visible, incluso para el que se olvidó las gafas de vista cansada en el despacho. (Arial o Times del 14 o 16 para el texto, y de 20 para los titulares).
- Utilizar los mejores lugares del tablón para las noticias de mayor interés. Poner a nivel de los ojos lo más importante, la parte superior para las noticias de importancia media, y debajo del nivel de los ojos para las noticias de menor relevancia.
- Responsabilizar a alguien de la puesta al día del tablón de avisos, incluida la limpieza de los cristales.
- Se debe decidir si estos tabloneros se colocan en lugares a donde tengan acceso los eventuales visitantes. Es posible que algún tipo de información se prefiera que no sea conocida por clientes, proveedores y visitas en general.

En cuanto a los contenidos de la información, además de los anuncios habituales, cabría incluir consignas que la Dirección desee que *calen* en el personal, por ejemplo, frases que revelen el interés de la empresa por la calidad, la seguridad, la misión de la empresa, etc.

Si se desea *calentar* los tabloneros, y conseguir que la gente se aficione a su lectura, se puede incluir en ellos, por ejemplo, fotos y noticias acerca de los premios otorgados a las sugerencias incentivadas, y en general, información que interesa al personal.

La guía práctica de personal

La experiencia dice que cuando se entrega al personal de nuevo ingreso un manual de acogida, los antiguos se sienten un poco celosos de que a ellos no se les entregue algo similar, y esta guía cumple este objetivo.

Físicamente se trata de un dossier con anillas (para permitir la actualización de sus contenidos), de tamaño manejable y en el que se pueden incluir puntos tales como:

- Convenio colectivo vigente.
- Declaración de los principios de políticas de RR HH de la empresa.
- Servicios médicos de empresa.
- Formación y promoción interna.
- Vacaciones, normativa al respecto.
- Servicios sociales.
- Otros.

El Manual de Acogida

En el Capítulo Tercero, dedicado a los procesos aditivos de la función de empleo, se mencionaba la posibilidad de publicar unos manuales de acogida con

información acerca de la empresa, su organigrama, sus políticas, sus productos, sus servicios, los servicios sociales, así como datos útiles para el recién ingresado, tales como horario de los autobuses, sistemas de sugerencias, etc.

La megafonía interna

En algunos centros de trabajo existe un sistema interno que se suele utilizar para difundir música ambiental, y también para pasar avisos o llamadas a determinadas personas. Este sistema de megafonía puede ser eventualmente utilizado para difundir instantáneamente noticias que se desea que todo el mundo conozca.

Las charlas, conferencias y reuniones informativas

Respecto de éstas, solamente decir que deben programarse de tal manera que no se mezclen niveles jerárquicos demasiado distantes. Y esto por varias razones:

- No conviene generalmente que todos los niveles conozcan exactamente la misma información.
- Además de los contenidos, es necesario adaptar el lenguaje a los distintos niveles culturales de los asistentes.
- Es posible que existan grupos con intereses distintos, incluso contrapuestos, lo que puede motivar el que no se puedan emplear los mismos argumentos con unos y con otros.
- Los jefes pueden sentirse molestos si se enteran de una novedad al mismo tiempo que sus subordinados.

Los cursos y seminarios de formación

Los cursos deben servir para algo más que para alcanzar los objetivos de aprendizaje de conocimiento y/o de dominio de habilidades. Deben de perseguir la consecución de los objetivos de modelación de actitudes.

Para ello, siempre que un formador interno o externo imparta un curso de formación, debe conocer previamente la empresa, sus productos, sus mercados, su misión, sus objetivos, sus principales problemas, sus políticas...

Esto significa que el órgano responsable de la contratación externa de formadores tiene que asegurarse de que la persona o personas que vayan a impartir el curso, charla o seminario, colaboren con los objetivos generales de la empresa, y no sirvan más bien para lo contrario.

Como formador de empresa, quien estas líneas escribe tiene por costumbre preguntar antes de cada acción formativa por los posibles temas tabú y los temas a los que hay que aludir forzosamente, junto con la postura de la empresa.

Es de gran utilidad que los formadores externos mencionen los proyectos que actualmente se esfuerza por conseguir la empresa. Si, por ejemplo, se tra-

ta de introducir un sistema de evaluación del desempeño, todos los formadores, traten del tema que traten, deben mencionar esta herramienta como habitual en otras empresas, y si puede ser, mencionar los efectos beneficiosos de la misma. En todo caso, si no pueden o no quieren mencionar este tema, hay que evitar que inconscientemente combatan los principios que la empresa quiere instituir. Una gota de persuasión, tras otra gota de testimonio de expertos, consiguen influir de modo importante en las actitudes de las personas.

Por otra parte, se debe procurar que toda acción de formación tenga una apertura y un cierre a cargo de la persona de mayor rango disponible para ello.

Es conveniente *vender* la formación al personal, destacar los efectos beneficiosos de la misma para la empresa y para el trabajador mismo, y procurar que quede un recuerdo material de cada curso: un diploma cuidado, un pequeño obsequio, etc.

Por experiencia puedo afirmar que el momento de la clausura puede servir para dar alguna información en un tono informal y distendido, recibir alguna información ascendente, pedir algún tipo de compromiso de aplicación de lo aprendido a la práctica, etc.

Los carteles o posters

Se ha definido al cartel o poster como *un grito en la pared*. Grito cuyos ecos se apagan en cuanto el cartel se convierte en un elemento fijo del paisaje diario.

El cartel o poster es un medio de elección para transmitir mensajes puntuales, pero para que sean operativos deben ser renovados cada poco tiempo: un mes más o menos.

Con los modernos medios informáticos, no es preciso gastar mucho dinero en elaborar los propios posters. Un buen programa de gráficos y una impresora en color que permita la impresión en tamaño Din A-3⁶ pueden ser suficientes, y para las reproducciones valen las fotocopias en color, que pueden protegerse de la suciedad con fundas de plástico transparente (encapsuladas).

De este modo sería posible que cada mes toda la empresa se viera alegrada por mensajes tales como Año de la Calidad, Felices Navidades, la Misión de la Empresa y consignas diversas.

Respecto de los carteles, cabe decir que la publicidad comercial ha desarrollado el nivel de exigencia de la audiencia, o lo que es lo mismo, que su concepción y realización deben ser profesionales, tanto en los colores, la rotulación como la redacción del mensaje verbal.

PC para operarios

Tradicionalmente el obrero industrial no se encontraba capacitado para el uso de herramientas como el PC. Sin embargo, el rejuvenecimiento de las plantillas

⁶ Para tamaños mayores (DIN A-2, DIN A-1 y DIN A-0) existen empresas (Work Centers) que pueden realizar este material a precios cada vez más competitivos.

de operarios y la existencia de obreros industriales que han obtenido una formación de tipo medio y superior, aunque no haya encontrado un trabajo acorde con ésta, hacen que el porcentaje de trabajadores capacitados para acceder a las herramientas informáticas crezca imparablemente.

Por esto podría pensarse en la posibilidad de la colocación en las áreas de descanso de fábrica de algunos PC conectados a una especie de portal para empleados, en el que estos pudieran recibir información acerca de la empresa, e incluso realizar algunas pequeñas gestiones internas tales como cambiar la domiciliación de la nómina, advertir de cambio de domicilio o de teléfono, enviar un *e-mail* interno a personal, inscribirse en un curso de formación interno, pedir turno para visita médica, remitir una idea o sugerencia, etc.

Si de momento se piensa que los operarios no van a saber entrar en el portal, se puede, alternativamente, *pasar* un programa continuo, sin fin, de mensajes variados, hasta que los operarios alcancen la soltura necesaria. Esto permitiría enviar mensajes tipo *flash* en cualquier momento.

Para que esto funcione bien se requiere:

- La información debe ser útil y actualizada periódicamente.
- Los PC hay que venderlos como una ventaja, dentro del plan integral de Comunicación Interna.
- ¡Luego, no hay que reñir a la gente porque *se entretengan* consultando el PC!
- Si esta experiencia funciona bien, ulteriormente se puede pensar en la instalación de kioscos informáticos.

PROBLEMAS QUE PLANTEA LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE

El «puenteo» o by-pass

Ya se ha dicho que la comunicación descendente debe necesariamente seguir las líneas del organigrama. Cuando el Director General desea comunicar con, digamos, el Jefe Nacional de Ventas, que depende directamente del Director de Marketing, puede hacerlo de varias maneras:

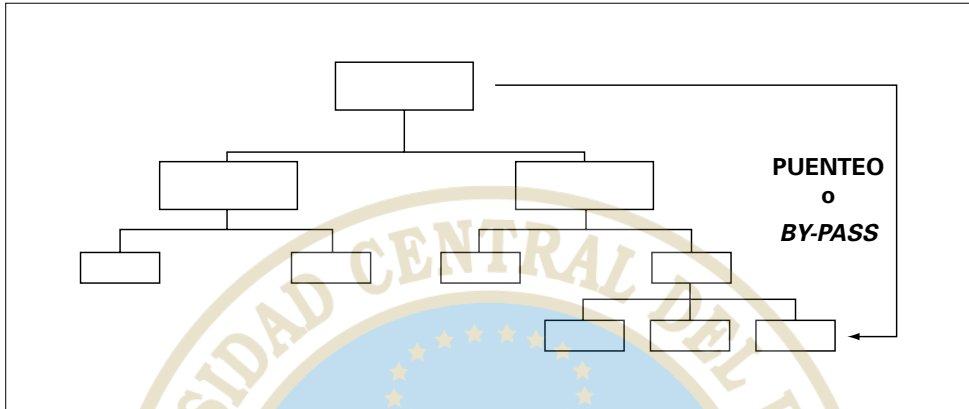
— Decirle al Director de Marketing que le diga al Jefe de Ventas tal y tal cosa. Esto lo puede hacer de palabra, o por medio de un escrito que el Director de Marketing trasladará a su propio colaborador.

— Decirle al Director de Marketing que le envíe al Jefe de Ventas para tratar personalmente de tal y tal problema, comentándole posteriormente lo tratado.

— Pedirle al Director de Marketing que vaya a su despacho acompañado del Director de Ventas, y los tres juntos tratar del problema en cuestión.

Lo que en ningún caso puede hacer es tratar con el Jefe de Ventas a espaldas del Director de Marketing, porque si hiciese esto estaría atentando contra la jerarquía y debilitando la autoridad de aquél.

El jefe que se entera por su subordinado de cosas que él mismo debería haberle comunicado, se siente disminuido y carente del respaldo necesario para ejercer su función. A esta acción de saltarse al jefe intermedio es a lo que se le denomina *punteo* o *by-pass*.



La cadena con demasiados eslabones

El cumplimiento de la norma anterior presenta, empero, otro problema. Supongamos que el Director General quiere pedirle a un operario de mantenimiento que le haga una determinada reforma en su despacho. Si sigue el conducto normal es probable, primero, que pasen varios días antes de que el mensaje llegue a su destino, y segundo, lo más seguro es que el mensaje llegue deformado.

EJEMPLO DE DEFORMACIÓN DE UN MENSAJE POR UTILIZAR UNA CADENA CON DEMASIADOS ES LABONES

El eclipse de sol

El Coronel al Comandante

— Mañana por la mañana, a las 9:00 habrá un eclipse de Sol, cosa que no ocurre todos los días. Dé la orden para que los hombres formen en el patio en traje de faena, para que contemplen este raro fenómeno que yo les explicaré. En caso de que llueva, no veremos nada, y por tanto los llevará al gimnasio.

El Comandante al Capitán

— Por orden del Coronel, mañana a las 9:00 habrá un eclipse de Sol; si llueve no se podrá ver desde el patio, y por tanto, en traje de faena el eclipse de Sol tendrá lugar en el gimnasio, lo cual no ocurre todos los días.

El Capitán al Teniente

— Por orden del Coronel en traje de faena, mañana a las 9:00 de la mañana la inauguración del eclipse de Sol tendrá lugar en el gimnasio. El Coronel dará la orden de si debe llover, cosa que no ocurre todos los días.

El Teniente al Sargento

— Mañana a las 9:00 el Coronel en traje de faena eclipsará al Sol en el gimnasio, como ocurre todos los días cuando hace bueno; si llueve, lo hará en el patio.

El Sargento al Cabo

— Mañana a las 9:00 el eclipse del Coronel en traje de faena tendrá lugar a pleno sol. Si llueve en el gimnasio, algo que no ocurre todos los días, formaréis en el patio.

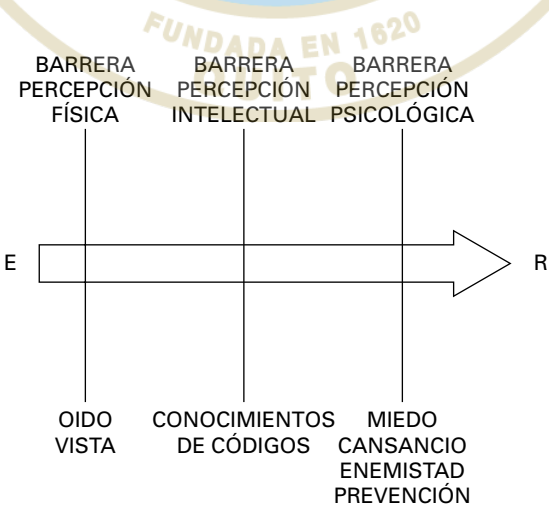
Comentarios entre la tropa

— Mañana si llueve, parece que el Sol eclipsará al Coronel en el gimnasio. Es una pena que esto no ocurra todos los días.

Por otra parte, la solidez de una cadena depende del más débil de sus eslabones. Bastará que un solo eslabón falle para que el mensaje se pierda en el camino.

Las barreras de la comunicación

El gráfico siguiente ilustra el fenómeno denominado «Barreras de la comunicación».



Supongamos que el emisor E, envía un mensaje al receptor R. El canal utilizado puede ser tanto el oral como el escrito.

Todo mensaje tiene una finalidad, o bien se pretende que el receptor haga algo que antes no hacía, o bien que deje de hacer algo que antes estaba haciendo, o quizás que lo haga de otra manera. En cualquier caso, un mensaje pretende influir sobre el comportamiento actual o futuro del receptor del mismo.

Para que el mensaje alcance su objetivo, es necesario que venza sucesivamente tres barreras: la barrera de la percepción física, la barrera de la percepción intelectual, y la barrera de la percepción psicológica.

— *La barrera de la percepción física.* Supongamos que E habla con voz casi inaudible, o deposita un mensaje en el contestador automático del teléfono de R que reproduce el sonido con bastantes fallos, o pone su mensaje en un tablón de anuncios mezclado con otros mil avisos... El mensaje no llegará porque no ha sido captado sensorialmente, ha **chocado en la barrera** de la percepción física.

— *La barrera de la percepción intelectual.* Supongamos que el mensaje es visto y leído, o escuchado con toda nitidez, pero E emplea un idioma extranjero que R no comprende, o bien emplea el mismo idioma que R habla, pero utiliza palabras muy técnicas o rebuscadas desconocidas para R. El mensaje llegará, pero no será entendido, porque ha tropezado en la segunda barrera, la de la percepción intelectual⁷.

— *La barrera de la percepción psicológica.* Si el mensaje llega y es comprendido aún tiene que superar la tercera barrera para conseguir su objetivo. Esta tercera barrera recibe también el nombre de «resistencia interna», y depende del temor, del cansancio, del recelo o de la enemistad que la persona del emisor suscite en el receptor. Si un capataz da una orden a un obrero, y este está aún «quemado» por una «faena» que el capataz le hizo, es posible que se resista por todos los medios a su alcance a cumplir la orden, o que la realice a medias o mal.

Pues bien, en materia de comunicación descendente, la dirección de la empresa, en la mayoría de los casos, ha perdido la batalla frente a la competencia de los sindicatos. Por ejemplo, para comunicar al personal la posición del comité de empresa y de la dirección ante una negociación colectiva:

— mientras los delegados sindicales utilizan los medios directos de comunicación directa (mitin improvisado, asamblea, comunicación «de boca a oreja», octavillas, pancarta gigante con una sola frase...) la dirección de la empresa sólo sabe, la mayor parte de las veces, poner una nota escrita a máquina, con letra diminuta en un tablón de anuncios que nadie lee, protegido por una tela metálica, porque si no «alguien» se encargaría de arrancar la susodicha nota;

— mientras los sindicalistas usan palabras comunes estructuradas en frases sencillas y cortas, con el esquema sujeto-verbo-predicado, punto y aparte, la dirección de la empresa encarga la redacción de la comunicación a un asesor ju-

⁷ Como decía uno que se había comprado su primer ordenador sin ningún conocimiento previo de microinformática, después de intentar leer el manual de funcionamiento: «Sólo he entendido las conjunciones, preposiciones, artículos e interjecciones».

rídico, que confunde una nota dirigida al personal con un recurso de casación y emplea abundantes palabras técnicas que pocos comprenden, y estructuran su mensaje en forma de considerandos y resultandos;

— mientras los representantes de los trabajadores parecen defender los intereses de estos, la empresa está consideradaa (posiblemente con buenas razones para ello) como incumplidora de compromisos, y una amenaza para los intereses de los empleados.

El Comité de Empresa

El Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 63.1 define al Comité de Empresa como al «órgano representativo y colegiado del conjunto de los trabajadores... en la empresa o centro de trabajo para la defensa de sus intereses...».

Posteriormente, en el artículo 64, el mencionado Estatuto establece las competencias del Comité, para recibir información de la Dirección de la empresa en temas tales como la evolución del sector económico, la situación de la producción y ventas, el programa de producción, la evolución probable del empleo en la empresa, conocer el balance, la cuenta de resultados, la memoria, y si la empresa es una sociedad anónima por acciones o participaciones, todos los documentos que reciban los socios.

Igualmente reconoce el mencionado artículo a los Comités de Empresa la capacidad para informar a sus representados en todos los temas y cuestiones señalados en el apartado 1 del citado artículo 64, en el que figura una lista demasiado larga para ser reproducida aquí, que va desde la reestructuración de plantillas, hasta el índice del absentismo, pasando por los planes de formación y sistemas de retribución.

Lógicamente, si el Comité tiene el derecho de recibir la información, y también el de informar a los trabajadores, se convierte en un intermediario de la comunicación descendente entre la dirección de la empresa y sus bases.

Lo malo es que la aplicación literal de este principio conduciría en todas las empresas, como ya ha sucedido en las empresas públicas, a un auténtico «monopolio sindical». Pero una cosa es ser, *de iure* representante de los trabajadores, y otra muy distinta, serlo *de facto*. Ni todos los asalariados están sindicados, ni todos se sienten representados por los sindicatos.

El legislador del Estatuto debió pensar que los sindicatos españoles eran algo así como las *trade unions* británicas, o la *DGB* alemana. Pero los sindicatos mayoritarios españoles son sindicatos originalmente marxistas, ligados a partidos de izquierdas, e incluso los del País Vasco, en su mayoría vinculados a posiciones *abertzales*. Malo es que exista un intermediario en las relaciones empresa/personal, pero si esas relaciones, además, están contaminadas por posiciones políticas adversas a la libertad de empresa, el problema se agudiza⁸.

⁸ El Trade Unions Congress, central sindical británica, fundó el Labour Party (socialista), precisamente para no mezclar la acción política con la sindical. Es, que yo sepa, el único partido socialista que, en lugar de la Internacional, cantan un himno que tiene la misma música que el

¿Cuál puede ser la posición de la empresa ante este panorama? Por supuesto, cumplir lo que la ley dice en lo que sea indispensable, y en el resto seguir la política del «Juego social a tres» (♠).

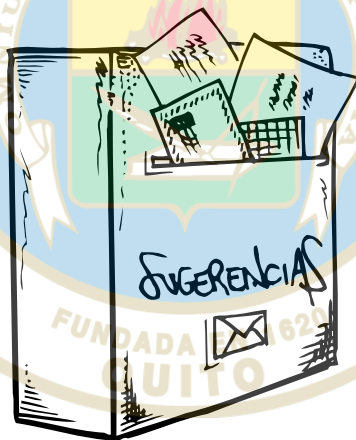
COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Concepto y modalidades más frecuentes

La Dirección de la empresa, para adoptar sus decisiones, para comprobar si la información descendente ha sido recibida, comprendida y aplicada, y para ejercer la función de control, precisa de la comunicación ascendente. Como se dijo anteriormente, este tipo de comunicación recoge desde la base los deseos, quejas, reivindicaciones y sugerencias, y las transporta, utilizando el canal jerárquico, hacia arriba, hasta el lugar al que, en cada caso, corresponda decidir.

Dentro de las modalidades más frecuentes de comunicación ascendente figuran:

- El Comité de Empresa.
- Los distintos comités y grupos de trabajo que se puedan formar en la empresa.



célebre villancico alemán *O Tannenbaum*. Por su parte, la central alemana *DGB*, poco ideologizada y nada politizada, emplea métodos manageriales y no pasa de tener una vaga simpatía por los partidos socialistas a cuya sombra nació hace mucho tiempo.

En cambio, los sindicatos mayoritarios españoles son de clase, anticapitalistas, autogestionarios y revolucionarios. Un estudio de Molero realizado en 1978, sobre la base de comparar los programas de UGT, USO y CC OO dio como resultado que UGT proclamaba el sindicalismo de clase, libre, democrático, autónomo, unitario, autogestionario, internacionalista y revolucionario. Por su parte, USO declaraba profesar el sindicalismo de clase, reivindicativo, anticapitalista, de masas, unitario, autónomo y democrático, y CC OO manifestaba su modelo de sindicalismo de clase, reivindicativo, democrático, sociopolítico, en sentido de revolucionario, e independiente. (Molero Manglano, C. «Notas para la identificación del nuevo modelo sociolaboral», *Revista General de Legislación y Jurisprudencia*, octubre y noviembre de 1978.)

- Los círculos de calidad, o cualquier sistema de sugerencias que pueda existir en la empresa.
- La atención de quejas y reclamaciones de obreros, capataces, mandos intermedios...
- Las encuestas de opinión.
- Los estudios, dictámenes, informes, etc., elaborados por los órganos *staff* o de línea.
- Las entrevistas.
- La política de «puertas abiertas».

El Comité de Empresa

Tal como se exponía en la página 342, el Comité de Empresa tiene competencia para recibir información de la Dirección de la empresa en una serie de temas.

De igual modo, el Estatuto reconoce a los Comités de Empresa la competencia para emitir informes con carácter previo a la ejecución por parte del empresario de las decisiones adoptadas por este en ciertas cuestiones, tales como procesos sustractivos de empleo, implantación o cambios en sistemas de organización, control, medición y retribución del trabajo, formación, absorciones o fusiones de empresa (comunicación ascendente).

El empresario tiene, por supuesto, la obligación de recibir y escuchar estos informes, que, aunque lógicamente no son vinculantes, sí representan la posición inicial del otro interlocutor en la negociación que cualquiera de las medidas enunciadas origina.

Lógicamente, si el Comité tiene el derecho de recibir la información, y también puede informar a los trabajadores, y además tiene la potestad de emitir informes destinados a la Dirección de la empresa, se convierte en un intermediario de la comunicación descendente entre la Dirección de la empresa y sus bases.

Lo malo es que la aplicación literal de este principio conduciría en todas las empresas, como ya ha sucedido en la Administración y en las empresas vinculadas al sector público..., públicas, a un auténtico monopolio sindical de la comunicación, de la formación, de la selección.... Pero una cosa es ser, *de iure* representante de los trabajadores, y otra muy distinta, serlo *de jacto*. Ni todos los asalariados están sindicados, ni todos se sienten representados por los sindicatos.

Una posible solución a lo anterior es el que *alguien*, dentro del Departamento de RR HH, persona que goce de amplio reconocimiento por parte de todo el personal, muy especialmente del personal operario, podría ser designado, sin necesidad de ponerle ningún título rimbombante, como la persona a la que se deben dirigir los trabajadores que tienen alguna petición o reclamación que realizar (Por ejemplo, una petición de reclasificación profesional motivada

por el hecho de que el demandante opina que realiza tareas de superior categoría).

Si el solicitante tiene razón hay que dársela desde el principio, y de ese modo se evita que vaya *a otro sitio* a que le informen de sus derechos y que al final consiga por la fuerza lo que se le podía haber dado con elegancia.

No se trata de impedir o poner impedimentos el que se recurra a las Centrales Sindicales si se desea hacerlo, se trata de que al que no le apetezca hacerlo, no se vea forzado a ello para conseguir un objetivo legítimo, y también el evitar que las Centrales aparezcan como el único medio de plantear una reclamación.

Los comités y grupos de trabajo...

Además del Comité de Empresa y del de Salud Laboral, pueden existir distintos comités nombrados por la Dirección de la empresa para los más diversos fines.

La función principal de estos comités permanentes o nombrados para un objetivo puntual, es la de emitir determinados informes o dictámenes que sirvan a la Dirección para adoptar decisiones acertadas.

Los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad son un «invento» japonés, exportado a otros países, que consiste en grupitos de obreros o empleados (de 6 a 12 personas) que trabajan en un mismo taller o sección. Voluntariamente, y presididos por su jefe natural, se reúnen en horas de trabajo (unas cuatro horas por mes) para reflexionar acerca de la empresa, sus productos, sus métodos, sus problemas, realizar estudios sobre temas que ellos mismos han seleccionado, y hacer propuestas de cambios a la Dirección.

Estos grupos reciben de la empresa una formación específica en técnicas de *problem solving* grupal, en el tratamiento estadístico de datos, en la elaboración de informes para presentar las sugerencias y en temas similares.

Además, la empresa les reconoce el derecho a solicitar y recibir información, normalmente reservada a niveles superiores, sobre cifras de producción y de negocio, costes, etc.

Como consecuencia de sus estudios, formulan propuestas que se transmiten hasta los niveles más altos de la empresa. Si estas sugerencias son aceptadas, por ser consideradas útiles, el grupo participa en la puesta en funcionamiento de la misma. Frecuentemente reciben reconocimiento, y a veces también gratificaciones, que raramente son económicas, y más a menudo lo son en especie, tales como viajes, objetos valiosos de uso personal, etc.

Cuando la gratificación es de carácter económico, en el cálculo de su cuantía se tiene en cuenta el ahorro que la empresa realiza como consecuencia de la implantación de la sugerencia, o bien, cuando no es posible cuantificar este ahorro, se suele aplicar una cantidad fija.

Los Círculos se basan en una serie de principios fundamentales:

- La búsqueda de la motivación.
- La participación.
- El voluntariado.
- El trabajo solidario en equipo.
- La formación.
- La creatividad.
- La autonomía.
- La utilización de unas herramientas básicas (principalmente el estudio

de tareas, el análisis de los circuitos de trabajo, el histograma de Pareto y el diagrama de Ishikawa).

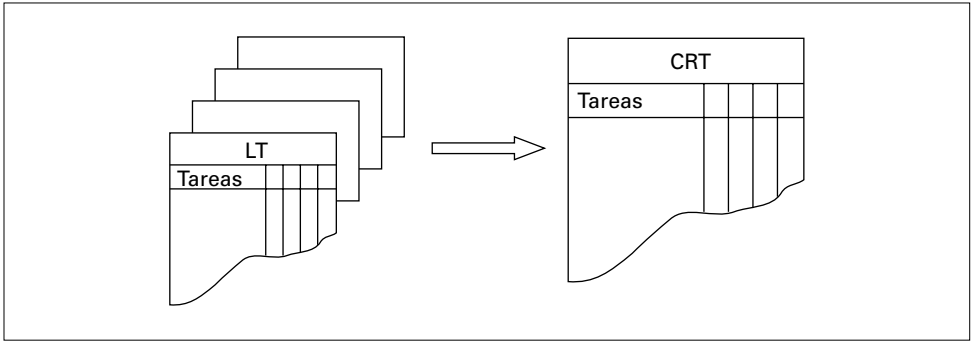
Los Círculos de Calidad constituyen una realidad compleja, que podría haber sido estudiada con igual derecho que en este capítulo, en los dedicados a la Formación, Clima y Moral, y hasta en el de Retribución. Lo he querido traer aquí como un típico ejemplo de comunicación ascendente, en cuanto a que los resultados del trabajo grupo de los trabajadores y empleados de base, dentro de la concepción managerial japonesa (▲) asciende, «como una ofrenda» hasta la Alta Dirección.

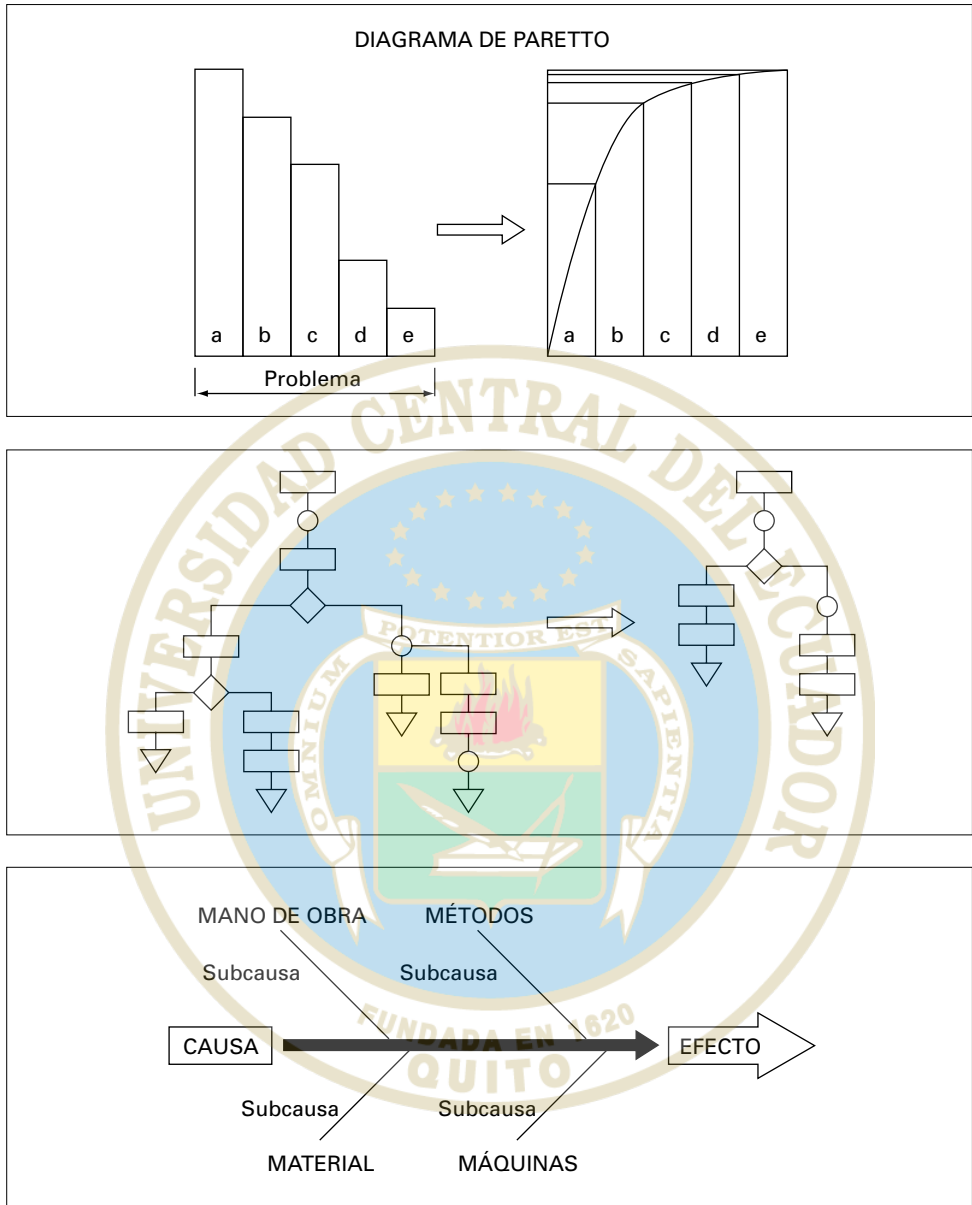
La finalidad «confesada» de los Círculos de Calidad es resolver los problemas de calidad de la empresa, y dar una respuesta a las necesidades de una producción competitiva basada en la política de los «cinco ceros»:

- cero defectos;
- cero retrasos;
- cero stocks;
- cero desperdicios y
- cero devoluciones.

También se suelen mencionar como objetivo de los círculos de calidad el dar respuesta a la creación de riqueza, por incremento de la competitividad, a través de la consecución de una relación precio/calidad/satisfacción.

Sin embargo, los resultados vicarios obtenidos superan el campo de la Producción para instalarse de lleno en el campo de los Recursos Humanos. Algunos de estos beneficios son:





- Incremento de la satisfacción laboral.
- Incremento del orgullo de pertenecer a la empresa.
- Mejora de las relaciones de los empleados entre sí.
- Mejora de las relaciones entre los empleados y su jefe directo.
- Vivencia colectiva de progreso.
- Incremento de la calidad.
- Disminución consiguiente de las reclamaciones.

- Disminución del absentismo laboral.
- Incremento de la productividad, tanto la producción/hora como la producción/hombre.
- Disminución de los contenciosos trabajadores/empresa.

La introducción en otros países distintos del Japón de esta institución de los Círculos de Calidad no siempre ha sido fácil, y en ocasiones han constituido un rotundo fracaso. Al parecer, las causas principales de estos *fiascos*, aparte de la obvia diferencia cultural, ha estado relacionada con:

- Divergencias entre los objetivos de los trabajadores y los objetivos de la Dirección de la empresa.
- El deseo de la Dirección de obtener resultados inmediatos.
- Estilo de dirección imperante en la empresa poco participativo.
- El no estar dispuestos a incurrir en los costes, a veces muy elevados, de la instauración de esta figura en la empresa: costes de información, de formación, horas de trabajo «perdidas», costes de tiempo de los directivos, coste de las recompensas...).
- Desconfianza por parte de la Dirección, y reticencia a dar acceso a los trabajadores a la información privilegiada o simplemente restringida.
- Temor de la Dirección a que los obreros «se crezcan».
- Interferencias de los sindicatos, que ven en los círculos un medio más de explotación de los trabajadores.
- Mala «venta» de la idea, o elección de un momento conflictivo para introducir los círculos.

Existen diversos tipos de Círculos de Calidad, y a veces reciben otros nombres, tales como «grupos de progreso», o se rigen por otras normas. Lo dicho aquí es extensible en la práctica para cualquier sistema de sugerencias incentivadas que exista en la empresa, reciba el nombre que quiera, y esté reglamentada por estas u otras normas similares.

La atención y resolución de los problemas individuales y grupales presentados espontánea y directamente a la Dirección de la empresa, deben ser atendidos con el mayor cuidado y celeridad. Algunas empresas tienen la política de atender estas peticiones con esmero, y si son razonables y es posible acceder a lo que plantean, resolverlas rápida y favorablemente para evitar que vayan a plantear esta reclamación por vía sindical. Es preferible que deban el favor a la empresa que a los sindicatos.

Sin embargo, algunos objetan que hay que permitir que el Comité de Empresa se apunte *tantos* ante los obreros, porque si éstos perciben que el tal Comité no es suficientemente luchador, en las próximas elecciones sindicales votarán a una lista peor que la actual.

En algunas empresas reconocidas por su política de apertura y preocupación por los recursos humanos es una práctica corriente el que los empleados formulen sus quejas o expresión de desacuerdo mediante carta cerrada al director o jefe de un departamento concreto ante una transformación o decisión específica, provenga de donde provenga ésta. A continuación el director tendrá que

resolver el conflicto o las discrepancias de la manera más justa y diplomática posible, teniendo siempre en cuenta la política de la empresa y los objetivos que persigue la misma con las diversas medidas tomadas.

Las encuestas de opinión

En español a veces se confunden los términos *encuesta* (averiguación, investigación, pesquisa) y *cuestionario* (lista de cuestiones).

Cualquier método que busque averiguar la verdad de unos hechos es una encuesta, pero una encuesta utiliza la técnica del cuestionario, cuando a los entrevistados se les somete a una lista de preguntas a las que deben responder oralmente o por escrito.

La mejor manera de averiguar lo que una persona piensa sobre algo es preguntárselo directamente. Aunque las respuestas puedan estar afectadas por vicios tales como temor a las consecuencias de expresar su opinión, momento emocional en que se responde, etc., siempre será más exacta una encuesta directa que unas inferencias interpretativas basadas en diversos comportamientos del sujeto.

Las encuestas sobre moral y clima empresarial pueden ser de tipo *ómnibus*, es decir, cubren una gama muy amplia de parámetros y son válidas para cualquier ocasión. En las escasas empresas de gran tamaño que aplican esta técnica regularmente, no se encuesta a todo el personal, sino solamente a una parte de aquél, determinada por los sistemas clásicos de muestreo.

En estos casos, aunque los cuestionarios pueden variar sensiblemente entre sí, se suele inquirir sobre siguientes aspectos:

- El trabajo en sí mismo:
 - su naturaleza,
 - condiciones físicas en que se ejerce.
- La retribución.
- Las relaciones interpersonales:
 - con los superiores,
 - con los iguales,
 - con los colaboradores.
- La alta dirección:
 - su eficiencia.
- La formación.
- La promoción y las posibilidades de mejora.
- La comunicación.
- La seguridad.

En otras ocasiones, puede que lo que se desea averiguar sean simplemente las actitudes del personal frente a un determinado problema, y entonces se suele confeccionar un cuestionario *ad hoc*.

En principio, la encuesta es una técnica que permite, por un coste asumible y en un plazo no demasiado largo, el obtener información fiable sobre diversos

temas. Su aplicación requiere personal especializado, desde la elaboración de la encuesta hasta la extracción de conclusiones, pasando por la determinación de la muestra, vaciado, tratamiento estadístico y análisis de datos.

Se establece como premisa que la aplicación de una encuesta de opinión debe ir precedida de una etapa en la que:

- Se precisen con claridad los objetivos de la misma.
- Se asegure el anonimato.
- Se garantice de antemano que los resultados van a ser comunicados a los participantes.

Como requisitos de eficacia se suelen señalar:

- Ser concretas, referidas a puntos clave.
- Ser lo más breves posibles.
- Claras, sin concesiones a la ambigüedad.
- Anónimas.
- No abusar de su utilización.
- Deben traducirse rápidamente en medidas objetivas.

Quizás el punto más delicado de las encuestas es que suscitan expectativas entre las personas a quienes se consultan, por eso puede resultar muy frustrante para los participantes el no comunicar los resultados obtenidos por medio de ellas. De no darse esta información, en el futuro la participación tenderá a disminuir. Tampoco vale una información global, a modo de resumen, que es sentida por los participantes como una ocultación. La información debe ser amplia, aunque eso sí, si el tema es delicado, se procurará en la o las sesiones de información no entregar documentos, ni permitir que se saquen fotocopias ni apuntes.

En ocasiones muy especiales en las que se trate de introducir alguna reforma profunda que cause rechazo, bien sea por parte de los sindicatos, o por parte del personal afectado, se puede aplicar un cuestionario breve y muy concreto para calibrar de antemano la resistencia real a la medida, porque en ocasiones, los reacios a la misma, a fuerza de multiplicar sus manifestaciones de rechazo pueden hacer pensar a la Dirección que esa es la opinión general, mientras que ésta puede ser favorable a las medidas propuestas, sólo que esta mayoría silenciosa no se manifiesta con tanta energía. En estos casos se puede romper la regla del anonimato, garantizando no obstante la confidencialidad. De ese modo se tiene la seguridad de que todo el mundo contesta (y si no lo hace, se sabe quiénes no lo han hecho), y quiénes se comprometen con la medida que se propone implantar.

Los estudios, dictámenes... encargados por la Dirección. Los órganos de *staff* o de línea de la empresa, por propia iniciativa, o bien a petición de la Dirección, elaboran informes, recomendaciones, proyectos, dictámenes, etc., sobre los más variados asuntos. Estos estudios suelen ser presentados por escrito, aunque no es infrecuente que, además de la entrega del *dossier* escrito, la persona que se responsabilizó de la elaboración de dicho estudio, o el director del

departamento correspondiente se reúna con la, o las personas, u órganos que tienen el poder de la decisión en el tema concreto de que se trate, al objeto de exponer el problema, apuntar las soluciones y responder a las preguntas que se le puedan formular.

Las entrevistas que involucran a un superior y su, o sus colaboradores, son una fuente inagotable de comunicación ascendente. Cualquiera que sea el motivo que origina una entrevista, siempre puede ser utilizada por el superior para obtener información concreta sobre aquellos aspectos de los que desee enterarse, especialmente si el superior en cuestión se esfuerza por practicar las técnicas de escucha y de ayuda a la espontaneidad. Sin embargo, esta técnica tan universal como socorrida, es uno de los instrumentos más inseguros y más difíciles de aplicar. Muchos son los que entrevistan, pocos los que saben extraer de este instrumento de análisis toda la virtualidad que es capaz de suministrar. Y es que la entrevista requiere no sólo unas dotes de observación e intuición de las que todo el mundo alardea, aunque sean pocos los que en realidad las poseen, sino además —y muy especialmente— exige la aplicación de unas técnicas específicas.

Las entrevistas requieren por parte del que las realiza unas actitudes y unas técnicas que requieren un aprendizaje específico, tales como dominar el arte de preguntar, el uso del silencio, la habilidad para destapar el juego paulatinamente, la aceptación incondicional, la técnica de la escucha activa...

Sin el cultivo de estas habilidades es poco menos que imposible introducir en la organización herramientas tales como la Evaluación del Desempeño, por no citar más que una.

La política de puertas abiertas

Algunas grandes empresas practican la llamada *open door policy*, o política de puertas abiertas. De algún modo constituyen un *by-pass* reglamentado. En las empresas que utilizan este procedimiento, cualquier empleado, incluso del nivel más bajo, puede llegar hasta un interlocutor de un nivel muy por encima del suyo para plantear una petición, formular una denuncia o presentar una reclamación. Naturalmente existe un procedimiento a seguir, que establece los temas, la manera de presentarlos y el plazo para conseguir esta *audiencia*.

Para que esta política funcione es fundamental en la actitud de confianza y entendimiento que debe existir entre jefes y empleados a todos los niveles. Se espera que cada director, directivo, jefe o maestro, y en general toda la empresa, promueva un ambiente en el cual los empleados se sientan suficientemente libres para buscar el consejo o parecer sobre cualquier problema, tanto personal como relacionado con el trabajo. Cada empleado tiene el derecho de acudir a tratar los casos de descontento, incomprensión u otros temas, a cualquier nivel por encima de su inmediato supervisor.

Para que esta política funcione se han de cumplir dos condiciones fundamentales:

- Que el superior inmediato *crea* en la mencionada política y propicie un ambiente abierto de comunicación total.
- Que los directivos en general estén a disposición de quien les requiera, sean receptivos, sensibles a los temas personales y preserven al empleado en cuestión de cualquier tipo de consecuencia adversa, represalia, etc.

Confianza e integridad son componentes importantes de esta «Política de Puertas Abiertas». La política de puertas abiertas puede ser útil:

- Para el conocimiento de conflictos potenciales en su fase de inicio, cuando aún es posible adoptar medidas correctoras.
- Para la detección y prevención de posibles injusticias.
- Para obtener confidencias de carácter general, que de otro modo no se obtendrían.
- Para compartir sentimientos y frustraciones de forma constructiva.
- Para obtener una clara comprensión de las alternativas.
- Para discutir sobre las diferentes opciones profesionales, la conducta en los negocios y la falta de comunicación.
- Para mejorar el sentimiento de pertenencia, basado en la confianza en la Dirección.

Esta política debe garantizar que elevar determinados temas a la Dirección no conlleve en ningún caso consecuencias adversas.

*MBWA: Management by walking around*⁹

Dentro de la línea de la política de puertas abiertas se encuentra la llamada Dirección por contacto directo. Esta es una política desarrollada por algunas empresas que se puede definir como una práctica informal que pretende estar al corriente de las actividades e inquietudes de los empleados a través de una comunicación abierta, ya sea informal o estructurada. El MBWA se manifiesta en que:

- Los directivos (todos los directivos) reservan tiempo de una manera regular para pasear por su departamento o incluso fuera de él, y muestran su disponibilidad para conversaciones imprevistas.
- Los empleados entablan relaciones personales y profesionales (Comunicación Interdepartamental).
- Se celebran cafés informativos, comidas-encuentro y charlas de pasillo.

Preguntas a la Dirección

Del mismo estilo son las llamadas *Preguntas a la Dirección*. Para que un sistema de este tipo funcione eficazmente se requiere:

⁹ Literalmente, «Dirigir dando vueltas por ahí». Algunos sustituyen *walking* por *wandering* (corretear, vagar...).

- rapidez en responder;
- credibilidad de los argumentos de la respuesta;
- respeto al anonimato.

Para ello, se suele enviar el formulario a un coordinador, que sea una especie de *hombre bueno* admisible tanto para la empresa como para los trabajadores, quien recibe la petición, la transmite al destinatario sin mencionar el nombre del remitente, recibe la respuesta y a su vez la hace llegar a quien formuló la pregunta.

Problemas que plantea la comunicación ascendente

El principal problema de la comunicación ascendente es el denominado *riesgo en la comunicación*. El riesgo proviene de la situación de desigualdad y dependencia que este tipo de comunicación empresarial comporta. En efecto, uno de los interlocutores, el superior, tiene el poder de favorecer o de perjudicar los intereses del otro interlocutor, y este corre un riesgo al exponer abiertamente sus ideas, sus pretensiones, sus comentarios, sus críticas. Las posibilidades de ascenso, los incrementos salariales, el acceso a la formación, la comodidad o incomodidad de los turnos de trabajo y hasta la propia conservación del puesto de trabajo pueden peligrar como consecuencia de una actuación desafortunada, un comentario inoportuno, una indiscreción malinterpretada.

Como consecuencia de este riesgo, lo normal es que el colaborador se reserve parte de la información, la «filtre», la «aderece», o cuente lo que cree que su jefe quiere escuchar. Y lo malo es que esta reserva es mayor en los asuntos más importantes, que son justamente en los que más peligroso sería para el subordinado «dar un resbalón».

Incluso se ha llegado a formular matemáticamente el riesgo, de la siguiente forma:

En que R = riesgo.

$$R = f \left(\frac{\text{Intensidad de la comunicación}}{\text{PPSC} \times \text{PPSA}} \right)$$

Intensidad = Lo importante que el tema es para el emisor del mensaje.

PPSC = Posibilidad percibida de ser comprendido.

PPSA = Posibilidad percibida de ser aceptado.

Conectado con el anterior problema principal, está el secundario: la falta de tiempo de los directivos, y su resistencia a «perderlo» escuchando a sus colaboradores ¹⁰. Los colaboradores, que perciben a su jefe como un hombre muy

¹⁰ Como dice un proverbio chino, que acabo de inventarme ahora mismo, «nunca hay tiempo para informarnos bien antes de hacer las cosas, pero siempre hay tiempo —y dinero— para volverlas a hacer cuando salen mal a la primera».

atareado, no suelen atreverse a «irle con sus cosas», especialmente si piensan que sus propios compañeros les pueden acusar de «pelotas», o lo que es peor, de «chivatos».

El directivo se encuentra con un dilema: si invierte muchas horas en escuchar a sus colaboradores y en provocar sus confidencias, puede andar escaso de tiempo para adoptar decisiones; pero si adopta decisiones carentes de la necesaria información ascendente, puede cometer gravísimas equivocaciones. La solución, como de costumbre, está en administrar juiciosamente el recurso más escaso con que contamos: el tiempo.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Concepto y modalidades

En otro lugar hemos definido la comunicación horizontal como aquella que tiene como objetivo la coordinación interdepartamental, la armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, y para asegurar que no existan lagunas, solapes, o duplicidades en el quehacer de los departamentos.

Si se consigue una buena comunicación horizontal, se puede obtener como frutos:

- Un espíritu de corporación y un ambiente de trabajo en común.
- Eliminación de prejuicios interdepartamentales.
- Mayor rapidez que la comunicación jerárquica.
- Una facilitación del entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos departamentos de la empresa.
- Generación de confianza y de amistad entre compañeros.
- Los mayores obstáculos que hay que superar para conseguir lo anterior son, principalmente:
- La importancia que cada departamento se atribuye a sí mismo, respecto del logro de los objetivos empresariales. Es lo que se llama el sociocentrismo departamental.
- La distinta concepción que cada departamento tiene de lo que es prioritario.
- El distinto significado que para unos y otros tienen las palabras que creemos comunes. Es muy distinta la manera de hablar de los departamentos de Producción, de los comerciales y de los financieros. Por otra parte, la expresión *tiempo de servicio* es muy distinta para unos y para otros. Para Logística una semana es demasiado tarde; para Producción, dos semanas es demasiado pronto.

Las principales herramientas que vamos a considerar son las siguientes:

- Las reuniones interdepartamentales.
- Los mensajes electrónicos.

Las reuniones interdepartamentales

Es bastante frecuente que exista descoordinación departamental, por ejemplo, en las empresas con centros de trabajo separados entre sí, o en aquellas en las que es más acusado el sociocentrismo departamental, además de los típicos malentendidos entre Comercial y Fabricación, Central y Periféricos, etc.

Estos problemas se solucionan a veces haciendo que el personal de nuevo ingreso realice un *rotating* por los distintos departamentos, con el fin de adquirir una visión general de empresa.

El objetivo es el que los distintos departamentos y centros de trabajo tengan un mutuo conocimiento que haga desaparecer la idea de *departamento X, ese gran desconocido*. Si hay contacto entre los trabajadores de diferentes secciones, lograremos conocer a qué se dedica el de *el otro lado del pasillo*, y además el de el otro lado del pasillo sabrá a qué nos dedicamos nosotros.

Algunas ventajas:

- Desaparición de la idea de *estos no hacen nada...*
- La gente acude al lugar adecuado si se le presenta un problema que otro departamento puede solucionar.
- Se fomenta la cooperación interdepartamental, por ejemplo en la realización de propuestas y objetivos comunes.
- Se elimina, en cierto modo, la idea que el departamento propio es el ombligo del mundo, como consecuencia de ver que hay otros que también *se lo curran*.

Correo electrónico

El correo electrónico (*electronic-mail*, o en su versión reducida *e-mail*) permite el envío de mensajes escritos, con la posibilidad de incluir documentos adjuntos, a una o varias personas, dentro y fuera de la organización.

Sus ventajas principales son:

- Es más versátil que el fax y más completo que el teléfono.
- Ahorra tiempo en la preparación del mensaje.
- La inmediatez del proceso de remisión y de recepción.
- La posibilidad de incluir un acuse de recibo.
- La posibilidad de cifrado para garantizar su confidencialidad.
- El ahorro de papel.
- La posibilidad de incluir archivos de texto, escritos y sonoros, o gráficos, incluso vídeos.
- Facilita la toma de decisión conjunta en grupos separados geográficamente.
- Se dice que el *e-mail* sustituirá al correo convencional y a los sistemas telefónicos al uso en un plazo de diez años. Durante estos próximos diez años, el 30 por ciento de usuarios del teléfono accederán a Internet. En

los próximos veinte años serán el 80 o el 90 por ciento. Los terminales de transmisión serán el ordenador, el teléfono móvil o el televisor ¹¹.

Sin embargo parece que:

- La saturación de algunos servidores internos puede precipitar un colapso en la información. Del mismo modo, si los ordenadores de la organización carecen de la suficiente memoria, los mensajes pueden no llegar o demorar su descarga.
- Algunas personas, quizás las alérgicas al ordenador, que suelen coincidir con los más veteranos, no lo abren sistemáticamente. Otras lo abren pero no lo leen.
- El ahorro de papel parece que no es tan grande, ya que muchos destinatarios, acostumbrados al papel, suelen imprimir toda la correspondencia que reciben.
- En algunas empresas se ha tenido que poner coto al uso del *e-mail*, ya que una parte del personal lo emplea preferentemente para enviar y recibir material de contenido erótico, o simplemente chistoso de sus amigos.

El correo electrónico es una parte de las Intranets, y todo este paquete de herramientas está llamado a un gran desarrollo en los próximos años. Y eso sin contar con las personas que, por su trabajo, tiene acceso a Internet desde su puesto de trabajo, número que es de esperar que siguiendo una tendencia universal crezca incesantemente.

Por ejemplo, en algunas empresas de servicios en la que todo el personal trabaja con ordenador, la mayor parte de la comunicación descendente se envía por este medio, prescindiendo de tablones, circulares, flashes, etc. Y aunque la revista de empresa se sigue produciendo sobre soporte papel para enviarla a domicilio, se editan otras revistas electrónicas que quienes trabajan con ordenador reciben en su puesto de trabajo, y los operarios tienen acceso a ella por medio de kioscos informáticos interactivos.

Convendría no obstante:

- Formar en el uso correcto, incluso educado del *e-mail*. No hay razón para que si cuando telefoneamos pedimos las cosas por favor, se nos olviden los modales cuando mandamos un *emilio*.
- Anticipándose a los problemas, las empresas podrían expresar pública e inequívocamente su política del uso, tanto de Internet como del Correo electrónico, y cuando entra una persona a trabajar, a la que se le confía esta herramienta, se le puede entregar esta declaración y pedirle que firme su recepción.

La esencia del compromiso radica en lo siguiente:

- La empresa pone en manos del trabajador una herramienta de trabajo.

¹¹ Datos de 2000.

- El trabajador se compromete a usarla para fines de trabajo, o para realizar avances en relación con su trabajo, para lo cual está autorizado a *bajarse* cierta información.
- Se explicita que se consideran fuera de lugar algunos comportamientos como el empleo reiterado y sistemático de la herramienta para uso particular, la visita a páginas web que poco o nada tienen que ver con el trabajo habitual de la persona, y ello por la pérdida de tiempo que representa que el trabajador dedique las horas de trabajo a visitar o a consultar páginas cuya relación con su trabajo es nula.
- En este sentido se puede expresar la prohibición de enviar *e-mails* con la dirección URL de la empresa a páginas que no son *de recibo*, etc., o incluso para fines puramente particulares.

Existen dos problemas adicionales:

- Que el trabajador introduzca en su ordenador copias no legales de programas informáticos, ya que el trabajador sería responsable, pero probablemente la empresa también.
- La posibilidad que estas prácticas introduzcan algún virus que pueda destruir información valiosa.

También suele dar buenos resultados el informar a los usuarios de que todas las noches se hace un *back-up* de los contenidos en todos los ordenadores, por si, por accidente, estos se borran, con lo cual si alguno conserva material poco recomendable, por temor a que éste se detecte, se abstendrá en el futuro de hacerlo.

En cuanto al personal que utiliza el ordenador, en algunas empresas se ha inutilizado el dispositivo para el *floppy*, con lo cual, si alguien quiere introducir alguna información tiene que pedirlo a Informática, quienes verifican que esté libre de virus, y que no se trata de un programa ilegal o pirata. Por otra parte se evita que un empleado infiel se lleve información reservada en un diskette, aunque queda abierta la posibilidad de que se lo autoenvíe a domicilio como *attach* de un *e-mail*, pero esto se puede evitar guardando en el servidor copia de todos los mensajes que entren y/o salgan de los ordenadores que estén en red.

LAS INTRANETS EN LA EMPRESA ACTUAL

Por CARLOS ONGALLO ¹¹

Las redes informáticas suponen una de las herramientas más recientes en la comunicación interna. Las nuevas tecnologías aplicadas a la potenciación de las comunicaciones en el interior de la organización ha contribuido a agilizar

¹² Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor universitario y consultor de empresa.

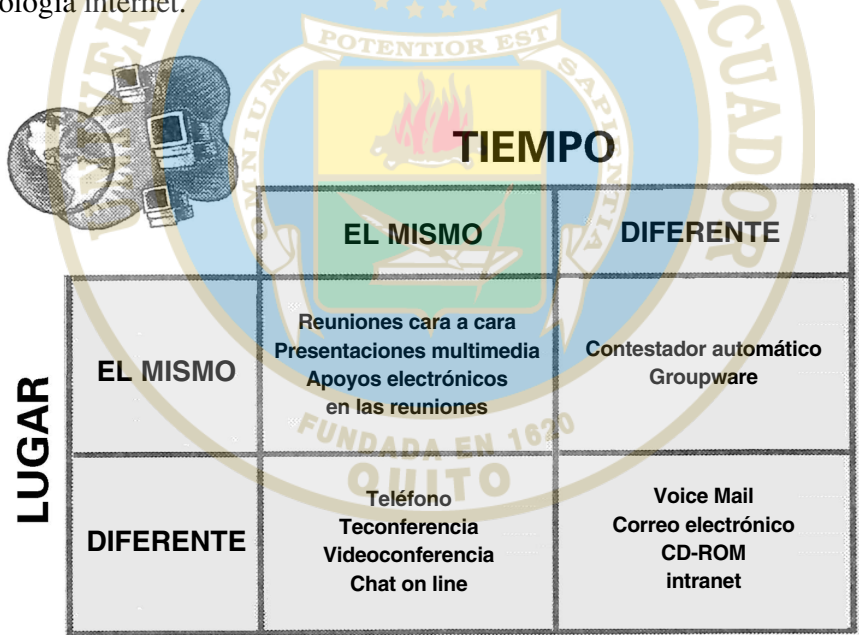
las mismas, pero traen consigo una serie de aspectos que en determinadas situaciones pueden complicar el proceso de comunicación.

En estas líneas vamos a analizar el desarrollo de redes internas o intranets (es decir, tecnologías de Internet utilizando la red organizativa) para una variedad de propósitos de comunicación tanto estratégicos como tácticos para la organización.

La comunicación electrónica: Internet

La comunicación electrónica puede agruparse en cuatro categorías: a) En función del tiempo y del lugar; b) Según la interactividad; c) Por la orientación uno-a-uno, uno-a-varios o varios-a-varios; y d) Según la persona o el sujeto de la comunicación.

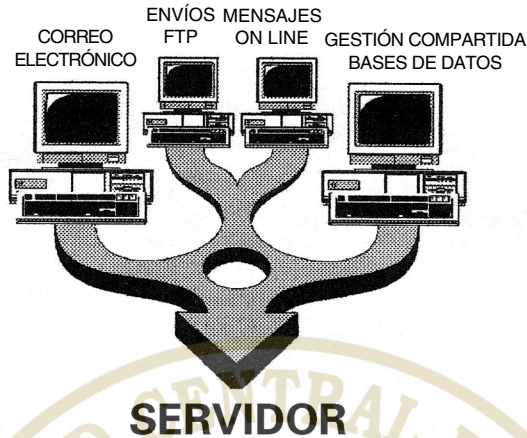
La implantación de redes internas de este tipo (en adelante, intranets), mejora la ventaja competitiva de la compañía, aumenta la moral de los empleados y ayuda a la organización para hacer llegar a tiempo la información que los clientes y proveedores necesitan. Para ello es necesario conocer algo de la tecnología internet.



Las tecnologías de la comunicación según el lugar y el tiempo.

Definición de intranet

Una intranet consiste en un sistema de información interna basado en tecnología Internet: servicios de red (web), protocolos de comunicación TCP/HTTP y publicaciones en HTML.



Aplicaciones de una intranet.

La intranet de empresa enlaza a sus empleados y su información de tal manera que aumenta la productividad de aquéllos, facilita el acceso a la información, y convierte la navegación por los recursos y aplicaciones de la empresa en una tarea necesaria y habitual. Desde tener acceso a la pantalla de reservas de nuestro compañero, para hacer una modificación, hasta poner a disposición del resto de departamento nuestra base de datos, la intranet logra una auténtica interconexión.

Intranet es, en suma, cualquier conexión electrónica que permita la comunicación entre dos o más miembros de la organización. La forma más eficaz de lograr lo anterior es identificando y comunicando misiones, metas, procesos, relaciones, interacciones, infraestructura, proyecto, programas, presupuestos y cultura organizativa, y a través de una interfase que todos usan y a la cual le pueden añadir valor. En otras palabras, una intranet representa la «inteligencia» de la organización.

Si todos los componentes de una organización saben cuál es la visión estratégica de la compañía, su misión, los principios que la guían, quiénes son los clientes y los socios estratégicos, entonces podrán enfocarse de una forma más clara sus propias contribuciones para la organización.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE UNA INTRANET

Con la intranet se produce una serie de ventajas para la empresa, entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Facilitar y controlar el acceso de los empleados a la información y la comunicación interna de la organización, fundamental para la mejora de la comunicación en la empresa.*
- Obtener y gestionar de forma eficiente la información de la empresa: Distribuir información eficientemente entre los empleados, haciendo que los clientes perciban toda la información que necesitan de los empleados para comprarlos.*

- c) *La productividad de los empleados aumenta.* El ahorro en costes de transporte de material, de «ir al fichero» a por los papeles, sumado a la comodidad de uso, provoca, si se utiliza adecuadamente, una mejora del rendimiento. Ahora el empleado tiene ante sí toda la información que va a necesitar para desarrollar óptimamente su trabajo.
- d) *Optimizar el control interno,* muy importante en organizaciones de envergadura. Mejorar de forma espectacular los departamentos comercial y servicio posventa, sin aumentar los costes.
- e) *Proyectar la imagen de la organización* hacia los empleados y colaboradores, de forma que los mismos perciban la información que se desea transmitir.
- f) Mejora en los departamentos de servicio al cliente y de ventas: Con la aplicación de las intranets se consigue que servicios que no se podían imaginar sin incurrir en altos costos, se realicen de forma más eficaz que hasta ahora.
- g) Ahorro en los gastos y en las inversiones inmobiliarias, en el transporte cotidiano de los trabajadores. Ahorro y flexibilidad en el empleo del software y en el hardware. Ahorro en los métodos de promoción y de venta, publicidad y marketing.
- h) Seguridad. Se vienen desarrollando con empresas del sector los sistemas más avanzados de seguridad, algunos de ellos se vienen implementando en algunos sistemas de intranet.

INTRANETS Y COMUNICACIÓN INTERNA

Como la mayoría de inventos que brinda la tecnología, las intranets no tienen un único uso, sino que sus aplicaciones repercuten en muy diversas áreas de las empresas. Las compañías que aplican estrategias de gestión de sistemas de información a través de intranets se benefician de mejoras a todos los niveles. Se van a comentar en los epígrafes siguientes los usos y contextos de aplicación más utilizados.

La mejora en los flujos de información

La idea en la que se basa una intranet es sumamente simple, pero puede reportar grandes ventajas a una empresa u organización que se decida a implementarla. Estas mejoras se dejan notar especialmente en dos áreas, que son la de la mejora de la comunicación entre empleados o departamentos, y la de la mejor estructuración de la información interna.

Por un lado, el hecho de contar con un protocolo como TCP/IP permite usar el correo electrónico. Avisos, circulares, notas o informes pueden ser enviados por *e-mail*, con un considerable ahorro en tiempo y dinero. Por otra parte, gracias a su velocidad, las personas de la organización pueden mantenerse en contacto casi continuo, y así mejorar su rendimiento. En este mismo contexto ya son varias las empresas que están empleando el servicio de IRC para man-

tener reuniones virtuales a través de internet. Incluso ya existen paquetes de software específicos para realizar videoconferencia utilizando las intranets.

En segundo lugar, la intranet permite estructurar la información. Si un responsable dispone de diez personas trabajando para él, cada vez que aquél tenga que transmitir información a sus colaboradores deberá comunicarlo a todos a la vez. En este caso, cada responsable ha de enviar la información en cuestión diez veces. La relación que se establece entre responsables y colaboradores está desequilibrada, ya que supone un cuello de botella para la transferencia de datos entre personas de la empresa¹³.

Todo esto contribuye a solucionar un problema que padecen casi todos los miembros de una organización: el desorden. Cuando un colaborador recibe un informe escrito, existe una probabilidad (pequeña o grande) de que lo pierda, y si esto sucede, cuando lo necesite habrá que enviarle otra copia.

Además de un considerable ahorro en papel (que puede ser más importante de lo que parece), esto supone mejorar la eficiencia. En la empresa tradicional, cuando un empleado pierde algún informe, puede tardar varias horas o incluso días en tener uno nuevo disponible. Gracias a las intranets se puede garantizar que lo tendrá en su pantalla en pocos segundos.

La eficacia en la comunicación

La empresa, como ya hemos subrayado, supone cierto caos informativo: los informes se pierden, las tareas se repiten, etcétera. Por ello, no es extraño que a veces existan situaciones de falta de sincronización. Alguien solicita que se haga un determinado trabajo, y por falta de coordinación, este trabajo es realizado por dos empleados.

La intranet permite a la empresa mejorar sus flujos de información, e intentar que los empleados cuenten con todas las herramientas e información disponible antes de comenzar con su tarea. Por otra parte, la empresa interconectada de este modo, logra un permanente contacto con lo que se está haciendo por parte de todos. El jefe puede enviar una pregunta a la terminal del empleado, y éste contestarle en pocos segundos, adjuntándole además la información disponible.

Los retos a los que se enfrenta la intranet son los derivados de la seguridad. No todas las personas de la organización pueden tener acceso a toda la información. Por ello, se hace imprescindible la presencia de protocolos de entrada, claves de acceso, ficheros compartidos, etc. No hay que olvidar que, además, la intranet puede convertirse en una excelente herramienta para promover la visión, la misión y los valores de la organización.

También contribuyen a formar a los equipos de trabajo e individuos a la vez que los une por encima de las fronteras. Si se construyen sobre la base de tecnología de información existente de la organización resultan muy baratos para implementar y ayudan a reducir costos de los procesos corporativos a la vez que promueven la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la competitividad.

¹³ Es decir, si el tiempo que tarda un responsable en enviar la información a un empleado es X, habrá un empleado de los diez que recibirá su información al cabo de diez veces X tiempo, ya que el responsable va enviando los datos de uno en uno.

10 CONSEJOS ÚTILES PARA IMPLANTAR UNA INTRANET EN SU EMPRESA

1 Analice las ventajas de la implantación. Pregúntese antes de dar el paso: «¿Es necesario?, ¿es imprescindible?, ¿se puede pasar sin Intranet?», y sopesese los pros y los contras antes de dar el paso.

2 Planifique el uso que va a dar. Siéntese a pensar para qué va a utilizar la Intranet. A lo mejor, al uso inicial, usted puede sacar un mayor partido para aplicaciones desconocidas hasta ahora (envío de documentación, mensajes, avisos y otros que se le ocurran).

3 Ofrezca a sus empleados una buena información previa. Cuide la información que se ofrece, mediante una campaña de mentalización que hable de las bondades y la utilidad de la intranet. No están de más algunas sesiones informativas (y formativas) por departamentos.

4 Examine los puestos. ¿Quiénes van a necesitar estar conectados? ¿Todos los miembros de la empresa?, ¿por departamentos o áreas?, ¿qué individuos? Elabore un «organigrama» de los individuos que van a tener acceso a la Intranet.

5 Rodéese siempre de expertos. Recuerde que usted no tiene por qué saberlo todo. Rodéese siempre que pueda de personas que sepan orientarle sobre software, productos, servidores y precios de mercado. Al final, elegirá con mayor conocimiento y no se llevará sorpresas desagradables ni facturas «hinchadas».

6 Utilice tecnologías compatibles. El futuro es imprevisible. No quiera ser distinto a los mejores. Trate de que en su empresa se utilicen los lenguajes de programación habituales y que no supongan elevados costes de actualización.

7 Anteponga la rapidez a la complejidad. Para los usuarios de la intranet, la velocidad de acceso es clave. Al fin y al cabo, se está hablando de tiempo en la actividad empresarial, que tiene su coste. Por ello, antes de ofrecer unos servicios completos, es más importante que la Intranet tenga unos servicios rápidos, aunque básicos (envío y transmisión de información). La sofisticación es excelente, siempre que no suponga lentitud en la red.

8 Ofrezca pantallas amigables y de fácil uso. Intente que la intranet sea «divertida» y accesible para los miembros de su empresa. Que no haya dificultades en el aprendizaje de envío-recepción de información.

9 Aproveche para ofrecer una imagen de empresa. La intranet es un vehículo ideal para transmitir la imagen de la organización. Aproveche para ofrecer un aspecto corporativo de la intranet, y haga uso de ella para enviar informaciones a toda la organización.

10 Tenga paciencia. El período de implantación de una red interna es largo (ajustes, mentalización de personal, fallos técnicos,...). Trate de crear un buen ambiente previo con el que compensar los primeros problemas de adaptación que suelen darse en estos casos.

CASO SOBRE CÍRCULOS DE CALIDAD (ANDRÉS BERLINCHES)



Andrés Berlinches es Economista e Ingeniero T. Industrial, diplomado en Administración de Empresas por el IESE, Organización Industrial por la EOI y Control de Gestión por ESADE.

Autor del Libro «Calidad», conferenciante y profesor colaborador de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI).

Ha desempeñado puestos directivos en áreas de Producción, Logística, Organización, Control de Gestión y Recursos Humanos.

Introducción

A principios de los años 90, el sector de automoción atravesaba una de sus primeras crisis basada principalmente en un volumen de oferta superior a la demanda de producto, es decir, sobraban fabricantes o producción de vehículos. Además, los niveles de productividad (número de vehículos/trabajador) en Europa, y en particular en España, eran inferiores a los conseguidos por los fabricantes japoneses.

La empresa AUTO S.A. de nivel nacional, fabricante de vehículos desde los años 50, estaba seriamente afectada. Analizando el entorno y las diferencias que la distanciaban de sus competidores, destacaban como factores importantes: la salud financiera, gama de productos, costes y, ligeramente, la calidad.

El desarme arancelario provocado por el ingreso de España en la Unión Europea, hacía más difícil permanecer sin establecer medidas estratégicas que paliaran la situación en la empresa frente a su competencia, para lo cual se estableció como objetivo principal la permanencia en el sector pero adecuando la cuota de su potencial mercado a sus recursos, basados en modernización de instalaciones, refluotamiento financiero, mejora de costes y sobresalir en calidad de sus productos. La calidad del producto, y como base, la calidad en el trabajo debería ser el factor fundamental para la permanencia en el sector.

Algunas decisiones a realizar:

El Director de Operaciones de la fábrica de Madrid, Sr. Gómez, tenía que plantear y desarrollar diversas acciones encaminadas a la reducción de costes y mejora de la calidad.

En septiembre de 1990 estaban reunidos con el Sr. Gómez, el Responsable de los Servicios Técnicos, Sr. García y el Responsable de Gestión de Calidad, Sr. Rubio. En la reunión se planteaban las cuestiones siguientes:

Sr. García:

«Estamos ultimando las nuevas instalaciones de mecanización de motores, donde esperamos mejorar nuestra productividad respecto la actual.

El taller que más afecta a la mejora de productividad de la fábrica es el taller de montaje de vehículos; ya sabéis que representa el 75% de nuestra mano de obra y para este taller cualquier cambio de sistema de producción tiene que estar basado en cambios de trabajo de los operarios, ya que la automatización de los procesos de montaje no es muy elevada y sin embargo el empleo de operaciones manuales sí».

Sr. Rubio:

«Yo estoy conforme con el Sr. García y además ya sabemos que el mayor número de defectos y demoras de entrega de vehículos terminados a los concesionarios se producen por los efectos de baja calidad que se detecta, al final del montaje, con la consiguiente revisión de vehículos, horas perdidas de corregir defectos y retención de vehículos al final de la cadena de montaje».

Sr. Gómez:

«Con vuestro planteamiento, creo necesario mantener una reunión con Recursos Humanos (Sr. Sánchez) para informarle de que vamos a establecer nuevos sistemas de trabajo en el taller de montaje de vehículos y para que nos informe de su opinión respecto al nivel de colaboración y participación que podemos esperar de los operarios y mandos del taller.

Por cierto, Sr. Rubio, ¿qué opina sobre iniciar el tema de «círculos de calidad» en algún taller de la fábrica?»...

Sr. Rubio:

«Los círculos de calidad son «muy japoneses» para aplicarlos con su mentalidad respecto al trabajo. Aunque reconozco que en Francia están teniendo buen resultado, en España y en nuestro sector no lo tengo claro.

Podemos intentarlo en el taller de Fundición que está separado de la fábrica y puede servirnos como experiencia piloto».

A la semana siguiente, el Sr. Gómez se reunió con el Responsable de Recursos Humanos, Sr. Sánchez, para informarle del cambio del sistema de trabajo en el taller de montaje de vehículos, el cual afectaría al cálculo

lo de «primas» de los operarios y aprovechó para informarle del plan piloto a realizar en el taller de Fundición respecto a «círculos de calidad».

El Sr. Sánchez, respecto al taller de montaje de vehículos, consideraba muy importante y necesario comentar el sistema de trabajo con el Comité de Empresa y algunos trabajadores del taller, antes de iniciar nada. El cambio de trabajo, aunque técnicamente no era profundo, sí era importante en cuanto a lo imprescindible de la participación de los operarios para el éxito del sistema.

En cuanto al tema de los «círculos de calidad», el Sr. Sánchez comentó que efectivamente el taller de Fundición estaba separado de la fábrica y era buen sitio para establecer, en plan piloto, un sistema voluntario de participación de los trabajadores. No obstante, recordó al Sr. Gómez que el taller de Fundición era el primero previsto en tener regulación de empleo en caso de disminuir los pedidos de piezas fundidas y, según los informes de marketing, la cuota de mercado estaba disminuyendo en AUTO, S. A. También en el taller de Fundición se realizaban trabajos más penosos (toxicidad, turnos de trabajo, etc.) que en otros talleres de la empresa (taller de mecanización, montaje de vehículos, etc.).

Puesta en marcha de las acciones planteadas:

La Dirección de AUTO, S. A. decidió poner en marcha las acciones siguientes:

- A) Mejora de la calidad en el taller de Montaje de Vehículos.
- B) Establecer «círculos de calidad» en el taller de Fundición como experiencia piloto.

En ambos casos se debía contar de forma necesaria con la colaboración de los trabajadores.

Por parte de la Dirección designaron a los responsables de Calidad y Recursos Humanos para que facilitaran todos los medios necesarios (información, formación, procedimientos, etc.) para obtener un buen resultado de las dos acciones, que para la empresa eran una novedad, pero de gran importancia.

A continuación se describen el objetivo, el alcance y la metodología que se empleó en cada una de las acciones.

A) Acción de MEJORA de la CALIDAD

El taller de Montaje de Vehículo contaba con un elevado número de personas en relación con otro tipo de talleres (ej. Mecanización). Las

operaciones de montaje, a pesar de la robotización, seguían siendo, en alto porcentaje, manuales.

Los operarios trabajaban con un sistema de retribución basado en la cantidad de producción realizada (número de vehículos montados) y en el índice de calidad obtenido, el cual repercutía en una «prima de calidad» que podía alcanzar hasta un 15 por ciento del salario obtenido. Es decir, se primaba no sólo la producción en cantidad de producto (vehículos), sino esa misma producción con buena calidad (índice de defectos bajo respecto a un nivel de calidad establecido).

A lo largo de la cadena de montaje y al final de la misma existían puestos de control de calidad que comprobaban el «nivel de defectos de los vehículos» y en su caso se separaban los vehículos de la cadena para ser repasados y corregidos. Esto implicaba frenos de rendimiento del taller y horas perdidas en completar el vehículo hasta hacerlo «conforme» para su entrega al concesionario.

El objetivo del plan de Mejora de la Calidad era conseguir que el operario trabajara en «autocontrol», es decir, él mismo realizaba las operaciones de montaje y también comprobaba las fases de control de calidad, de esta forma la posibilidad de que se «escapara» un fallo era muy baja. Por otro lado, se eliminaban funciones de control por otras personas, las cuales incrementaban costes pero no aportaban valor añadido (no realizaban producción). También el sistema contemplaba que se debía declarar el defecto observado en cualquier fase del proceso, de esta forma se corregía el mismo lo más próximo posible a su origen y resultaba un coste menor a ser corregido con el vehículo ya acabado.

Estaba claro que el objetivo era mejorar la calidad y detectar los errores o fallos posibles desde su origen, pero todo estaba en manos del operario de montaje, él era el protagonista del «autocontrol» y de detectar los fallos mientras realizaba operaciones productivas.

Para evitar más trabajo por operario, se establecieron unos puestos de personas con formación polivalente («comodines»), las cuales, en caso necesario, ayudaban a solucionar el error en su fase de trabajo y no permitían frenar la cadena de montaje.

Los principios fundamentales de este sistema de mejora de calidad fueron:

- El trabajo bien hecho a la primera.
- Confianza total en los hombres.
- Formación a todos los niveles.
- Jamás se buscaría un culpable de los errores (porque no hay culpables, sólo hay causas).

B) Acción de establecer «círculos de calidad»

En el taller de Fundición se diseñó el sistema siguiente:

Cada grupo estaría formado por personal voluntario, compuesto de:

- Un mando intermedio como líder del grupo.
- Operarios del taller en número de 5 o 6 personas.

Además, se diseñó un comité de seguimiento de los grupos que se formarían, compuesto por el Director de Fundición, el Director de Recursos Humanos y el Director de Gestión de Calidad.

Las funciones de este comité eran:

- Facilitar los datos e informaciones necesarias a los grupos.
- Analizar (para su aprobación) los temas que se iban a tratar en cada grupo.
- Suministrar los medios necesarios.
- Realizar la formación que sea precisa.
- Validar las conclusiones de los grupos.
- Aprobar la puesta en marcha de las acciones de mejora que los círculos propusieran.
- Realizar el seguimiento de la consecución de las mejoras previstas.

Los «círculos de calidad» se reunirían cada 20 días durante una hora y media a la terminación de la jornada laboral.

Estaba previsto dar una serie de premios según el resultado de los grupos.

Para comenzar a trabajar se realizaron sesiones de formación previa a los líderes y participantes de cada grupo. Esta formación estaba basada en las «herramientas» básicas de: 1) *Brainstorming* (tormenta de ideas), 2) Diagramas de Pareto, 3) Diagrama causa-efecto y 4) Técnicas de análisis de problemas.

Resultados obtenidos:

En enero de 1991, después de terminada la puesta en marcha de las acciones de Mejora de Calidad en el taller de Montaje de Vehículos y establecer «círculos de calidad» en el taller de Fundición, el Sr. Gómez tenía en su mesa un resumen de los resultados obtenidos, por lo que convocó al Sr. Sánchez, responsable de Recursos Humanos y al Sr. Rubio de Gestión de Calidad, indicándoles lo siguiente:

«Señores, quiero informarles de mi satisfacción en los resultados obtenidos respecto al plan de Mejora de la Calidad en el taller de Montaje de Vehículos, estos resultados se han traducido en:

- *Mejorar la calidad de los vehículos y el valor medio del índice de defectos (número de defectos/vehículo).*
- *Se han mejorado los costes.*
- *Y lo más importante, se han mejorado las relaciones humanas.*

Sin embargo, los «círculos de calidad», aunque sólo pretendíamos realizar una experiencia piloto, debo reconocer que no hemos conseguido nada».

¿Cómo explicaría la causa de estos dos resultados el Sr. Sánchez como responsable de Recursos Humanos?



ANEXO I

Salud y Seguridad Laborales

Introducción

Los informes de la OIT calculan que en el mundo se producen anualmente como mínimo 120 millones de accidentes laborales, de los cuales unos 200.000 son con resultado de muerte. Probablemente el número de accidentados y de fallecidos en accidente laboral sea muy superior. El problema es que en muchos países en desarrollo no existen registros fidedignos. Paradójicamente en los países en desarrollo se producen más accidentes que en los países industrializados. La razón de la menor prevalencia de las muertes por accidente laboral en los países industrializados radica en que en estos últimos existen mejores programas de seguridad y salud, se disfruta de mejores instalaciones y servicios médicos, así como más y mejores profesionales de la salud, principalmente médicos y enfermeras y, además, se vive una mayor preocupación y conciencia social ante el fenómeno del accidente laboral.

En cuanto se refiere a las enfermedades profesionales, se conocen muchas de ellas y la lista se incrementa casi a diario.

El trabajador está expuesto a multitud de riesgos susceptibles de causar una enfermedad laboral. Entre ellos citaremos:

- Riesgos químicos (líquidos, sólidos, gases, polvos de sustancias nocivas).
- Riesgos físicos: ruidos vibraciones, temperaturas, insuficiente o deficiente iluminación.
- Riesgos biológicos: bacterias, virus, desechos infecciosos.
- Riesgos psicológicos: estrés, sobrepresión laboral.
- Riesgos por deficiente aplicación de los diseños ergonómicos: asientos inadecuados, lugares de trabajo mal diseñados...

Siempre la salud y seguridad laborales han sido un tema típico de Personal, primero, y de Recursos Humanos después, pero en los últimos años estas disciplinas se han desarrollado extraordinariamente, hasta el punto de que en las grandes empresas se constituyen en departamentos de tamaño y competencias notables, explicable principalmente por una doble razón: la preocupación

creciente por parte de toda la sociedad hacia el bienestar físico, mental y social de todos los trabajadores, cualquiera que sea su ocupación y su nivel y los elevados costes que para los propios afectados, las empresas y la sociedad en general tienen los accidentes laborales y las enfermedades de todo tipo que se derivan de unas deficientes condiciones de trabajo.

Los campos principales de interés de que se ocupa la seguridad y la salud laborales se refieren principalmente a:

- Fomentar y mantener el grado más alto posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.
- Prevenir las consecuencias negativas que las condiciones de trabajo puedan tener sobre la salud de los trabajadores.
- Proteger a los trabajadores de los riesgos para su salud existentes en el lugar de trabajo.
- Procurar que el entorno laboral en que se realizan los trabajos sean adecuados para las necesidades físicas y mentales de los trabajadores.
- La adaptación de la actividad laboral a la persona y no al revés, como se ha practicado durante mucho tiempo.

Para empezar a entendernos

Veamos el sentido de algunos términos que utilizaremos en este apartado¹:

- *Prevención*: el conjunto de actividades o medias adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.
- *Riesgo laboral*: posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo.
- *Daños derivados del trabajo*: las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con ocasión del trabajo.
- *Riesgo laboral grave e inminente*: aquel que resulte probable racionalmente que se materialice en un futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores.
- *Procesos, actividades, operaciones, equipos o productos potencialmente peligrosos*: aquellos que, en ausencia de medidas preventivas específicas, originen riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores que los desarrollan o utilizan.
- *Condición del trabajo*: cualquier característica del mismo que pueda tener una repercusión sobre la seguridad y la salud de los trabajadores,

¹ Definiciones extraídas del art.º 4 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) . Ley 31/1995, de 8 de noviembre, modificada por la Ley 50/1998; Ley 39/1999; RDL 5/2000; Ley 54/2003. Se puede obtener gratuitamente el texto íntegro de la Ley en formato PDF en www.ugt.es.

entre los que se incluyen: características de los locales; los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo; procedimientos de trabajo; etc.

- *Equipo de protección individual*: cualquier equipo llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos.

Seguridad y salud²

No es lo mismo, aunque lo parezca, la seguridad tiene que ver con la evitación del accidente. La salud es un término más general que engloba al anterior, y que se refiere a todo el individuo, desde el triple punto de vista físico mental y social. E incluso al de sus familiares³. Los esfuerzos para incrementar la seguridad son más notables que los que se despliegan para incrementar la salud, y esto por dos razones:

- Porque el accidente es más inmediato y llamativo, mientras que los efectos sobre la salud de los individuos se dilata en el tiempo y a veces es difícil de demostrar la relación causa-efecto entre el ambiente de trabajo y los problemas de salud que se manifiestan al cabo de muchos años.
- Porque es más fácil y menos costoso prevenir los accidentes que mejorar la salud.

Sin embargo, todos deberíamos prestar una gran atención a los problemas de la salud laboral porque en el trabajo pasamos un gran número de horas al cabo de nuestra vida laboral, y si el entorno de trabajo no es sano, por ejemplo si en él se manejan sustancias químicas, o hay contaminación radiológica o nuclear, ruidos excesivos, vibraciones, temperaturas extremas, etc., estamos propensos a contraer una enorme gama de enfermedades de todo tipo.

A quién le afecta la salud laboral

- En primer lugar al trabajador y a su familia. Una baja laboral o un accidente, tiene un coste directo e inmediato en dolor y padecimiento, gastos de atención médica, farmacológica, necesidad de una persona que

² Algunos de estos datos han sido extraídos de www.ilo.org (ILO/OIT Organización Internacional del Trabajo).

³ Por ejemplo, el uso de sustancias tóxicas o radioactivas en el trabajo puede perjudicar a sus familiares a través de los residuos presentes en la piel y ropa del trabajador. Por otra parte, como en muchas empresas se vive y se trabaja en el mismo ambiente, los daños causados al medio ambiente, pueden repercutir en toda la familia de los trabajadores, e incluso en los moradores de las localidades en que están enclavados los centros de trabajo, que pueden beber agua contaminada, ser afectados por radiaciones nocivas, o envenenados por sustancias tóxicas diseminadas en el ambiente.

cuide al enfermo, etc. pero es que, además, el trabajador enfermo afronta una pérdida temporal o permanente de ingresos, e incluso corre el riesgo de perder el empleo.

- En segundo lugar a la sociedad entera, ya que las bajas laborales ocasionada por las enfermedades de todo tipo, las incapacidades laborales que derivan en una jubilación anticipada y el cuidado de cualquier tipo de lesión, discapacidad o enfermedad aguda o crónica se sufraga a cargo de la Seguridad Social.
- En tercer lugar a los mismos empresarios, y aquí la relación es tan extensa que se hace necesario hacer una doble clasificación: costes directos e indirectos.

Costes directos:

- Pagar un trabajo que no se realiza.
- Reparación o sustitución de máquinas y equipos dañados.
- Disminución de la cantidad y la calidad del trabajo⁴.

Costes indirectos:

- Sustitución del trabajador de baja.
- Formación del sustituto.
- Minusproducción en el período inicial.
- Tiempo dedicado a investigar el accidente, llenar formularios, prepara la defensa ante una posible inculpación por parte de la Inspección de trabajo.
- Deterioro de las relaciones laborales.
- Deterioro de la imagen pública de la empresa, etc.

Por esos motivos se recomienda que empleadores y trabajadores, estos últimos a través de sus representantes) se esfuercen en mejorar las condiciones de seguridad y de salud laborales, controlando los riesgos de trabajo, manteniendo registros personalizados de exposición a productos nocivos, formando a los trabajadores en el conocimiento de los riesgos que existen en el lugar de trabajo para la seguridad y la salud; organizando comisiones mixtas de seguridad y salud empresa-trabajadores...

Breve comentario acerca de la LPRL (Ley 31/1995 de 8 de noviembre).

Consta de X capítulos y 48 artículos, algunos de ellos añadidos, enmendados o suprimidos por normas posteriores.

Los capítulos que la integran son los siguientes:

- Capítulo I. Objeto, ámbito de aplicación y definiciones.
- Capítulo II. Política en materia de prevención de riesgos para proteger la seguridad y la salud en el trabajo.

⁴ Cuando un trabajador se accidente, para empezar se para toda la producción, y a continuación, cuando esta se recupera, lo hace *al ralenti*. Los trabajadores tienen psicológicamente miedo de accidentarse ellos también. Posteriormente vienen las reivindicaciones pidiendo medidas de seguridad y hasta las sanciones pecuniarias e incluso penales.

- Capítulo III. Derechos y Obligaciones.
- Capítulo IV. Servicios de Prevención.
- Capítulo V. Consulta y Participación de los trabajadores.
- Capítulo VI. Obligaciones de los fabricantes, importadores y suministradores.
- Capítulo VII. Responsabilidades y Sanciones.





ANEXO II

Fichas de los autores más importantes mencionados en el texto

Fichas de autor:

Arte de rebuscar cosas en muchos libros viejos que casi nadie lee y reunirlos en uno nuevo que casi nadie leerá.

ANÓNIMO

Chris Argyris (1923-)

Psicosociólogo norteamericano, doctorado en Cornell y profesor de Yale y Harvard. Paralelamente ejerció como consultor de organizaciones públicas y privadas.

Entre sus obras figuran *Personalidad y Organización: el conflicto entre el sistema y el individuo*, *La dirección y el desarrollo organizacional*, *El individuo dentro de la organización*, etc.

Su especialidad académica, (Psicología de las Organizaciones), le llevó a estudiar el modelo de organización más eficaz. La mayor parte de los autores precedentes habían considerado que la organización eficaz es aquella que logra beneficios, crea un producto de alta calidad, etc.

Pero para Argyris esto no es suficiente: la organización eficaz debe, ante todo, mantener su sistema interno, de modo que pueda resolver sus problemas eficazmente, y además debe ser capaz de adaptarse al entorno, porque la empresa es un sistema abierto que sufre todas las influencias exteriores.

Por otra parte, la empresa utiliza muchos recursos y fuentes de energía, entre los que las personas son el más importante, puesto que poseen la energía psicológica, ya que la energía física perdió su importancia con el maquinismo.

Sin embargo, la empresa ha fracasado en la utilización de la energía psicológica humana, porque el hombre, que, desde la niñez a la edad adulta, evoluciona desde la inmadurez completa a formas superiores de madurez, al incorporarse al mundo del trabajo, en el mejor de los casos se ve limitado en su evolución psicológica, esto si no sufre una seria involución en el camino que lleva desde la inmadurez a la madurez.

Estos problemas no son exclusivos de las empresas que buscan el beneficio como objetivo; también las *non profit*, tales como las iglesias y los sindicatos experimentan los mismos problemas. Por otra parte, tampoco se trata de un problema exclusivo de la empresa capitalista, ya que las organizaciones estatales y las empresas de los (entonces) países socialistas se enfrentan con los mismos problemas.

La mayor parte de organizaciones se han planteado la cuestión con una perspectiva de falso dilema, ya que han opuesto la consecución de los objetivos empresariales con el desarrollo de los individuos. Argyris opone a estas empresas piramidales, las empresas eficientes, en las que el logro de los objetivos empresariales se alcanza precisamente a través del desarrollo de los individuos, y presenta un modelo en varias etapas para pasar desde la estructura piramidal a la estructura eficiente.

Los cambios estructurales, sin embargo, no son suficientes, y para conseguir la auténtica eficiencia, la empresa debe además: ampliar las tareas, dándoles una significación y un contenido integral a cada una de ellas; formar a los directivos por medio de técnicas de *training group* para ayudarles a recuperar los valores humanos perdidos, tales como las emociones y los sentimientos; favorecer el autocontrol por parte de los empleados; retribuir no sólo por los logros de producción, sino también en función de los objetivos alcanzados en el campo del aumento de la consistencia interna y de la adaptación al entorno; la autoevaluación con preferencia a la heteroevaluación, etc.

Robert R. Blake y Jane S. Mouton

Psicólogos norteamericanos, ambos profesores universitarios y consultores de empresa, como Presidente y Vicepresidenta respectivamente de Scientific Methods, Inc.

Su principal logro fue la creación del esquema denominado «La Parrilla del Mando» o *Managerial Grid*, que ha sido aplicado en muchas grandes empresas dentro y fuera de los Estados Unidos, y que mostró su validez con personal directivo, desde el nivel de supervisión de línea hasta los más elevados puestos de la Alta Dirección.

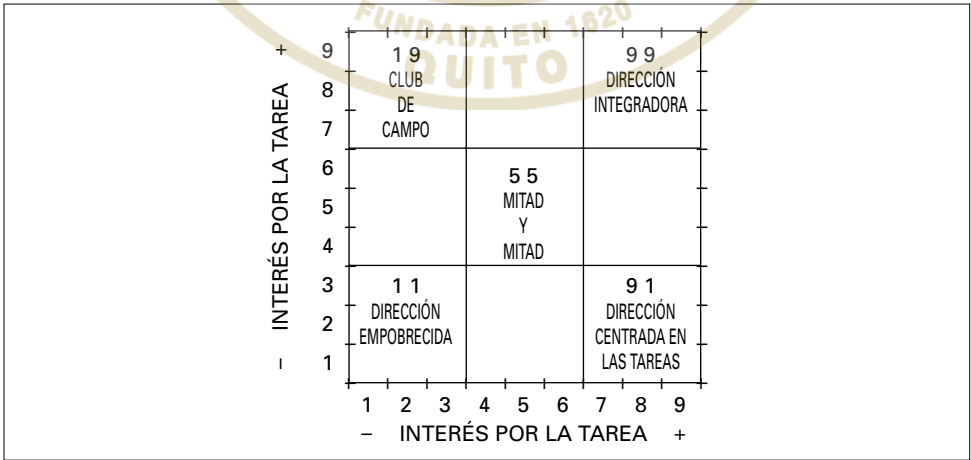


Diagrama de Blake y Mouton

Estos autores parten de la asunción de que el trabajo de un directivo consiste en alentar actitudes y comportamientos que promuevan un trabajo eficiente, estimular la creatividad, generar entusiasmo por la experimentación y la innovación, y aprender de la interacción con otras personas. La competencia directiva puede ser enseñada, y puede ser aprendida. Su parrilla de la dirección suministra un marco de referencia para entender y aplicar una dirección efectiva.

La parrilla de la dirección resulta de combinar en un eje de coordenadas dos ingredientes fundamentales: una es el interés por la producción, entendiendo la palabra producción en un sentido amplio, no sólo en el de la producción industrial. El segundo ingrediente es el interés que el directivo siente por las personas.

Situando estos dos parámetros en los ejes de un sistema de coordenadas, y dividiendo cada uno de los ejes en nueve partes, utilizando la puntuación típica derivada denominada *eneatipos* o *estaninos* (*stanines*= *standard nine*), aparece una parrilla con 81 casillas, que corresponden a otro tantos estilos de dirección. Por abreviar, estos 81 estilos se pueden resumir en los cinco que figuran a continuación:

1.1. bajo interés por las personas, bajo interés por la tarea, a la que los autores denominan *impovireshed management*;

1.9. alto interés por las personas y bajo interés por la tarea o *country club management*;

9.1. bajo interés por las personas y alto interés por los objetivos o *task management*;

5.5. interés medio por las personas e interés medio por las tareas (*damped pendulum o middle-of-the-road management*);

9.9. alto interés por la tarea y alto interés por los individuos, o integración de las necesidades de los individuos y los requerimientos de la organización, considerado por los autores como el estilo perfecto de dirección.

Blake y Mouton proponen un programa en seis pasos para cambiar el estilo de una organización desde cualquier punto de partida a la posición 9.9., combinando el interés por la producción, el interés por los individuos y un enfoque de *problem solving* para hacer frente al conflicto que cada cambio comporta:

— Fase 1. Estudio del Grid como un marco de referencia para entender el funcionamiento de la organización.

— Fase 2. Adquisición de técnicas de solución de problemas sobre el terreno.

— Fase 3. Lo mismo que la fase 2, pero trabajando con grupos mixtos, compuestos por personas de distintos departamentos de la empresa.

— Fase 4. Establecimiento de objetivos grupales.

— Fase 5. Implementación de los cambios.

— Fase 6. Evaluación de los cambios, consolidación de los mismos y establecimiento de nuevos objetivos para el futuro.

Estos autores publicaron entre 1964 y 1981 varios libros sobre el Grid de la Dirección.

Peter Ferdinand Drucker (1909-)

Nació en Austria en 1909. Si no se quiere pasar por ignorante, su apellido, que en alemán significa «impresor», debe ser pronunciado a la alemana (*drú-ka*), y no a la inglesa (*dráker*).

Se graduó en Derecho y ejerció como periodista hasta el advenimiento del nazismo. En 1933 se trasladó a Londres, donde trabajó como economista en la London Banking House. En 1937 emigró a los Estados Unidos, en donde comenzó trabajando como corresponsal de prensa de periódicos ingleses, para más tarde ejercer como consultor de empresa y, esporádicamente, como profesor universitario. A partir de 1939 publicó una gran cantidad de libros sobre temas de dirección general.

Como casi todos los miembros de la llamada tendencia neoclásica, no parte de investigaciones psicológicas o sociológicas, sino de la praxis diaria, desde el punto de vista del que ejerce la consultoría, lo que le permite conocer a un gran número de empresas. Se le considera el gran «gurú» de la tendencia neoclásica, y sus opiniones trascienden el campo de lo puramente organizativo para abordar también los temas políticos y económicos de nuestra época.

Entre sus libros más importantes podríamos mencionar: *La práctica de la dirección*; *Dirección por resultados*; *La gerencia efectiva*; *La gran ruptura*; *La gerencia: tareas, responsabilidades, práctica*; *La gerencia en tiempos turbulentos*; *Motivación y entrepreneurship*.

Comienza Drucker afirmando el papel social de la gran empresa, y dentro de ella la importancia insustituible de la alta dirección. El directivo, con su control sobre la toma de decisiones, es quien más y más profundamente influye sobre la sociedad actual. A través de los recursos materiales y humanos, el directivo tiene la función y la responsabilidad de producir riqueza y bienestar para la sociedad.

Pero los directivos, que son tan necesarios, son escasos, caros y perecederos. Por consiguiente, procede «usar» de los directivos tan eficientemente como sea posible. El problema central para Drucker es, pues, la eficacia y la eficiencia directiva.

Existen dos dimensiones en la tarea del directivo, la económica y la temporal. En virtud de la primera, el directivo es responsable de la eficiencia económica de la organización. En virtud de la dimensión temporal, el directivo ha de medir el impacto de sus decisiones en el presente, en el futuro inmediato y en el futuro lejano. El directivo, pues, es evaluado en virtud de su eficiencia económica presente, a medio y a largo plazos.

Sin embargo, el beneficio no es para Drucker el objetivo central del que hacer directivo. El beneficio es una medida del éxito de la acción directiva, que le permite hacer frente al resto de los objetivos empresariales. «La primera prueba de cualquier negocio no es la maximización del beneficio, sino la obtención de un beneficio tal que baste para cubrir los riesgos de la actividad económica, evitando así una pérdida. La única economía que comprende que el beneficio es un concepto mínimo y no máximo, es la japonesa.»

Porque sería absurdo pensar en que la empresa tuviera un único objetivo. Más bien, es la multiplicidad de los objetivos la característica de la gran organización. Por esta razón la dirección por objetivos es una necesidad de las grandes empresas. «El beneficio no es una causa, sino un efecto: el resultado del rendimiento de la empresa en la comercialización, la innovación y la productividad.»

Los objetivos en una empresa permiten a los directivos explicar, predecir y controlar actividades de un modo tal que una idea tan simple (en los dos sentidos de la palabra) como la maximización de los beneficios, sería incapaz de hacer.

Existen, según Drucker, tres causas que pueden estropear la actividad directiva en una empresa. Estas son: el trabajo especializado de la mayor parte de directivos; la existencia de una jerarquía y las diferencias conceptuales que existen en el mundo empresarial. La necesidad de convertir la dirección en una actividad de grupo se deduce de los tres problemas enunciados.

Drucker defiende la idea de que la dirección puede ser aprendida, que no es una ciencia innata, y que la efectividad también puede ser objeto de aprendizaje. Al fin y al cabo, como él dice «los objetivos organizacionales son alcanzados por gente normal y corriente que consigue rendimientos excepcionales».

Pero los directivos consiguen sus resultados a través del trabajo de otras personas, de ahí que los ejecutivos se tengan que esforzar en convertir a los «subordinados» en «colaboradores». Los tiempos del palo y de la zanahoria han sido superados, y los actuales colaboradores son muy exigentes respecto de sus directivos.

Sorprendentemente, Drucker no nos ofrece una definición de qué cosa sea un directivo de empresa. Se limita a describir cuáles son las funciones que debe realizar, que son las siguientes:

- Fijar los objetivos.
- Analizar y organizar el trabajo en una estructura.
- Motivar y comunicar.
- Medir mediante normas.
- Formar a las personas.

En su enfoque organizativo, Drucker critica la orientación de las Ciencias Empresariales de la actualidad, centradas en la minimización del riesgo, cuando lo que la empresa debe hacer es buscar el riesgo máximo asumible, pues esta es su razón de ser.

Otro reproche es no pensar en términos de sistemas: las empresas son sistemas complejos. El enfoque global o sistémico debe predominar sobre el sectorial, porque los sistemas complejos tienden a comportarse anti-intuitivamente: lo esperable tiende a no realizarse.

Entre los cinco tipos de estructuras organizacionales que Drucker considera viables para las grandes organizaciones (la organizacional funcional de Fayol y la descentralizada de Sloan, sólo sirven para empresas pequeñas y poco diversificadas), figuran:

Dos basadas en tareas:

- *la funcional*
- *por equipos*

Dos basadas en resultados:

- *descentralización federativa*
- *descentralización simulada*

Una basada en las comunicaciones:

- *la organización por sistemas*

Otra de las notas distintivas del pensamiento de Peter Drucker es la noción del cambio asociado indisolublemente a la empresa. La responsabilidad social de la empresa es la suscitación de cambios beneficiosos para el conjunto del cuerpo social. La empresa nació para crear cambios, al revés de las otras instituciones humanas, la familia, la iglesia, el ejército, que nacieron para oponerse a los mismos.

Henry Fayol (1841-1925)

Ingeniero de minas francés, autor de varias obras de contenido técnico sobre la tecnología de las minas y de la hulla, y de su único libro de carácter organizativo titulado *Administración Industrial y General (Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, Contrôle)*.

Denuncia Fayol la carencia de la enseñanza de materias directivas en la escuela, en la enseñanza media y en la Universidad, y se queja de que los directivos de empresa (¡ya entonces!) eran formados en las grandes escuelas francesas de ingeniería, sobrecargados de estudios de matemáticas, pero donde no se enseña «ni administración, ni comercio, ni finanzas, sólo algo de seguridad, y muy poca contabilidad».

Esta falta de enseñanza se debe a la ausencia de una doctrina consistente, por lo que urge establecer, como tarea prioritaria, una teoría administrativa.

Enuncia Fayol las seis principales operaciones que se desarrollan en la empresa, y que son las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y de dirección.

Las funciones de la dirección se descomponen en las cinco subfunciones que Fayol enuncia en el título mismo de su libro: previsión, organización, mando, coordinación y control.

Afirma que, aunque todas las actividades están presentes en todas las tareas, lo están en grado diferente, según el puesto que se ocupe dentro de la organización.

Son conocidos los llamados «catorce puntos de Fayol», sobre los que reposa la doctrina de este autor respecto de la dirección de hombres en el trabajo. Estos son:

- 1) La división del trabajo.
- 2) La autoridad y la responsabilidad.
- 3) La disciplina.
- 4) La unidad de mando.
- 5) La unidad de dirección.
- 6) La subordinación del interés particular al interés general.
- 7) La remuneración.
- 8) La centralización/descentralización.
- 9) La jerarquía.
- 10) El orden material y moral.
- 11) La equidad.
- 12) La estabilidad del personal.
- 13) La iniciativa.
- 14) *L'esprit de corps*, o la cohesión interna del personal.

La aplicación de estos principios por parte de cualquier persona, le debe conducir al éxito directivo, si aplica además el esquema de las cinco operaciones principales:

- a) Previsión (o planificación). Establecimiento de planes que deben reunir las condiciones de unidad, continuidad, flexibilidad y precisión.
- b) Organización, o establecimiento de un organigrama. En este apartado critica a Taylor por su pretensión de introducir la administración funcional, que rompía el principio de unidad del mando, y establece algunos principios interesantes, tales como el *staff* (al que el denomina, con claras resonancias castrenses, *l'État Majeur*, o el Estado Mayor), y el principio denominado *el puente de Fayol*, o fijación organizativa del *by-pass* sistemático en un organigrama, cuando funcionalmente sea recomendable éste.
- c) Mando. El jefe debe: conocer a su gente, eliminar a los incapaces, conocer y aplicar los convenios empresa-trabajadores, dar buen ejemplo, inspeccionar al «cuerpo social» (conjunto de los trabajadores); reunirse con sus colaboradores; centrarse sólo en lo fundamental e instaurar la actividad, la iniciativa y el esfuerzo.
- d) Coordinación, mediante la técnica de la reunión semanal y la de los agentes de enlace.
- e) Control, rápido, establecido y seguido de sanciones.

Octave Gélínier (1916-)

Ingeniero francés, con formación económica. Toda su vida la ha dedicado a la consultoría en la empresa CEGOS. Su orientación es la denominada Escue-

la Neoclásica, que personalmente yo preferiría denominar «*tendencia*» más que escuela, ya que no parte de la investigación psicológica o sociológica, sino que se fundamenta en investigaciones preexistentes, a las que defiende o combate en función de las evidencias empíricas que el trabajo de consultoría ha dado a los miembros de esta tendencia.

Básicamente, la tendencia neoclásica, que surgió hacia la mitad de la década de los 60, es una especie de *revival* del taylorismo humanizado con diversas aportaciones de la escuela de las Relaciones Humanas, especialmente a partir de la década de los 70.

La obra escrita de Gélínier es abundante, y entre sus libros cabe mencionar:

- *Funciones y Tareas de la Dirección General.*
- *El secreto de las estructuras competitivas.*
- *Dirección Participativa por Objetivos.*
- *La empresa creadora.*
- *El futuro de las empresas personales y familiares.*
- *Estrategia social de la empresa.*
- *Nueva dirección de la empresa: personalista y competitiva.*

Su figura en Francia, en los países de expresión francófona y en su área de influencia (en España, por ejemplo), es similar a la del otro gran *gurú* en lengua inglesa: Peter Ferdinand Drucker.

La teoría de la organización empresarial de Gélínier se fundamenta en dos ejes clave: la competencia y la creatividad.

Limito el interés de esta ficha al tratamiento de un tema concreto, expresado en su obra *Estrategia social de la empresa*.

El Marketing Social o «juego a tres», según Gélínier

Parte Gélínier de la consideración de la empresa actual, a la que califica como la más importante de las instituciones sociales contemporáneas, porque en ella se producen todos los bienes y servicios que se consumen en el mundo, al tiempo que proporciona un lugar en donde el individuo puede trabajar y realizarse.

La empresa ha conseguido importantes avances en lo técnico y en lo económico, sin embargo, en el plano social, la empresa actual se ha convertido en un campo de batalla donde se bloquea todo diálogo, y en donde se produce un desperdicio de los recursos económicos y de los recursos humanos. Las manifestaciones de este enfrentamiento son las huelgas, los paros, el absentismo, la disminución del rendimiento, el rechazo de la disciplina, el aumento desorbitado de horas de negociación, la resistencia a los cambios necesarios...

Como es imperativo salir de este *impasse*, Gélínier propone como solución el Marketing Social o el «*Juego social a Tres*».

Hasta ahora, la política social en la empresa se ha llevado a efecto a través de un diálogo entre dos partes. Por una parte la Dirección, y por otra los sindicatos, en cuanto representantes legales de los trabajadores.

La consecuencia de este diálogo ha sido el monopolio sindical, es decir, que los sindicatos son los únicos representantes de los trabajadores de la empresa ante la dirección de la misma.

Pero ni todos los trabajadores están afiliados a los sindicatos, (ni todos los afiliados son cotizantes) ni todos los trabajadores se sienten representados por los sindicatos existentes.

Gélinier esboza un símil entre el diálogo social en la empresa, y la relación comercial fabricante/distribuidor, antes de la aparición del Marketing, y propone utilizar analógicamente las técnicas de Marketing al diálogo social.

Del mismo modo que el advenimiento del Marketing rompió la tiranía del distribuidor, que negociaba con el fabricante los productos, el precio, los modelos que a él le eran más interesantes, no los que el público quería, el juego social a tres propone, no oponerse frontalmente a los sindicatos, pues esto es imposible, sino hacerles la competencia. «Puentearlos» de alguna manera.

Así Gélinier propone:

- escuchar al *consumidor final* (el trabajador), sus anhelos, sus reivindicaciones, sus deseos, bien sea personalmente o por medio de la aplicación de encuestas de actitudes;
- tratar sus problemas mediante sistemas directos y personalizados, sin necesidad de recurrir a ningún intermediario;
- mejorar las condiciones de trabajo, para minimizar los motivos de quejas;
- crear la figura del «*agente de sector*», una especie de vínculo entre los trabajadores y la dirección de la empresa, encargado de recibir las peticiones, tramitarlas y solucionarlas hasta donde sea posible.

Gélinier indica que las principales ventajas de este sistema son:

- evitar el monopolio sindical;
- sustituir la democracia indirecta por la directa;
- relacionar directamente al trabajador con su jefe;
- evitar que quienes no lo deseen, no tengan más remedio que afiliarse a un sindicato si quieren ser escuchados, o ver sus problemas resueltos;
- integrar más al trabajador;
- crear un nuevo «valor añadido» por la práctica del «juego social a tres».

Paul Hersey y Ken Blanchard

Ambos norteamericanos, son los autores del Liderazgo Situacional. Parten del principio de que no hay un estilo de liderazgo válido para cualquier situación, y que, por el contrario, el comportamiento más eficaz en cada momento es el que se adapta a cada situación concreta.

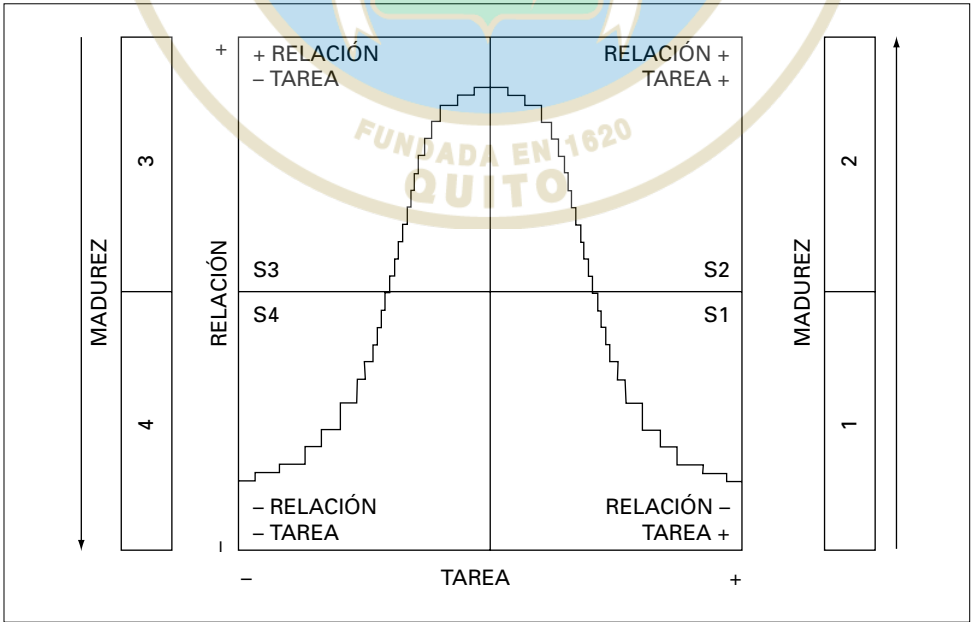
Su teoría se fundamenta en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación),

que el líder debe proporcionar en cada situación dada, y en función del nivel de madurez de su colaborador o de su grupo de colaboradores.

Al principio, esta teoría, incluso en su representación gráfica, parece un calco de la de Blake y Mouton, pero bien pronto se cae en la cuenta de que, mientras que Blake y Mouton mantienen que existe un estilo mejor que los otros (el 9.9.), e incluso su empeño mayor es el cambiar el estilo de una organización desde cualquier estilo inicial al sacrosanto 9.9., Hersey y Blanchard defienden que cualquiera de los cuatro comportamientos básicos en que se estructura su teoría es válido, siempre que se adapte al grado de madurez psicológica y profesional de su o sus colaboradores.

Incluso el comportamiento 1 de Hersey y Blanchard, que podríamos comparar con el 1.1. de Blake y Mouton, es perfectamente válido, siempre que el colaborador tenga una alta madurez personal y psicológica. El que el líder no le dispense un gran apoyo socioemocional, ni le marque minuciosamente los objetivos de su trabajo, lejos de ser perjudicial, es justamente la conducta adecuada para este tipo de seguidor. En primer lugar, no es preciso marcarle los objetivos porque, por su gran madurez profesional, es capaz de marcárselos por sí solo. Y tampoco precisa apoyo socioemocional, porque su gran dominio del oficio, y su recia personalidad, le hacen prácticamente inmune al desaliento. En estas circunstancias, el S4, un comportamiento basado en la baja conducta de tarea y baja conducta de relación, es el más adecuado.

Sin embargo, este comportamiento sería fatal si se dispensara a un novato en el puesto de trabajo (baja madurez profesional), y no muy seguro de sí mismo (baja madurez psicológica). Esta persona precisaría más bien un comportamiento con fuerte componente de tarea y baja relación, el S1, en la nomenclatura de Hersey y Blanchard.



Además de su modelo de liderazgo, han desarrollado una teoría paralela, basándose en investigaciones de otros autores, sobre el poder, las siete bases del poder y su uso, siempre en función de la madurez psicológica y profesional del o de los colaboradores.

Además, han diseñado todo un repertorio de instrumentos para diagnosticar la madurez de los colaboradores, la amplitud y adaptación del comportamiento del liderazgo, el uso de las bases de poder, etc.

Aunque han publicado algunos libros, especialmente Ken Blanchard, del tipo del *Ejecutivo al minuto*; *El Vendedor al minuto*, etc., su teoría la imparten en cursos específicos sobre el Liderazgo Situacional.

Frederick Herzberg (1923-2000)

Doctor en Psicología y en Medicina. En sus últimos años fue Distinguished Professor of Management en la Universidad de Utah (Salt Lake City).

Sus estudios, publicados en diferentes artículos, y especialmente en los libros *La motivación para trabajar* y *El trabajo y la naturaleza del hombre*, se basan en los estudios de Maslow, pero establecen una sutil diferencia de partida. Con Maslow pensábamos que el ser humano tiene unas necesidades, y que estas aparecen en un orden de predominio relativo; cuando estas necesidades están suficientemente colmadas, la persona se siente satisfecha, y cuando estas necesidades no están suficientemente atendidas, el hombre se siente insatisfecho.

Herzberg partió en sus investigaciones de una encuesta a la que sometió a un gran número de ingenieros y administrativos de más de doscientas empresas de Pittsburgh. Dicho cuestionario, basado en el método del análisis de los incidentes críticos de Flanagan, planteaba a los interesados dos únicas cuestiones:

- a) Descripción de tres situaciones de la vida laboral del individuo en que éste hubiera sentido un gran descontento.
- b) Descripción de tres situaciones de la vida laboral del encuestado, en que éste hubiera experimentado una gran satisfacción.

El análisis de estas situaciones y su codificación, a la luz de unos determinados factores, arrojó un total de diez factores significativos en la satisfacción en el trabajo.

El hallazgo principal de la investigación de Herzberg fue la constatación de que los factores que crean insatisfacción en el trabajo son distintos de los que originan satisfacción. Dicho de otro modo: hay necesidades que, cuando no están colmadas, el hombre se siente tremendamente insatisfecho, pero que al atenderse suficientemente no producen una especial satisfacción, y hay otras necesidades que si no están suficientemente atendidas, el hombre no se siente especialmente desgraciado, pero que cuando se colman, producen en el hombre una gran satisfacción. A las primeras necesidades Herzberg las denominó *higiénicas*, y a las segundas *motivadoras*.

Con una analogía bíblica, Herzberg compara las necesidades higiénicas con la conducta de Adán. Cuando éste, junto con Eva, fue expulsado del paraíso, tuvo que satisfacer las necesidades provenientes de su naturaleza animal.

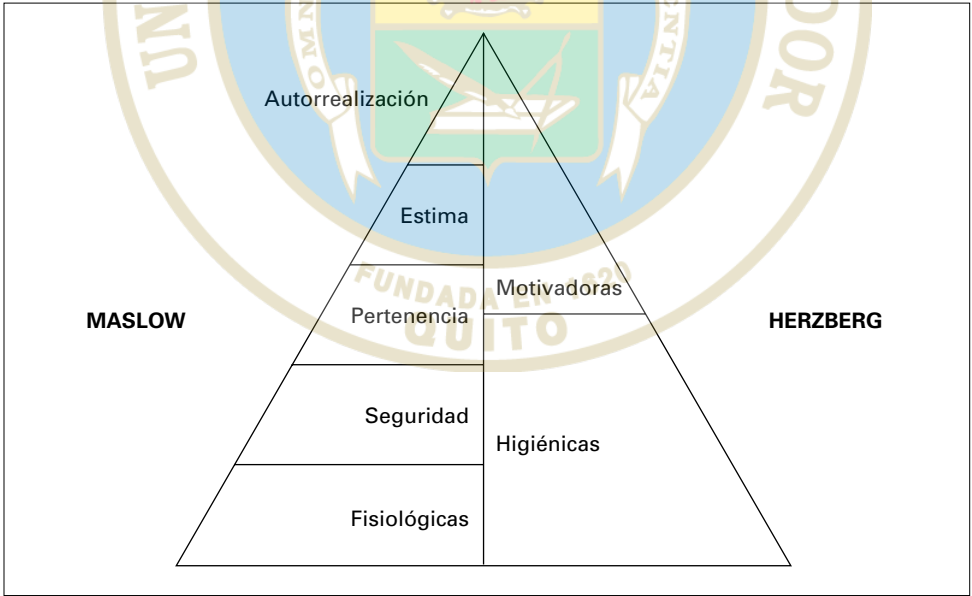
Por su parte, las necesidades motivadoras las compara con el comportamiento de Abraham, es decir, la búsqueda del desarrollo de todas sus potencialidades para alcanzar la perfección.

El hombre es, a la vez, Adán (y entonces busca en el trabajo un salario que satisfaga sus necesidades primarias, políticas salariales seguras, relaciones correctas con sus superiores, buenas condiciones físicas de trabajo, etc.) y Abraham, (y como tal persigue satisfacer en el trabajo su necesidad de realizar un trabajo significativo, de encontrar reconocimiento por la realización de dicho trabajo, ascensos, etc.).

Posteriormente, esta investigación inicial fue ampliada con otras muchas evidencias, que no hicieron sino confirmar los resultados iniciales.

Los factores de insatisfacción no motivan, porque lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la no insatisfacción. Pero aún así es necesario eliminar primero la insatisfacción mediante la atención de los factores higiénicos, porque si no es así, hasta que no estén suficientemente atendidos los higiénicos, no funcionan los motivadores.

El siguiente gráfico muestra como, de algún modo, es posible introducir una comparación entre la teoría de la jerarquía de necesidades y la teoría higiene-motivación de Herzberg.



Edward E. Lawler III y Lyman Porter

Lawler III es un psicólogo industrial norteamericano, Profesor de Comportamiento Organizacional y Director del Centro para la Organización Efectiva.

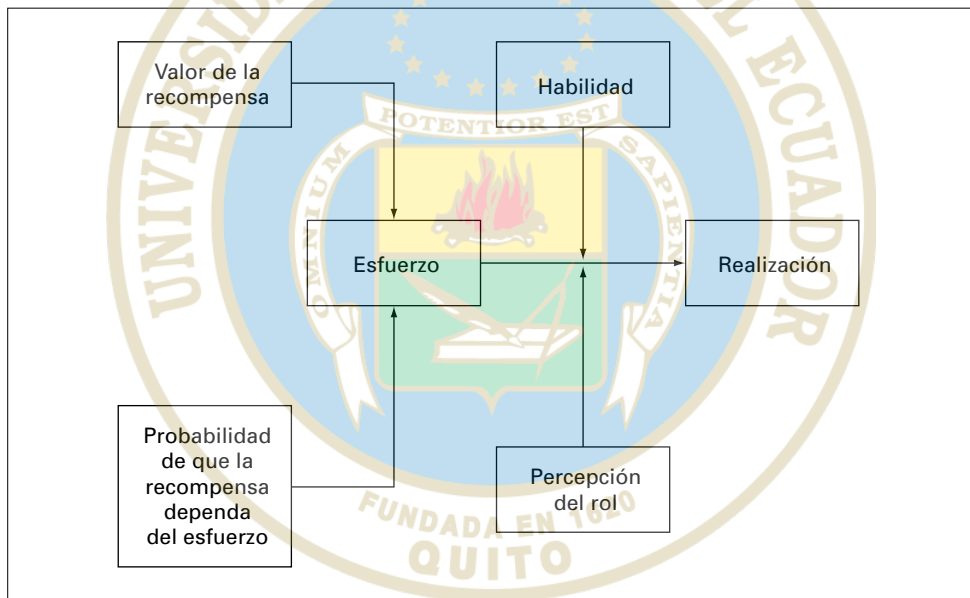
Entre sus obras cabe mencionar dos acerca de la retribución, que han tenido bastante repercusión en Estados Unidos: *Pay and organizational effectiveness: a psychological view* y *Pay and organization development*.

En colaboración con Lyman Porter es autor de un artículo «*Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance*», que unido al que firmó él solo bajo el título «*Job design and employee motivation*», nos explican su modelo de motivación-expectativas-esfuerzo-recompensa.

Estos autores parten de una doble pregunta:

- ¿Qué factores determinan el esfuerzo que una persona realiza en su trabajo?
- ¿Qué factores afectan la relación entre esfuerzo y eficiencia?

Para dar respuesta a ambas preguntas, presentan un diagrama con seis variables:



Los dos primeros recuadros del diagrama dan respuesta a la primera pregunta, ¿qué factores determinan el esfuerzo que una persona realiza en su trabajo? Una persona pondrá más o menos empeño en su trabajo, en función del valor subjetivo de la recompensa asociado a aquél, es decir, de lo atractivo que la recompensa sea para el sujeto, y de la posibilidad percibida subjetivamente de que la recompensa que él desea se obtenga como consecuencia de aplicar determinados niveles de esfuerzo.

Para entender lo que significa la palabra *esfuerzo* en el modelo de Lawler y Porter, los autores lo definen como la cantidad de energía que un individuo despliega en una situación dada. En términos no psicológicos sería el empeño que una persona pone en realizar una tarea. Este término no es en absoluto equiva-

lente a *realización* (performance), que se refiere más bien a la cantidad de tarea realizada. Para distinguir uno y otro término, los autores nos proponen el símil de un estudiante que realiza un gran esfuerzo para preparar sus exámenes, pero cuyos resultados en dicho examen no sean muy altos.

Basándose en estos términos, acuñan ambos autores su primera hipótesis que dice: *cuanto mayor sea el valor de un conjunto de recompensas, y más elevada sea la posibilidad de que alcanzar cada una de dichas recompensas dependa del esfuerzo, mayor será el esfuerzo desplegado en una situación dada.*

A continuación se plantean nuestros dos autores qué factores afectan a la relación entre esfuerzo y realización.

El primero es la *habilidad* (*ability*), entendida como la capacidad desarrollada (no meramente potencial) de un individuo para realizar una actividad o tarea. El término habilidad engloba conceptos tales como inteligencia, destreza manual, rasgos de la personalidad, etc. Este factor puede desarrollarse, pero es básicamente duradero.

El segundo factor, *percepción del rol* (*role perception*), por el contrario se refiere a una situación mucho más momentánea, es decir, la clase de actividades y comportamiento que el individuo siente que debe realizar para llevar su trabajo a término con éxito. En otras palabras, la percepción del rol determina la dirección en la cual el individuo aplica su esfuerzo.

El sexto y último recuadro del modelo teórico de Lawler y Porter es *desempeño* o realización (*performance*) definida como el total de logros obtenidos en la realización del trabajo.

Este modelo, según los autores, sirve para explicar tanto los esfuerzos que una persona realiza para aprender a jugar al golf, como el empeño que pone un directivo en alcanzar los objetivos de la organización.

La realización o desempeño, tradicionalmente se ha medido de tres modos distintos:

- por medio de índices objetivos (ratio de productividad de un taller, total de ventas realizadas, porcentaje de beneficios sobre inversión, etc.);
- apreciación por parte de otra persona (ej., mediante la evaluación del desempeño);
- autoevaluación.

Buscando una formalización de la teoría, los autores exponen el siguiente ejemplo:

«Pongamos que la cantidad de esfuerzo aplicable oscila entre cero y diez; la cantidad de una capacidad va de cero a diez y que la adecuación de la percepción del rol se puede medir desde el 0% al 100%. Entonces, hipotéticamente, estos valores podrían combinarse multiplicativamente en una ecuación para calcular el desempeño esperable de una persona dada, en una situación dada, por ejemplo:

8 unidades de esfuerzo x 6 unidades de habilidad x 80% de adecuación de percepción del rol = 38,4 unidades de desempeño de tarea (sobre un máximo teórico de cien unidades).»

Kurt Lewin (1890-1947)

Nacido en Alemania, se doctoró en Filosofía en su país natal, y realizó investigaciones sobre Psicología Social en la Universidad de Berlín entre los años 1921 a 1932. Posteriormente emigró a los Estados Unidos, donde enseñó en varias de las más prestigiosas universidades.

Se le conoce principalmente por sus investigaciones en los fenómenos de los pequeños grupos humanos, y por haber acuñado la expresión «*dinámica de grupos*». También se le cita frecuentemente por su frase «*No hay mejor práctica que una buena teoría*».

Sus estudios se extienden a muy diversos campos. Su diversificación sólo puede ser entendida si se considera que él fue el iniciador de todas las ideas básicas, que posteriormente fueron desarrolladas por sus alumnos y colaboradores.

Así, investigó sobre la memoria, la evocación y el recuerdo; el hastío laboral; la frustración y la regresión en el trabajo; las aspiraciones de los trabajadores; la autoridad y la influencia social; las técnicas de dirección de grupo; la resistencia a la implantación del cambio, etc.

Se le considera un miembro de la Escuela de los Recursos Humanos en virtud de su encendida defensa de la superioridad del estilo participativo o democrático sobre el autoritario y el permisivo, basada en su investigación realizada con tres grupos de niños sometidos alternativamente a los tres estilos de liderazgo mencionados. Los grupos tenían como objetivo la fabricación de máscaras. Los resultados del estilo democrático fueron superiores, tanto en la cantidad y calidad de las máscaras fabricadas, como por las relaciones interpersonales de los miembros del grupo y su autonomía cuando el líder abandonaba el grupo y lo dejaba trabajando solo.

Posteriormente, las investigaciones de Fiedler y de Paul Hersey mostraron que no existe un estilo de liderazgo más eficaz que otro, y que la eficacia de un estilo o comportamiento de liderazgo depende, en el caso de Fiedler, de las relaciones líder/grupo, la mayor o menor estructuración de las tareas y el poder formal del líder. Por su parte, Paul Hersey hace depender la eficacia del comportamiento de liderazgo de la congruencia existente entre el estilo adoptado y el grado de madurez psicológica y profesional del grupo de colaboradores.

Respecto de la instauración del cambio, es conocido su *análisis del Campo de Fuerzas*, denominado precisamente «análisis de Kurt Lewin».

El modelo del análisis del campo de fuerzas deriva del mundo físico. En el mundo de este mundo, cuando encontramos un cuerpo en reposo, decimos que la suma de todas las fuerzas que actúan en un momento sobre él es igual a cero. Si se produce un incremento de cualquiera de las fuerzas, entonces se producirá el movimiento en el sentido en que la resistencia sea menor.

Cuando en el mundo empresarial nos encontramos con alguna constante (por ejemplo, el nivel de producción, la tasa de absentismo, el porcentaje de reclamaciones, etc.), es porque las distintas fuerzas que actúan sobre esa realidad se encuentran equilibradas.

Así, el nivel de producción de una planta aparece como fijo en torno a una cifra, porque las fuerzas que tienden a incrementar el rendimiento, o fuerzas impulsoras (presiones de la dirección para producir más, incentivos económicos a la producción, un nuevo plan de formación...), están frenadas o neutralizadas por unas fuerzas restrictivas, más o menos de la misma magnitud, pero de sentido contrario (descontento de los obreros por el estilo de supervisión, maquinaria anticuada, preferencia hacia determinados grupos o personas...).

Si se desea mejorar el nivel de producción, según el sistema del *Campo de Fuerzas*, existen dos posibles caminos:

- a) incrementar las fuerzas impulsoras;
- b) debilitar las fuerzas restrictivas;
- c) una combinación de ambas cosas.

El procedimiento a) es el más caro, y, además, suele ser generador de tensiones; el b) es más barato y no incrementa las tensiones existentes, pero nada impide el utilizar una combinación de uno y otro procedimiento. En cualquiera de los casos, el cambio se producirá.

Por consiguiente, siempre que se desee pasar de un nivel de eficiencia actual a otro mejor, se debe seguir el siguiente esquema operativo:

- identificar las fueras restrictivas;
- identificar las fuerzas impulsoras;
- actuar sobre ellas, debilitando las restrictivas y robusteciendo las impulsoras.

Kurt Lewin defendió la importancia de los análisis matemáticos multidimensionales en la Psicología y creó el Centro de Investigación par la Dinámica de Grupos en el Massachussets Institute of Technology que, a su muerte, sucedida en 1944, se trasladó a la Universidad de Michigan.

Rensis Likert

Psicólogo social norteamericano, fundador del Institute of Social Research de la Universidad de Michigan y presidente de una empresa de consultoría en temas de Management. Ha escrito numerosos libros, solo y en unión de otros colegas. Entre sus obras cabe destacar *Un nuevo método de gestión y dirección; La organización humana: su dirección y valor* y *Nuevos métodos de gestionar el conflicto*. Este último lo escribió conjuntamente con su esposa Jane Gibson Likert.

En su búsqueda de un estilo de liderazgo más efectivo, Likert divide a los jefes en dos grupos: aquellos que focalizan su atención en los objetivos de las empresas (*job centred*), y aquellos que ponen el énfasis en los aspectos humanos de los problemas de sus colaboradores y que se afanan por constituir grupos de trabajo que se autoimponen elevadas metas (*employee centred*). Likert afirma que estos últimos son mucho más efectivos que los primeros, a los que acusa de tayloristas.

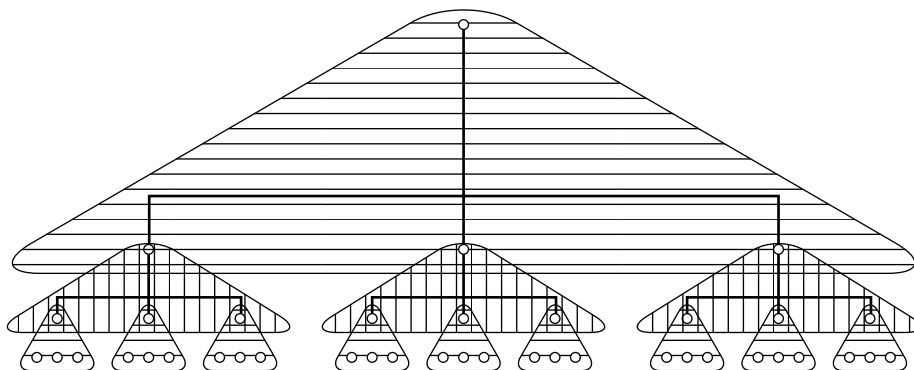
Distingue Likert cuatro estilos de liderazgo:

- El sistema 1 es el *autoritario-explorador*, en el que la dirección utiliza el miedo y la amenaza; la comunicación es puramente descendente; los superiores y los subordinados viven en esferas diferentes; el grueso de las decisiones se adoptan en la cúspide de la organización, etc.

- El sistema 2 es el tipo *autoritario-benevolente*, en el que la dirección utiliza premios y solo ocasionalmente emplea el castigo; las actitudes del personal son obsequiosas hacia los superiores; la comunicación ascendente está restringida a lo que los jefes quieren oír; las decisiones importantes se adoptan en la cúspide de la organización, pero algunas decisiones de rango menor pueden ser delegadas a niveles más bajos, etc.

- El sistema 3, de tipo consultivo, es aquel en el que el directivo utiliza recompensas; se percibe cierta integración entre los colaboradores; la comunicación es tanto ascendente como descendente, aunque los asuntos que el jefe no ha declarado expresamente que quiere oír se manejan con precaución, y siempre buscando el momento y la oportunidad propicia para hacerlo. Sin embargo, los colaboradores pueden llegar a tener cierta capacidad de influencia en las actividades del departamento. Aunque las decisiones sobre políticas se siguen tomando exclusivamente en la cumbre, las decisiones de rango menor se empiezan a adoptar en niveles inferiores.

El sistema 4 está caracterizado por la dirección participativa y grupal. La dirección hace uso de las recompensas económicas y ofrece la posibilidad de integrarse en el grupo, en el que es posible establecer objetivos y mejorar los medios de trabajo; se cuida esmeradamente que la comunicación funcione tanto en sentido vertical (ascendente y descendente) como horizontal; los subordinados y los jefes están muy cerca psicológicamente; la toma de decisión pertenece, como una estrategia de la organización, a los grupos de trabajo y en el organigrama figuran expresamente representados los solapes entre grupos, a través de unas personas que funcionan como eslabones o enlaces y que se denominan *linking pins*. Estas personas pertenecen simultáneamente a más de un grupo.



- El sistema 4, según Likert, genera una mayor integración de los individuos y mejores relaciones laborales, al tiempo que aumenta la cantidad y la calidad de la producción

En general, los directivos más productivos son los que han integrado a su personal en grupos de trabajo, han conseguido insuflar en ellos actitudes cooperativas y un alto nivel de satisfacción laboral, precisamente por medio del sistema 4. Sin embargo, puede haber excepciones: los directivos técnicamente muy competentes, aunque sean del tipo *job centred*, pueden también ser muy productivos, especialmente si manejan sutiles formas de control. Pero la gente que trabajó bajo estas condiciones de alta exigencia y baja satisfacción probablemente sentirá un rechazo hacia los jefes y un extrañamiento de su propio trabajo, y posiblemente recurrirá con una frecuencia mayor de la deseable a huelgas y otras medidas de presión.

El liderazgo, siempre según Likert, para ser efectivo tiene que tener en cuenta a las personas específicas a las que dirige. No existen reglas generales: el líder debe adaptarse a las peculiaridades de sus subordinados, a sus valores, a sus costumbres y a sus expectativas.

En sus investigaciones Likert diseñó un tipo de escala para la medición de actitudes, muy popularizado hoy en día, y que se conoce precisamente con el nombre de escala de Likert. Básicamente consiste en una afirmación a la que siguen una serie de alternativas que van desde *completamente de acuerdo* a *completamente en desacuerdo*, pasando por *acuerdo*, *indeciso* y *desacuerdo*.

David C. McClelland

David C. McClelland, en su obra *The achieving society* muestra lo que puede ser uno de los más poderosos motores en la motivación individual: la motivación de logro (*need for achievement*, o en abreviatura *nAch*).

Las personas difieren en su grado de necesidad de logro, lo que se pone de manifiesto en su escritura y en su comportamiento. Para diagnosticar la necesidad de logro emplea el *TAT*, es decir el *Test de Apercepción Temática*. Se trata de un conjunto de veinte láminas en las que se muestran unas escenas ambiguas, susceptibles de ser interpretadas de manera distinta. Esta prueba fue construida como test proyectivo de diagnóstico general de personalidad por Henry Alexander Murray. McClelland lo utiliza como diagnóstico del factor *nAch*, aplicándolo a los sujetos, individualmente o en grupo, y pidiéndoles que describan con sus propias palabras lo que representa aquella escena. Se cuentan las respuestas relacionadas con la necesidad de logro, y la nota individual obtenida se supone que refleja el deseo individual de alto logro.

Los individuos con una alta motivación de logro se caracterizan por que:

- prefieren asumir riesgos moderados que afrontar situaciones en las que no se corre ningún riesgo, o en las que el riesgo es excesivo;
- no les gusta el azar;

— desean tener *feedback* inmediato, y prefieren los tipos de trabajo en que consiguen este *feedback* por medio de una evaluación o una información sobre criterios específicos de su desempeño (por ejemplo, ventas, o ciertos puestos directivos);

— les gusta realizar tareas sólo por el placer de realizarlas. Terminar una tarea es una recompensa en sí misma, y el dinero es buscado a menudo sólo como una medida de la excelencia y no como un medio para comprar cosas.

Las personas con alta motivación de logro se implican en la tarea y pueden considerarse como excelentes trabajadores.

Parece ser que determinadas actitudes parentales, tales como tener expectativas elevadas en los hijos, y determinados tipos de recompensas, sobre todo recompensas físicas, tales como abrazar a los niños cuando hacen algo bien, producen personas con alta motivación de logro. Pero McClelland piensa que también es posible cambiar el comportamiento de los adultos para producir personas con alta motivación de logro.

La motivación de logro desarrollada en amplias capas de la población permite vaticinar en esos países alta productividad, crecimiento y prosperidad. La conclusión de McClelland es; en primer lugar, que las empresas en las que existen muchas personas con alta necesidad de logro crecen y se hacen prósperas, y en segundo lugar, que una formación adecuada puede incrementar el índice de necesidad de logro del personal de las empresas, contribuyendo así a su desarrollo y prosperidad.

Douglas MacGregor (1906-1964)

Psicólogo norteamericano, profesor de Psicología Industrial y posteriormente de Management en el MIT (Massachusetts Institute of Technology) de Boston, y consultor en materia de Recursos Humanos.

Su obra fundamental *The human side of enterprise* (El lado humano de la empresa), se señala como el punto de partida de la Escuela de los Recursos Humanos. Otras obras suyas son *Liderazgo y motivación* y *El directivo profesional*.

Su tesis más famosa es su distinción entre la «teoría X y la teoría Y».

Afirma MacGregor que los directivos se dividen principalmente en dos grupos principales, los que profesan la teoría X y los que profesan la teoría Y:

— Aquellos que tienen una visión pesimista acerca de la naturaleza humana, que piensan que al hombre ordinario le repugna el trabajo, y que sólo es posible hacerlo trabajar mediante la amenaza del despido y el estímulo del incentivo económico; que a la gente común y corriente le molesta tomar decisiones y prefieren que otros, los jefes, decidan por ello y les digan lo que tienen que hacer, etc. De estos directivos que tienen esta visión pesimista sobre el ser humano en el mundo del trabajo, se dice que profesan la teoría X.

— Pero otros jefes tienen una visión optimista acerca de la persona humana y de sus posibilidades de sentirse felices en el trabajo. Son los que piensan que al hombre común y corriente le agrada el trabajo, y que este es un ejercicio tan normal como el juego o el descanso; que la gente disfruta estableciendo metas y consiguiéndolas, que no es *el palo y la zanahoria* el mejor modo de hacer que la gente trabaje, sino el compromiso individual y grupal, etc. De estos jefes se dice que profesan la teoría Y.

Las suposiciones que los jefes hacen acerca de la naturaleza humana condiciona su estilo de liderazgo: los jefes X, tienden a ser controladores, incluso fiscalizadores, y adoptan comportamientos directivos fuertemente autocráticos, o al menos autoritarios. Los jefes Y tienden naturalmente a adoptar estilos más participativos, y aunque no renuncien al control, no se puede decir de ellos que sean precisamente fiscalizadores.

MacGregor aboga abiertamente por la teoría Y, en cuanto que es susceptible de mejorar el grado de eficiencia empresarial.

La aceptación de la teoría Y conlleva la participación del subordinado en la fijación y el control de los objetivos; la relación de ayuda jefe/subordinado, más que la relación supervisor/supervisado, y en general, lo que de una manera espontánea entendemos como participación integral en la dirección.

Anotación marginal

La teoría X e Y de MacGregor concuerda con las investigaciones de Rosenthal realizadas en el medio escolar y laboral.

La más conocida de estas experiencias se refiere a la llevada a cabo en una escuela en la que se aplicaron a los alumnos de una clase una serie de pruebas psicotécnicas para medir su inteligencia. Posteriormente se comunicó a los profesores que en la clase había un 20% de alumnos superdotados, cuyos nombres se comunicaron a los profesores; otro 20% de alumnos mal dotados intelectualmente, cuyos nombres se facilitaron también, y un 60% de alumnos en torno a la media. A la finalización del curso, como es lógico, los alumnos mejor dotados obtuvieron todas las mejores calificaciones, mientras que los mal dotados obtuvieron notas bajas y los indiferentes, notas medianas.

Sólo entonces supieron los profesores que, si bien se habían aplicado pruebas para determinar el cociente intelectual de los alumnos, los grupos se habían confeccionado aleatoriamente. La única variable aquí era la expectativa del profesor en el rendimiento de los alumnos.

Trasladados estos asombrosos resultados a las investigaciones de MacGregor, se llega a la conclusión de que, cualquiera que sea la postura inicial de un jefe, X o Y, la realidad siempre le dará la razón, ya que si desconfía de las personas, su expectativa influirá negativamente en la conducta de aquellas, que acabarán por no ser dignas de confianza. Al parecer, se puede lograr lo contrario depositando la confianza en las personas, lo que favorece el desarrollo profesional y personal de estas. A este fenómeno se denomina el efecto Pigmalión, o la profecía que se cumple por haber sido anunciada.

Abraham Maslow

Maslow fundamenta su teoría acerca de la jerarquía de necesidades en el concepto de *homeóstasis*, anteriormente desarrollado por Cannon y en el hecho de que los apetitos (especialmente los referidos a necesidades de ingerir alimentos) son un buen indicador de las necesidades insatisfechas a nivel somático.

Expondremos, pues, brevemente la teoría homeostática, en cuanto que resulta básica para entender a Maslow:

La raíz de toda motivación es la *necesidad*. El ser humano tiene necesidades de muy diversos tipos. Cuando estas necesidades están satisfechas, el ser humano no ansía la consecución de metas de ese tipo determinado. Así, recién comido, al hombre no apetece más comida; incluso podríamos decir que la sola mención de alimentos le repugna, porque está suficientemente saciado.

Pero cuando la necesidad no está cubierta (por ejemplo, si hace varias horas que la persona no ha comido), el ser humano se siente en *tensión* respecto de esa necesidad específica.

Cuando nos encontramos en tensión respecto de una necesidad determinada, y existe a nuestro alcance un *incentivo* (algo capaz de saciar aquella necesidad), se produce una conducta que tiende a apropiarse de aquel incentivo. A esta conducta le llamamos la *conducta motivada*.

En el supuesto de que una conducta motivada, por cualquier causa, no alcance su meta, se produce la *frustración*.

Este juego de *necesidad* —*tensión carencial* —*conducta motivada* —*incentivo* constituye el ciclo de la motivación según la teoría homeostática.

Es decir, la consecución del incentivo vendría a calmar la tensión producida por la no saciación de una necesidad.

Partiendo de este esquema, Abraham Maslow en su obra *Motivación y Personalidad* enuncia su teoría acerca de la *jerarquía de necesidades* en el ser humano, teoría que puede resumirse en los siguientes puntos:

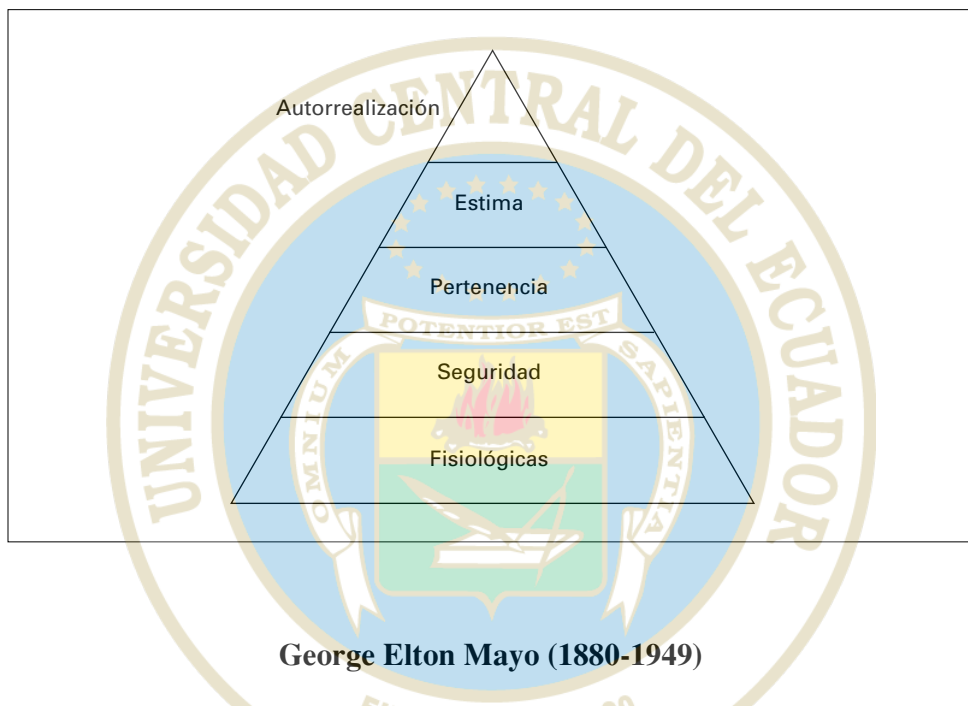
1) Existen al menos cinco grandes tipos de necesidades: las *fisiológicas*, las de *seguridad*, las de *pertenencia*, las de *estima* (autoestima y heteroestima) y las de *autorrealización*.

2) Estas necesidades se encuentran relacionadas las unas con las otras en una jerarquía de predominio relativo. Esto significa que la necesidad predominante en un momento dado va a convertirse en el centro de la vida de esta persona, hasta que esté lo suficientemente satisfecha. Las otras necesidades, menos fuertes en un momento dado, van a quedar momentáneamente minimizadas, inhibidas o «aparcadas». Pero cuando la necesidad predominante se encuentra suficientemente satisfecha, la siguiente necesidad en orden de predominio relativo va a tomar el relevo y a convertirse en el centro de los anhelos de la vida del individuo.

3) El ser humano es un animal anhelante. Tan pronto como satisface una necesidad de tipo inferior, se aviva la inmediatamente superior, y así sucesivamente.

4) De aquí se deduce que los incentivos pertenecientes a necesidades que ya están suficientemente satisfechas no motivan al ser humano, porque esa necesidad concreta está lo suficientemente colmada.

De igual modo, los incentivos de necesidades de orden muy superior al estado de insatisfacción actual del individuo tampoco le motivan, porque esa necesidad insatisfecha no le resulta acuciante, y no se la planteará como tal hasta que no haya satisfecho suficientemente todas las anteriores.



Psicólogo australiano, profesor de Psicología, Lógica y Filosofía. En 1922 emigró a los Estados Unidos, en donde realizó investigaciones sobre la fatiga industrial y los problemas de las tareas repetitivas en el medio laboral.

Escribió una trilogía sobre los problemas de una civilización industrial. El primero de los tres libros integrantes de la mencionada trilogía, lo dedicó a los problemas humanos, el segundo a los problemas sociales, y el tercero a los problemas políticos. Además, escribió una obra de carácter más general titulada *Democracia y Libertad*.

Analizamos aquí solamente el aspecto referido a los denominados experimentos de Hawthorne, aunque debe advertirse que la descripción de los mismos se encuentra mucho mejor explicada y matizada en las obras de otros autores, tales como Roethlisberg, Dickson, Whitehead o Homans.

Los experimentos que nos ocupan se realizaron en una fábrica de material telefónico de la Western Electric Co., denominada Hawthorne, y situada en el barrio de Cicero, cerca de Chicago.

Los estudios psicológicos que se realizaban en aquel entonces se referían principalmente a las condiciones materiales en que se desarrollaba el trabajo, en consonancia con las teorías tayloristas imperantes.

En la fábrica Hawthorne se habían desarrollado estudios entre los años 1920 y 1927 sobre la iluminación en el trabajo, buscando el tipo de luz óptima que produjera un aumento en la producción. A tal efecto, la luz de los talleres era manipulada de una manera insensible, aumentando o disminuyendo, y buscando la posible correlación existente entre los cambios de iluminación y las fluctuaciones de la producción. Los resultados habían sido desconcertantes: al aumentar la luz, la producción aumentaba, pero lo mismo sucedía cuando la luz bajaba. La causa, hoy lo sabemos, es que los trabajadores, al sentirse observados, procedían de una manera distinta a la normal.

En 1928, al hacerse cargo Elton Mayo de la investigación, se le ocurrió formar un grupo piloto compuesto principalmente por seis mujeres, a las que se aisló en el llamado *test room*. El objeto de este aislamiento era, por una parte el medir la producción, y por otra, correlacionar esta con factores físicos tales como la temperatura o la humedad ambiente.

Entre 1927 y 1929 se introdujeron cambios en el grupo, tales como pago de primas por productividad, servicio de bebidas gratuitas, modificaciones en el horario, y en la duración respectiva de los tiempos de trabajo y los tiempos de descanso. Todos estos cambios produjeron incrementos en la producción, incremento que se mantuvo a pesar de que en un determinado momento se volvió a las condiciones primitivas: el mismo horario del principio, sin primas, sin bebidas, sin incentivos.

La razón del cambio fue que Elton Mayo siempre utilizó el procedimiento de comentar a las operarias los cambios que pensaba introducir, en un clima amigable y de gran confianza. La conclusión de la experiencia fue que las condiciones físicas en que se desarrolla el trabajo no son demasiado importantes, cuando el grupo se constituye como un todo homogéneo y solidario, con sus propias metas, y se utiliza un sistema de dirección basado en la comunicación franca y leal, el aporte de sugerencia de los trabajadores y unas relaciones humanas satisfactorias.

Otro experimento similar se desarrolló en la misma fábrica, observando a un grupo de catorce obreros, en el que se analizaron sus comportamientos individuales y las relaciones entre ellos (obrerros con supervisores, obreros entre sí, y supervisores entre sí). En estas observaciones se anotó minuciosamente quién hablaba con quién, quién jugaba o charlaba con quién en los tiempos de descanso, y las opiniones de unos respecto de otros. La conclusión fue que las relaciones interpersonales eran fundamentales para la determinación de la producción del grupo de trabajo, y que valía la pena el dedicar tiempo y esfuerzo a conocer la estructura y el funcionamiento de los grupos, no sólo en cuanto se refiere a la estructura formal, sino muy especialmente en lo que atañe a la estructura informal.

Estos experimentos fueron la raíz y el arranque de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Lawrence John Peter

Fallecido en 1991, fue catedrático de Pedagogía en la Universidad de California del Sur, y sus estudios académicos «serios» se refieren principalmente a niños retrasados y discapacitados. Al margen de su función docente ejercía su profesión de psicólogo y asesor.

Su libro más célebre (*El principio de Peter*) fue escrito en realidad por R. Hull, autor de varias obras para teatro y televisión. El éxito de este primer escaqueo en el mundo de la organización empresarial, le llevó a publicar otros dos libros más (*Las recetas de Peter* y *El plan de Peter*), en la misma línea del primero.

Su estilo se inscribe dentro de la mejor tradición norteamericana de decir «verdades de a puño» con un estilo desenfadado y algo cínico cabe citar a C.N. Parkinson (*La ley de Parkinson*, *La Ley de la Sra. Parkinson* y una docena más de libros sobre temas correlacionados), y a R. Townsend (Más arriba en la organización).

El principio de Peter parte del análisis de una gran cantidad de empresas incompetentes, tanto públicas como privadas, y puede formularse del siguiente modo:

«En una organización, todo empleado tiende a ascender hasta alcanzar su nivel de incompetencia».

El objeto de su estudio es la «jerarcología», o estudio de las jerarquías en la organización. El principio de Peter se fundamenta en el deseo de conseguir mejores rendimientos: las personas competentes en su trabajo son ascendidas a puestos superiores. Para ser promovidas es menester que demuestren su competencia en el cargo actual. Con el tiempo, de ascenso en ascenso, alcanzan un puesto en el que ya no son competentes; entonces ya no es posible un nuevo ascenso: han alcanzado su nivel de incompetencia.

De aquí se deduce el corolario del principio de Peter: «con el tiempo todos los puestos están ocupados por incompetentes».

Peter habla también de la «sublimación percuciente» o pseudopromoción, cuyo objetivo consiste en engañar a clientes y proveedores, trasladando al incompetente a un puesto muy representativo, pero perfectamente privado de función relevante alguna. En toda empresa existen uno o varios «cementeros de elefantes sagrados» en donde se aparca a «los sublimados». Otra manera de desembarazarse de un incompetente es cambiar el título de su función, lo que constituye «el arabesco lateral».

Pero si mala es incompetencia, peor es la supercompetencia, ya que si la incompetencia es sólo un obstáculo para la promoción, la supercompetencia pone en evidencia a los incompetentes que ocupan la jerarquía, con lo que el único final previsible es el despido del supercompetente.

Entonces, ¿quiénes hacen marchar las ruedas de la empresa? Sencillamente, los empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia.

Cuando un empleado desea ascender (y alcanzar rápidamente su nivel de incompetencia) tiene una doble opción: *pull* (tirar) basada en las relaciones informales del empleado e con «alguien de arriba» (amistad, pertenencia a clubes, matrimonio, origen geográfico común...). *Push* (empujar) basado en el interés

desproporcionado que el empleado tiene por los estudios, los cursos nocturnos, esfuerzo en el trabajo, etc.

Peter dice que *push* no es muy eficaz para conseguir ascensos, pues los jefes temen a todo posible competidor, y en consecuencia se ocupan de que jamás ascienda. Sin embargo, *pull* es mucho más eficaz, especialmente si se observan estas cinco sencillas reglas:

— Buscarse un «padrino» dentro de la empresa, a poder ser, todavía no incompetente.

— Incentivar al «padrino». Si él no gana algo con ello, no es probable que se empeñe en tu promoción.

— Si por encima de ti hay un incompetente que taponas tu camino, hay que salirse de esa línea jerárquica que conduce a la vía muerta, y pasar a un nuevo puesto que sea un auténtico trampolín. Hay que cambiar «el callejón sin salida de Peter» por medio del «rodeo de Peter».

— Hay que ser flexible: esto es, abandona a tu padrino cuando ya no te sirva.

— Diversifica la inversión: ten más de un padrino. Y procura que unos no sepan de los otros.

Peter habla del *síndrome del puesto final*, es decir, las enfermedades psicósomáticas basadas en el estrés del ejecutivo (úlceras, insomnios, colitis, dermatosis...) son síntomas de que se ha alcanzado el puesto terminal.

Para no alcanzar el nivel de incompetencia, el remedio es no aceptar la última promoción que te eleva a tu nivel de incompetencia, pero mejor todavía es que no te propongan el ascenso, haciéndote el «loquillo» (lo que Peter llama la *incompetencia creadora*).

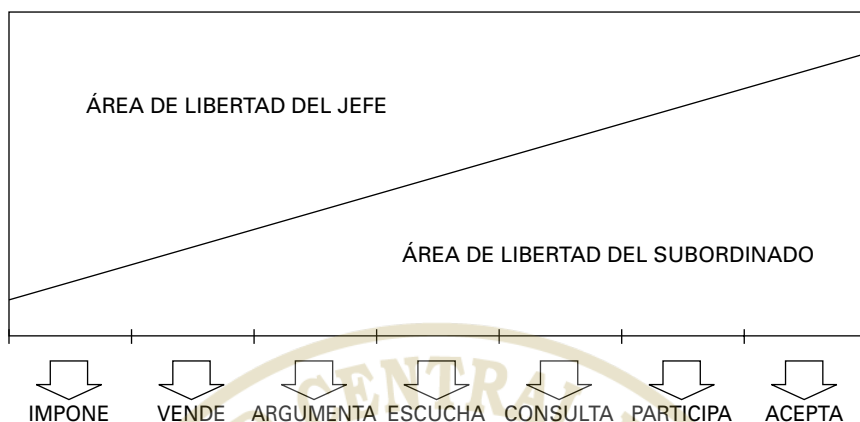
Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt

En dos artículos titulados respectivamente «Cómo elegir un estilo de dirección» (*How to Choose a Leadership Pattern*) y «Comentarios retrospectivos» (*Retrospective Commentary*), estos autores proponen un modelo de liderazgo, planteado como un continuo.

Los autores citados establecen este continuo como una resultante de la interacción de dos fuerzas antagónicas: el grado de libertad que el jefe permite a los colaboradores en la toma de decisión, y el grado de libertad que el jefe se autopermite en cada situación.

Según esto, a mayor grado de libertad de los colaboradores, menor grado de libertad del jefe, y viceversa, lo que se puede expresar gráficamente por medio de un rectángulo dividido por una bisectriz.

Según la mayor o menor proporción de cada uno de los mencionados grados de libertad, surgirán siete posibles posiciones, desde la más autocrática, o centrada en el jefe, a la más participativa o centrada en los colaboradores, sin que en ningún momento los autores expresen abiertamente su preferencia por un comportamiento u otro.



A la hora de adoptar uno u otro estilo de dirección en la toma de decisión, intervienen fundamentalmente tres factores:

- las fuerzas que actúan sobre el propio líder (su personalidad, sus experiencias previas, sus preferencias personales, su sistema de valores, su seguridad en sí mismo...);
- las fuerzas que actúan sobre los subordinados (su disposición a asumir responsabilidades, su conocimiento y experiencia, su tolerancia a la ambigüedad...);
- Las fuerzas que afectan a la situación (valores y tradiciones de la organización, la naturaleza del problema, la presión del tiempo...).
- Las fuerzas que afectan al medio social (los sindicatos, la política imperante en el país en cuestión, los movimientos ecológicos y de consumidores, etc.

La toma de decisión «a la japonesa»

La diferencia principal en el modelo de toma de decisión a la japonesa, y tal como se hace en Occidente, no consiste tanto en sus etapas, que son básicamente las mismas, sino en la duración de cada una de ellas, y en las personas involucradas en dicha toma de decisión.

Una toma de decisión típica pasa por las siguientes etapas:

- Conocimientos de los hechos.
- Selección de los hechos relevantes.
- Diagnóstico de la situación.
- Concepción de posibles soluciones alternativas.
- Valoración de las mismas.
- Elección de la, o las más apropiadas.

- Comunicación de la decisión a los implicados.
- Control de la marcha de la decisión adoptada.

Pues bien, la diferencia radica en que, mientras en Occidente las primeras etapas, hasta la toma de decisión propiamente dicha, se realizan con gran rapidez, en el Japón se toman su tiempo con mucha parsimonia.

Habitualmente, cuando en Occidente el directivo número 1 de la organización quiere tomar una decisión sobre un problema, o bien lo hace personalmente, por sí solo, o bien convoca a los directivos de segundo nivel, y en un tiempo bastante breve, se adopta la decisión en cuestión.

Sin embargo, en Japón, en una situación similar, el directivo de primer nivel, pide a los directivos de segundo nivel que se reúnan con sus colaboradores de tercer nivel y consideren el problema. Por su parte, los directivos de segundo nivel, al reunirse con los de tercer nivel, les van a pedir que se reúnan con sus colaboradores de cuarto nivel para considerar el problema, y así sucesivamente la petición de ayuda recorre el organigrama de arriba a abajo. Cuando se han celebrado todas las reuniones, y las sugerencias siguen el camino inverso, de abajo a arriba y el directivo de primer nivel tiene las respuestas, ha transcurrido bastante tiempo.

Hasta aquí, la ventaja en cuanto a rapidez es para el sistema occidental. Pero, en el momento de poner la decisión en práctica, se invierten las tornas.

En la empresa occidental, como la decisión se ha tomado en la cumbre, sin tener en cuenta los problemas, las necesidades, las sugerencias de «los de abajo», ahora se tiene que pasar a la etapa de «vender la idea» a los afectados, con lo que es esperable encontrar resistencias, sabotajes y zancadillas, y si al final se impone la idea, será después de un forcejeo y negociación, de modo que lo que se lleva a la práctica no es exactamente lo que se decidió en origen.

Sin embargo, con el sistema japonés, cuando después de una toma de decisión tan premiosa, el jefe dice «adelante», tiene la seguridad de que todos los problemas han sido considerados, que los colaboradores han aportado sus respectivas opiniones, que el consenso es total. De modo que el tiempo que se perdió en la toma de decisión, se gana en la puesta en práctica.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Ingeniero norteamericano. Nacido en el seno de una familia acomodada, tuvo una esmerada educación, que tuvo que abandonar cuando ya estaba seleccionado para ingresar en Harvard por problemas de visión originados, al parecer, de tanto leer.

Se empleó como tornero y consiguió por sus propios méritos ascensos a las categorías de supervisor, jefe de taller, delineante jefe e ingeniero, título que obtuvo por medio de estudios nocturnos. Posteriormente se dedicó a la consultoría.

Su obra única, y bastante corta, por otra parte, es la publicada en 1907 con el nombre de Principios de Management Científico (*Scientific Management*

Principles, aunque también se publicó bajo el nombre de *Principles and methods of scientific management*). Aparte de este libro publicó artículos de contenido técnico y managerial, comunicaciones a congresos, etc., en los que con frecuencia repite partes de su libro.

Taylor tuvo que sufrir como jefe de taller la «militarización», es decir, la restricción permanente de producción por parte de los obreros, que pensaban que el incremento de productividad sólo podía conducir al desempleo.

Basado en tal experiencia, enuncia su principio fundamental de que la administración debe procurar el máximo de prosperidad, tanto para la empresa como para el obrero, y que esa máxima prosperidad depende de la máxima productividad, la cual, a su vez, tiene mucho que ver con el entrenamiento de cada trabajador.

Hay que aclarar que la expresión «científica», aplicada al Management, hay que entenderla como «racional». En efecto, su programa se basa en una serie de principios racionales, lógicamente encadenados:

- Hay que realizar un estudio científico del trabajo, a cargo de verdaderos especialistas integrados en un departamento de Estudio de Métodos, distinto del de Producción.

- Estos estudios marcarán cuál es la cantidad de trabajo que un obrero, situado en óptimas condiciones, puede realizar, y cómo lo debe hacer.

- Para conseguir esos obreros excelentes, capaces de alcanzar los ambiciosos estándares de producción, se impone establecer unos sistemas de selección, en función de las cualidades físicas de los aspirantes.— Una vez seleccionados los obreros, es necesario darles una instrucción o *training* formación en el puesto de trabajo.

- También es necesario diseñar herramientas que se adapten mejor, tanto a las características del trabajo a realizar, como a las condiciones físicas del que debe utilizarlas.

- Hasta los trabajos más complejos pueden ser realizados por personal sin gran preparación, a condición de que las tareas complejas se descompongan en otras más sencillas, y se especialice a los obreros a realizarlas.

- A continuación se trata de conseguir que los obreros apliquen los principios que se les ha enseñado, porque en general, los obreros son reacios a ello.

Hay que incentivar a los obreros con un salario que sea un acicate para lograr los objetivos, aplicando los métodos, y que al mismo tiempo sea disuasorio para quienes no quieran aplicarlos. Si el obrero alcanza estos estándares fijados, se le debe recompensar con un incremento retributivo entre un 30% y un 100% más de lo que se pague en el mercado.

- Por último, se precisa la estrecha colaboración entre obreros y directivos.

Taylor introduce una novedad organizativa en el trabajo de los talleres: la organización funcional, que se oponía, por primera vez, a la sacrosanta teoría de la unidad de mando. Al efecto, Taylor afirma que un capataz de taller tiene que realizar hasta ocho tareas distintas. Por consiguiente, lo mejor es que existan ocho supervisores, cada uno de ellos especializado en una función distinta. Compara Taylor a esta especialización con un colegio en el que el profesor úni-

co es sustituido por ocho profesores, cada uno de ellos experto en una materia distinta, ya que no es fácil que el mismo profesor experto en Matemáticas, sea igualmente experto en Inglés.

Taylor consideraba al Management Científico como una revolución mental tanto de obreros como de los situados del lado del Management, por la que ambos dejan de fijar su atención en el reparto de los beneficios, para preocuparse exclusivamente de cómo incrementar aquellos beneficios.

Max Weber (1864-1920)

Abogado alemán, especialmente notable por sus trabajos de contenido sociológico. Entre sus obras destacan *El científico y el político*; *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*; *Economía y Sociedad*. Esta última obra, publicada después de su muerte en 1922 con el nombre de *Wirtschaft und Gesellschaft*, contiene la aportación más valiosa de Weber al estudio de las organizaciones.

Su estudio parte de la pregunta de por qué las personas obedecen las órdenes de otras personas, a lo que responde que en virtud del *poder*, o capacidad para forzar a la obediencia, y la *autoridad*, o capacidad para que la gente siga voluntariamente las órdenes.

Los distintos tipos de organización existente dependen de la manera que tienen de legitimar la autoridad.

Según él existen tres tipos de autoridad, la *carismática*, basada en las cualidades extraordinarias de un líder; la *tradicional*, fundamentada en los usos establecidos y los precedentes, y la *legal-racional*, que es la forma de la organización burocrática.

Para Weber, la burocracia «es la mayor invención social del ser humano».

En las burocracias, que no hay que identificar necesariamente con la Administración Pública, se dan las siguientes características:

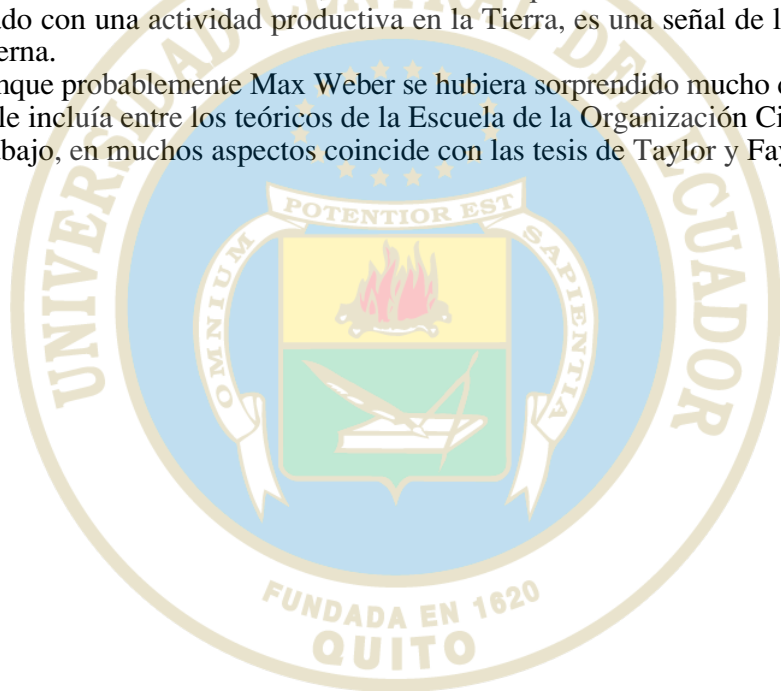
- sus miembros son personalmente libres, y están sometidos a la autoridad sólo en razón de sus deberes oficiales;
- sus puestos de trabajo están definidos de una manera clara, y están jerarquizados en una organización formal;
- cada empleo tiene unas funciones definidas, sin solapes ni lagunas con otros empleos de la misma organización;
- la base para cubrir los empleos es el contrato;
- los empleados son seleccionados en base a sistemas objetivos: concurso, examen o diploma;
- la retribución es fija, según categorías;
- el ejercicio del empleo es incompatible con otras actividades privadas;
- el empleo debe permitir una carrera, basada en la promoción, atendiendo al juicio de los superiores jerárquicos;
- existe una separación entre la persona y su puesto: el hombre no es propietario del puesto, lo ejerce;
- existe una disciplina laboral estricta.

Para que la burocracia funcione «como una máquina» se requiere:

- que se prescinda de las preferencias personales del jefe, olvidándose al mismo tiempo de las costumbres y tradiciones;
- que exista una descripción de las funciones, deberes, y tareas de cada puesto;
- que la estructura jerárquica lo controle todo;
- que todas las normas sean redactadas por escrito;
- que impere el criterio de los expertos.

Relaciona Max Weber la religión con la organización empresarial, y dice que para que se instaure el capitalismo, y por consiguiente la burocracia, fue menester la Reforma Protestante, con su idea de que el triunfo económico relacionado con una actividad productiva en la Tierra, es una señal de la salvación eterna.

Aunque probablemente Max Weber se hubiera sorprendido mucho de saber que se le incluía entre los teóricos de la Escuela de la Organización Científica del Trabajo, en muchos aspectos coincide con las tesis de Taylor y Fayol.



GLOSARIO

En las siguientes páginas se incluye una definición de aquellos términos utilizados en el libro que, no estando específicamente definidos en el mismo, pueden ofrecer alguna dificultad de comprensión.

Diccionario: Único lugar en que *éxito*, viene antes de *trabajo*.

Arthur BRISBAVE

Alienación

En el sentido hegeliano, recogido por Marx en los Manuscritos económico-filosóficos de 1844, significa que el objeto producido en el trabajo se enfrenta al que lo produce como poder independiente: «el obrero se siente fuera de sí en el trabajo». En el sentido habitual, alienación o extrañamiento significa sencillamente la no realización del hombre en su trabajo.

Amortización de las bajas

Significa que el empresario no cubre las bajas que espontáneamente se produzcan.

Ansiógeno

Que causa u origina ansiedad.

Aptitud

Es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento.

Aptitud

Ver Razonamiento.

Autarquía

Política o situación en que se encuentra un país que minimiza o no desarrolla intercambios con el exterior, con la pretensión de autoabastecerse en todos los campos.

Axiológico

Referente a la esfera de los valores.

Bonus

Parte de la retribución de un empleado que depende de la discrecionalidad de la Dirección, más bien que del juego de una fórmula retributiva objetiva.

Briefing

Especie de cuestionario o lista de comprobación exhaustiva empleada para la resolución de un problema empresarial. El *briefing* lo emplean los consultores de empresa, los publicitarios y otros profesionales. Su traducción del inglés es, sencillamente «resumen».

Complementos salariales personales

Los principales son:

- Antigüedad; la permanencia en el puesto de trabajo hace acreedor al trabajador a este complemento, cuya cuantía viene determinada en el Convenio Colectivo correspondiente.
- Conocimientos especiales; lo percibe el trabajador cuando la empresa se sirve en el trabajo del conocimiento de idiomas o de la tenencia de un título que no haya sido valorado al fijar el salario base.

Complementos salariales de puesto de trabajo

Los principales son:

- Complemento de penosidad, toxicidad y peligrosidad.
- Complemento de turnicidad; para compensar la molestia de los turnos rotatorios.
- Complemento de responsabilidad; depende del ejercicio del puesto de trabajo y no es consolidable.
- Complemento de nocturnidad; se aplica para recompensar las horas trabajadas entre las diez de la noche y las seis de la mañana.

Complemento salarial por calidad o tiempo de trabajo

Los principales son:

- Incentivos.
- Complementos de asistencia, puntualidad y asiduidad.
- Horas extraordinarias.
- Comisiones.

Complemento salarial por rendimientos de periodicidad superior al mes

- Pagas extraordinarias.
- Participación en beneficios.

Complementos salariales varios

- De residencia.
- Por quebranto de moneda.
- Por desgaste de herramientas.
- Por prendas de trabajo.
- Por gastos de locomoción
- Dietas de viaje

Cooptación

Eufemismo para designar el proceso clásico de recomendación para ocupar

un puesto de trabajo. Popularmente, a este proceder se le denomina «enchufe» o «tarjetazo».

Crisis del petróleo

Crisis económica que se desencadenó en 1973 a consecuencia, en parte, del alza de los precios del petróleo. Algunos de sus efectos fueron: el estancamiento de la actividad general, paro creciente, fuerte inflación, necesidades de ajustes en las estructuras industriales y endeudamiento exterior, según los casos.

Dinámica de grupos

Técnica psicosociológica que se basa en las reacciones y relaciones de las personas dentro de un grupo. Se usa para mejorar las relaciones del grupo, para solucionar problemas internos o externos al grupo, pero basándose siempre en la estructura grupal.

En selección de recursos humanos se realizan dinámicas con la finalidad de conocer las características psicosociológicas de los candidatos, su capacidad de liderazgo, etc.

DPO (Dirección por objetivos)

Técnica de gestión empresarial consistente en la fijación de objetivos minuciosos, cuantificados y fechados, con el fin de que todos los miembros de la organización conozcan perfectamente lo que tienen que hacer y bajo qué criterios va a ser evaluada su gestión.

DPPO (Dirección participativa por objetivos)

Los mismo que la DPO, pero enfatizando el hecho de que los objetivos se establecen participativa o democráticamente.

Efecto de noria

Ahorro que se produce en la retribución del personal como consecuencia del saldo positivo que arroja la diferencia del sumatorio de las retribuciones del personal que abandona la empresa y el sumatorio de las retribuciones del personal de nuevo ingreso.

Eficacia/eficiencia

Eficacia es el grado en que se consigue el objetivo, o también el grado de coincidencia entre el *output* y el *input*.

Eficiencia es el grado en que se consigue el objetivo al menor coste posible, y también la cantidad del *output* partido por la unidad del *input*.

Empatía

Capacidad de situarse en el lugar de la otra persona, comprender sus emociones y sentimientos. Comprensión de la vida anímica ajena. Generalmente, se quiere indicar que la empatía comprende las emociones del otro, pero no se contagia de ellas.

Enseñanza programada

Este concepto va unido a los de autoinstrucción e individualización de la enseñanza. Se fundamenta en un material estructurado de tal forma que los discentes pueden ir aprendiendo sus contenidos a su propio ritmo individual y en momentos teóricamente distintos. El material de aprendizaje, que es interactivo, provee una información y presenta a continuación una pregunta a la que el discente debe responder. Si la respuesta es correcta, se pasa a una información más avanzada, si no, se da una nueva información de apoyo, tras lo que se plantea de nuevo la misma pregunta hasta que esta se responda correctamente. Con la enseñanza programada, el aprendizaje está garantizado en todos los casos. Se utilizan diversos procedimientos de enseñanza programada, con o sin ordenador, libros revueltos, etc.

Entropía

Simplificando mucho, y para evitar entrar en explicaciones complejas, nos contentaremos con hacer sinónima esta palabra de incertidumbre, caos, confusión.

Escenarios alternativos

Descripción de distintos entornos macroeconómicos y estratégicos en los que puede verse inmersa una empresa en un tiempo futuro.

Estándar

Nivel o cota que se toma como modelo de referencia, como norma de calidad o de cantidad, frente a la que se pueden calcular las posibles desviaciones en uno u otro sentido.

Estajanovista

Alexéi Stajánov fue un minero soviético que estableció una notable marca de productividad en la extracción del carbón en las minas de Irmino (cuenca carbonífera del Donbass).

En la ex-Unión Soviética se suscitó un movimiento denominado precisamente estajanovista, encaminado a conseguir aumentos en el rendimiento del trabajo.

Estraperlo

Nombre vulgar que se daba en la posguerra española al delito de venta clandestina y elevación de precios de artículos racionados.

Estrategia

Plan, método o política diseñada para conseguir determinados objetivos.

Por oposición a táctica, se considera estrategia lo que afecta a objetivos generales o vitales de la empresa, y a largo plazo.

Con la estrategia, se dice, se gana una guerra, con la táctica, una batalla, o a lo sumo una escaramuza.

Factoring (o descuento de facturas)

Cesión de la facturación y/o gestión de cobro por parte de la empresa productora a la empresa de factoring. Esta última practica un descuento y corre con el riesgo de los cobros. En las ventas a plazos, en ocasiones la empresa de factoring incluye el precio de la financiación.

Freelance

Antiguamente significó caballero medieval que alquilaba su lanza (luchaba) por el bando que pagara sus servicios.

Actualmente se aplica para designar al profesional o consultor independiente, que no pertenece a ninguna empresa o grupo de consultores.

Fringe benefits

Sinónimo de *perks*, percepciones extrasalariales o beneficios marginales. Parte de la retribución total de los directivos y ejecutivos, no monetaria, que generalmente persigue beneficios o exenciones fiscales.

Gestalt

Voz alemana que significa forma. El principio fundamental de la escuela de la *Gestalt* es que el todo es superior a la suma de las partes (holismo), de donde se deduce que frente a la tendencia analítica tendente a dividir la realidad en sus partes integrantes, debemos oponer el estudio de las formas y de los conjuntos como elementos primarios, en los que basta alterar uno de sus elementos integrantes para que varíe la forma global.

Halitosis

Mal aliento.

Holismo

El prefijo griego holo- (holocausto, holografía, etc.) significa *todo*. Holismo, pues, equivale a *totalidad*.

Homeóstasis dinámica

Característica por medio de la cual un sistema está en constante movimiento y tiende a buscar equilibrio en sus diferentes niveles.

Hora/hombre

Unidad de medida equivalente al trabajo de un hombre normal en una hora de trabajo. Se utiliza cuando existen trabajadores a tiempo parcial, y para medir la productividad, o calcular el tiempo perdido por huelgas, etc. Debería decirse hora/persona.

ILT (baja por)

Abreviatura de incapacidad laboral transitoria.

Input/output

En Economía se utilizan estas palabras en la tabla *input/output (i/o matrix)*.

En el sentido en que se utiliza aquí podemos traducirlo simplemente por entradas/salidas.

Inteligencia general

Generalmente se entiende por inteligencia la capacidad para resolver situaciones nuevas a base de su comprensión, no siendo la experiencia previa lo decisivo, sino más bien el entendimiento de lo planteado y de sus relaciones. La inteligencia general o factor G (*general factor*) representa la capacidad intelectual general —no específica— de un individuo.

La inteligencia general se opone a la noción de inteligencia factorial, es decir, a la consideración de distintos factores en la inteligencia, tales como el verbal, numérico, espacial, etc.

Inteligencia factorial

(Ver inteligencia general).

Libro revuelto

Una de las formas de presentar la enseñanza programada. Se trata de un libro en el que no es forzoso leer todas las páginas. La primera página presenta una información y plantea una pregunta, ofreciendo tres o cuatro posibles respuestas. Según sea la respuesta elegida, el libro remite a una página distinta. Una persona que aprende rápidamente, quizás solamente haya tenido que leer una quinta parte de todas las páginas del libro, mientras que otras personas tendrán que leer más o menos páginas. En cualquier caso, el objetivo final de aprendizaje siempre se consigue, aunque lógicamente variando el tiempo destinado al estudio.

Logística

Conjunto de actividades y técnicas relacionadas con el flujo físico de materiales. Comprende el suministro de materias primas, la producción, el almacenamiento, el transporte a almacenes temporales, la distribución a clientes, y la retirada de devoluciones, envases o residuos.

Marxiano

Adjetivo que califica a las teorías o enfoques *filosóficos* de Karl Marx. Marxista se refiere a quien profesa los enfoques *políticos* fundamentados en el propio autor.

Mercado de trabajo

Conjunto de relaciones entre la oferta y la demanda del trabajo como factor de producción.

Los respectivos roles de oferta y demanda son equívocos, según hablemos de trabajo o de empleo.

El trabajador ofrece su trabajo a la empresa, que lo demanda y que, como precio de aquél, le abona un salario. Sin embargo, cuando se habla de empleo, el oferente es la empresa y el demandante el trabajador.

Ofimática

Neologismo calcado sobre el francés *bureautique*, que significa sencillamente la aplicación de la infor(**mática**) a la (**ofi**)cina.

Onicofagia

Vicio de comerse las uñas.

Ósmosis

Paso recíproco de líquidos de distinta densidad a través de una membrana que los separa.

Plantilla

En sentido jurídico se suele hacer equivaler la voz plantilla con el número de trabajadores que hay en la empresa.

Popularmente, «ser de plantilla» equivale a tener un contrato fijo por tiempo indefinido.

Para la planificación del trabajo, plantilla es la mera enunciación de los puestos de trabajo de una empresa, bien entendido que cada uno de los puestos puede estar ocupado por una, dos, tres o más personas (en el supuesto de que la empresa trabaje ocho horas/día, dieciséis o veinticuatro horas/día; o incluso que emplee personal a tiempo parcial).

Pregeriátricos (cuidados)

La geriatría es una parte de la gerontología que se ocupa de las enfermedades de los ancianos. Los cuidados pregeriátricos son los que requieren las personas que, sin ser todavía ancianos, se aproximan a esa edad.

Progresión salarial

Cuando un empleado es ascendido a un puesto superior, decimos que ha experimentado una «promoción», pero hay puestos que son terminales, es decir, que no tienen promoción posible. Para premiar un desempeño excepcional y evitar que el empleado se marche a otra empresa, se recurre a la progresión, esto es, conservarle en su puesto, pero con un incremento salarial.

Pruebas psicotécnicas,

Término con que a veces se denomina en España a la palabra test, aceptada internacionalmente para designar las pruebas que se proponen examinar las cualidades psíquicas de los individuos.

Puesto de trabajo

Ver Plantilla.

Pulsión

Tendencia o impulso imperioso, de origen autógeno, que busca la satisfacción de una necesidad, con menoscabo de la consciencia. Impulso interno instintivo e irrefrenable.

Razonamiento (o aptitud) abstracto/a

Aptitud para construir y manejar mentalmente procesos lógicos, descubriendo la relación causal entre diversos hechos, datos o ideas. Indica facilidad para deducir posibles consecuencias en una situación determinada, para llegar a conclusiones partiendo de hechos concretos (síntesis) y para descubrir las causas de los hechos (análisis). Es una aptitud básica en las actividades profesionales de previsión y planeamiento a partir de una realidad presente.

Razonamiento (o aptitud) espacial

Es la aptitud para construir mentalmente estructuras espaciales, manejarlas y combinarlas entre sí, así como imaginar y concebir objetos que deben ser contruidos a partir de un plano o un modelo y representárselo mentalmente desde diversas perspectivas. Es muy importante para profesiones que manejan representaciones de objetos en tres dimensiones.

Razonamiento (o aptitud) mecánica

Es la aptitud para comprender y aplicar a la práctica los principios y leyes físico-mecánicas, así como la facilidad para resolver problemas de este tipo. Es una actitud especial, indispensable para quienes realizan tareas técnicas y mecánicas.

Razonamiento (o aptitud) numérico/a

Es la aptitud para comprender relaciones numéricas, razonar con material cuantitativo y manejar hábilmente este tipo de conceptos. es importante en funciones científicas y de ingeniería y en determinados oficios manuales, tales como tornero, mecánico, etc.

Razonamiento (o aptitud) verbal

Este factor expresa la aptitud para el manejo inteligente del lenguaje, para comprender conceptos expresados a través de palabras y utilizarlos convenientemente para abstraer, generalizar y pensar de modo constructivo.

NOTA. Los factores antes citados: razonamiento abstracto, espacial, numérico y verbal, correlacionan altamente con la inteligencia general, de la que son aspectos parciales. El razonamiento mecánico participa del espacial y de la inteligencia general.

Salario base

El ET habla de salario base en dos artículos: el 255, apartado 2 (al tratar de la promoción económica, la cual se calculará sobre «el salario base») y el art. 34, apartado 6 (al tratar del trabajo en horas nocturnas, las cuales tendrán un

incremento «como mínimo del 25% sobre el salario base», pero el EXT. en ninguna parte define lo que es el salario base.

Ante esta indefinición podemos entender dos cosas distintas:

— en el sentido del art.º4 del EXT., salario base es la retribución pactada legalmente y fijada por unidad de tiempo;

— en el sentido de las cotizaciones a la S.S., salario base es la cuantía que se toma como módulo para el cálculo de las aportaciones de empresarios y trabajadores.

Salario mínimo interprofesional (SMI)

Es el fijado imperativamente por el Gobierno como sueldo de contratación, por debajo del cual es ilegal el trabajo por cuenta ajena. Hasta el año 1963 los salarios mínimos se fijaron por ramas de producción; a partir de esa fecha los salarios mínimos se convirtieron en interprofesionales.

Sindicato vertical

Sindicato que integra en su seno tanto a obreros como a patronos, para favorecer la resolución de sus conflictos.

Sinergia

Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Sobredimensionamiento de plantilla

En inglés *overstaffing*. Exceso de personal para las necesidades de la empresa en un momento dado. A veces se habla del sobredimensionamiento funcional, es decir, del personal de más que la empresa precisa tener contratado para cubrir las bajas por enfermedad, accidentes y absentismo en general.

Sociocentrismo departamental

Consideración del propio departamento como lo más importante de la empresa.

Staff

Órgano asesor, con función de ayuda, investigación y asesoramiento, sin autoridad sobre el personal, pero cuyos dictámenes son básicos para las decisiones ejecutivas. Deriva de la voz inglesa *staff*, que originariamente significó báculo, bastón de apoyo. A veces, raramente, se utiliza en lugar de esta palabra el término militar «Estado Mayor».

Staff and line

Tipo de organización de la gestión en que todas las órdenes son transmitidas por los órganos de la línea, basándose en la información facilitada por el o los órganos *staff*.

Statu quo, o statu quo ante

Locución latina, utilizada preferentemente en el mundo de la diplomacia, que significa literalmente «en el estado en que» o «en el estado anterior». No cometer el error de hablar de «*status quo*», con «ese» final en la palabra *statu*, como suelen hacer los anglosajones. En castellano «quo» se pronuncia «cuó», con acento tónico en la o, y no cúo, que como decía mi profesor de latín cuando yo hacía el Bachillerato, significa «trasero» (él lo decía más claro) en portugués.

Táctica

(Ver estrategia).

Tecnocracia

Ejercicio del poder por parte de los técnicos, prescindiendo del hecho de estén adscritos, o no, a un partido político, sindicato, corriente ideológica o similar.

Test

Ver Pruebas Psicotécnicas.

Timing

Planificación del tiempo en el que ha de llevarse a cabo una acción. Establecimiento de tareas, tiempos y prioridades.

Urbanización

Proceso por el que la población rural se desplaza a las ciudades, asumiendo una nueva cultura y una forma de vida urbana.

ACERCA DEL AUTOR

La trayectoria profesional del Prof. Dr. Luis Puchol siempre ha estado a caballo entre la universidad y la empresa, tratando de incorporar la teoría a la práctica y de elevar la práctica a la teoría.

En su vertiente empresarial, durante varios años desempeñó el puesto de Director de Personal con funciones tanto de Recursos Humanos como de Relaciones Industriales.

Como profesor, colaboró primeramente con la Universidad Politécnica de Valencia (1972-1976), para incorporarse a la Universidad Pontificia Comillas ICADE en 1976. Actualmente, con la categoría de profesor Propio Ordinario (Catedrático) imparte las asignaturas de Dirección de Personal, Habilidades Directivas y Técnicas de Comunicación Interpersonal en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de dicha Universidad.

Consultor en materia de formación de directivos y en gestión de Recursos Humanos, ha impartido numerosos cursos y seminarios para hospitales públicos dependientes del Insalud y del Servicio Vasco de Salud: Hospitales Ramón y Cajal, Clínico de San Carlos, de la Princesa, La Paz, Severo Ochoa, Príncipes de España, (Madrid) Txagorritxu y Santiago (Vitoria), Son Dureta (Palma de Mallorca), Can Misses (Ibiza), Hospital General de Albacete, Virgen de la Luz (Cuenca), Valdecilla (Santander), Aranzazu (San Sebastián)... También para empresas privadas: Centra, Zanussi Industrial, Pescanova, Ericsson, Norconsult, Rail Gourmet, Grupo Hermanos Martín, S. A., Tubos Reunidos...y es profesor visitante de la Escuela de Negocios Caixavigo y de la Escuela Nacional de Sanidad.

Sus cursos y seminarios incluyen materias tales como:

- Introducción a los Recursos Humanos.
- Selección de Personal.
- Formación de Formadores.
- La toma de decisión en el medio empresarial.
- Salario, retribución, compensación.
- Evaluación del desempeño.
- La motivación de los colaboradores.
- El liderazgo: cómo conducir personas y grupos.

- Técnicas de comunicación oral.
- La búsqueda de empleo.
- Hablar en Público.
- La Reorientación de carreras profesionales.
- La negociación internacional.
- Introducción del cambio en las organizaciones.
- Habilidades de comunicación con el paciente y su entorno.
- Coaching efectivo.
- Fidelización del cliente interno.

Es autor de quince libros: *Dirección de Personal y Función de Empleo* (Editorial Ciencia 3), *Reorientación de Carreras Profesionales: ¡quiero cambiar de empleo!* (Editorial ESIC); *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, actualmente en su sexta edición, *Casos y Supuestos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*; *Hablar en Público* (2.^a edición), *La Venta de \$i Mi\$mo* (5.^a edición); *Los 10 Mandamientos para encontrar un buen trabajo*; *El Libro de la Entrevista de Trabajo* (3.^a edición); *El Libro del Curriculum Vitae* (3.^a edición), *El Libro de Empleado* (2.^a edición), *El Libro de Las Habilidades Directivas* (2.^a edición), *El libro para conseguir un trabajo mejor*, *Nuevos casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, *La Gran Metáfora: el mundo es un supermercado*. Los últimos doce libros han sido publicados por la Editorial Díaz de Santos.

Actualmente tiene otros dos libros en proceso de redacción: *El Libro de la Negociación* y *El Cine y el Management*.

Colabora como articulista en *Expansión*, *Nueva Empresa*, *ABC*, *Capital Humano*, *Fomento Social*, *AEDIPE*, *Centra Market*, *Via Europa*, *Mirador Económico*, *Índice*, *Menos 25*, etc.

Si usted desea saber más sobre las conferencias, cursos in company y libros del Prof. Luis Puchol, o si desea sugerir alguna idea sobre el contenido de este libro, por favor, envíe un e-mail a luispuchol@luispuchol.com

Tel. móvil: 629 16 8850

Página web: www.luispuchol.com

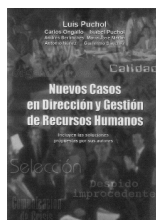
Cómo conseguir los libros:

- Personalmente.
- Encargándolo en su librería habitual.
- En las librerías DÍAZ DE SANTOS.

Sí desea recibir información de otras áreas de la Editorial Díaz de Santos:

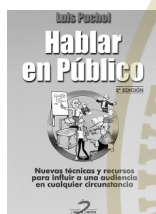
- Doña Juana I de Castilla, 22 (Urb. Quinta de los Molinos), Madrid. Tel. (91) 743 48 90. Fax (91) 743 40 23. E-mail: ediciones@diazdesantos.es
- Balmes, 417-419. 08022 Barcelona. Tel. (93) *212 86 47. Fax (93) 211 49 91. E-mail: barcelona@diazdesantos.es
- Rosalía de Castro, 36. 15706 Santiago de Compostela. Tel. (981) 59 03 00. Fax (981) 59 03 70. E-mail: galicia@diazdesantos.es
- Plaza Ruiz de Alda, 11 (Esquina Avda. de Borbolla, 3). 41004 Sevilla. Tel. (95) 454 26 61. Fax (95) 453 33 78. E-mail: andalucia@diazdesantos.es
- Lagasca, 95. 28006 Madrid. Tel. (91) 576 73 82. Fax (91) 576 7316. E-mail: madrid@diazdesantos.es

Otros libros de RR HH y de Autoayuda de Luis Puchol



Nuevos casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Libro de texto para cuantos estudian licenciaturas y cursos Másters que incluyen entre sus materias los RR HH y de gran utilidad para quienes ejercen la profesión en departamentos de RR HH. (2005, 224 págs., Rústica, 17 × 24 cm. ISBN: 84-7978-716-3).



Hablar en público, 2.ª Ed.

Este libro va dirigido a aquellas personas que necesiten saber nuevas técnicas y recursos para influir a una audiencia en cualquier circunstancia. En esta obra se encuentran todas las respuestas para quitarte los miedos y tapujos que surgen a la hora de hablar en público. (2004, 297 págs., Rústica, 17 × 24 cm. ISBN: 84-7978-646-9)



El libro de la entrevista de trabajo, 3.ª Ed.

Este libro pretende ayudar a todas las personas que tienen que pasar el trance de una entrevista de trabajo. En él se encuentran todas las respuestas necesarias para superar los problemas que toda entrevista de trabajo comporta. (2005, 148 págs. 15 × 21,5 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-697-3).



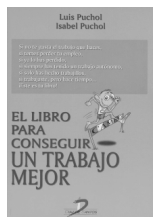
El libro del curriculum vitae, 3.ª Ed.

Este libro pretende ayudar a todas aquellas personas que tienen que redactar su *curriculum vitae*. En el libro se consideran varias situaciones, y se abordan todos los temas relativos al currículum. (2004, 152 págs. 15 × 21,5 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-637-X).



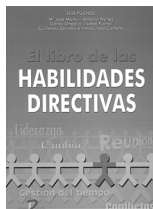
El libro del emprendedor, 2.ª Ed.

Este libro va dirigido a aquellas personas que quieren crear su propia empresa y ser jefes/as de la misma. En el libro se encuentran todos los requisitos necesarios y las distintas maneras para crearla. (2005, 172 págs. 15 × 21,5 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-684-1).



El libro para conseguir un trabajo mejor

Este libro ha sido pensado para ayudar a personas que: están trabajando en una empresa y no se sienten a gusto en ella, que están trabajando en una empresa, pero no saben por cuanto tiempo, que están trabajando, pero saben que a finales del mes le despedirán, que han sido despedidos, que nunca han trabajado por cuenta ajena, que nunca han tenido un trabajo en serio... (2004, 234 págs., 15 x 21,5, Rústica, ISBN 84-7978-638-8).



El libro de las habilidades directivas, 2.ª Ed.

Este libro va dirigido a las personas que necesiten encontrar en su interior las habilidades no descubiertas para conseguir destacar de una forma positiva en su puesto de trabajo. En esta obra se encuentran todas las respuestas para poner en práctica estas habilidades. (2005, 584 págs. 17 x 24 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-709-0).



La venta de \$í Mi\$mo, 5.ª Ed.

La conclusión de los estudios y la búsqueda del primer empleo supone más el desarrollo de habilidades e iniciativas que la acumulación de calificaciones sobresalientes.

Este libro se titula «La venta de \$í Mi\$mo» porque la búsqueda de empleo es semejante a un proceso en el que el candidato es, a la vez, vendedor y producto y tiene que hallar un cliente dispuesto a contratarlo. (2005, 280 págs. 15 x 21,5 cm. Rústica. ISBN: 84-7978-648-5).

En preparación:

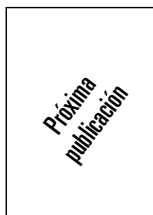


La vida es un supermercado

2005, 15 x 21,5 cm. 128 págs. aprox.

El libro de la negociación

2005, 15 x 21,5 cm. 320 págs. aprox.



Cómo conseguir los libros:

- Personalmente.
- Encargándolos en su librería habitual.
- En las librerías DÍAZ DE SANTOS.

Si desea recibir información de otras áreas de la Editorial Díaz de Santos:

E-mail: ediciones@diazdesantos.es

www.diazdesantos.es