

TEMA 1: TEORÍA SOBRE DIRECCIÓN DE PERSONAL

• Función de personal en la estructura de la empresa

Hay 5 etapas en la función de personal:

Función no diferenciada o fase administrativa:

Desde finales del siglo XIX hasta la década de los 50. En esta década la función de personal no existe como tal ni diferenciada del resto de las funciones de la org.. Las empresas están predominadas por el departamento de dirección y aunque comienzan a desarrollarse servicios especializados en grandes empresas, las actividades sociales de las empresas están a cargo de los directivos que se encargan de hacer que se cumplan las reglas y de administrar al personal. El espacio social está ocupado por 3 figuras que son:

- el ingeniero de producción
- el asistente social
- el director de la empresa

Tiene una abundante mano de obra y una clara orientación a resolver los problemas de fabricación y producción. Se intenta controlar socialmente a los trabajadores (sobre todo a los de los niveles jerárquicos más bajos) y que la función de personal actúe como barrera ante los sindicatos.

El personal es un coste que hay que minimizar, es un factor de producción y un gasto, más que un recurso capaz de transformar factores de producción en riqueza para la empresa. Esta etapa se corresponde con la concepción taylorista del elemento humano que decía que era un ser racional y económico.

Función dividida o fase de gestión: desde los 50 a los 80. Se caracteriza por la profesionalidad de personal. Va adquiriendo importancia y diferenciándose del resto de las funciones de la empresa. Tiene un carácter administrativo dirigido al control de la conducta y al cumplimiento de las reglas y las normas. Se producen mejoras en la administración de los trabajadores y en los sistemas de medición de rendimiento para abaratar los costes laborales. La función de personal sufre importantes transformaciones sobre todo en los 70 cuando se ponen de moda los estudios sobre el clima laboral y se incide más en la importancia de las condiciones de trabajo. Se empieza a dar importancia a las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores y surge interés por solucionar los problemas de motivación y satisfacción.

La relación contractual, además de fijarse en los aspectos retributivos se centra en los psicológicos. En esta etapa se descubren también los interlocutores sociales.

Función de gran importancia o fase de desarrollo: a partir de los 80, cuando cambia el papel de la función de personal convirtiéndose en función estratégica. El objetivo de la función es atribuir activamente a la eficacia de la org. y se le da mucha importancia a la comunicación, formación y el desarrollo de los individuos. Se basa en 3 aspectos:

- conseguir que las necesidades de los trabajadores y las económicas de la empresa coincidan (cultura empresarial).
- considerar a las personas como factor estratégico y determinante en el desarrollo de la empresa.
- obtener una mayor motivación y eficiencia del personal integrándole en la org. y su desarrollo.

A partir de los 90 se refuerza la idea de la función de personal como función estratégica y como las personas son el principal recurso de las empresas el desarrollo de la org. estará ligado al individual y personal.

Situación actual o fase estratégica: las principales características son:

- concepción y gestión del recurso humano como recurso a utilizar
- diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la org. así como de las amenazas y potencialidades del exterior
- la persona es el factor principal y diferencial de las empresas que determina su competitividad
- la dirección de personal se fragmenta y parte de sus funciones las delega en los ejecutivos de área que dirigen a las personas y asumen la responsabilidad de motivar, formar y seleccionar.
- el responsable de recursos humanos debe acercarse a la cúspide de la pirámide organizacional y participar activamente en la actividad de la empresa
- tendencia a un estilo de dirección transparente (trabajo de equipo, comunicación y participación)

• **El desarrollo de la función y la consideración del elemento humano**

El cambio que se ha producido en los últimos años no sólo ha afectado el contenido de la función, sino también a su protagonismo y a su posición en la pirámide organizacional. Al ser considerada como función estratégica lo normal es que el director de personal pertenezca al Comité de Dirección de la empresa.

El papel del elemento humano también ha ido evolucionando desde una concepción taylorista, en la que el personal sólo reaccionaba ante los estímulos económicos, hasta la concepción actual en la que el factor humano se ha convertido en estratégico. En esta evolución del elemento humano han influido varios factores:

- La tendencia hacia la especialización que reclamaba una formación y cualificación distintas y que ha afectado a los procesos de reclutamiento, selección y formación del personal.
- El aumento de la competitividad exterior que reclama más calidad y unos costes ajustados en productos y en servicios, lo que depende, entre otros factores, de la eficacia de la gestión del personal.
- Los cambios en la legislación laboral han condicionado y establecido el marco de actuación y de desarrollo de las políticas sociales de la empresa.
- La complejidad y el desarrollo de las organizaciones a lo largo del tiempo, que también ha influido en la gestión de los recursos humano, apareciendo nuevos sistemas de coordinación e integración.

Hoy en día, existen dos concepciones distintas del personal según nos situemos antes o después de los 80:

- Concepción tradicional: lo social y lo económico son incompatibles. Y los costes de personal se deben reducir al mínimo.
- Concepción renovada: se produce una verdadera interacción entre lo social y lo económico y el personal no es un coste sino un recurso que hay que optimizar.

Lo que se espera de la nueva dirección de personal:

- que potencie el proceso de cambio participando en el diseño y elaboración de las líneas estratégicas del negocio.
- que colabore en el diseño del sistema organizativo, donde además de puestos y procesos, aparecen personas.

- que colabore en la política social de la empresa, en el desarrollo profesional de los trabajadores.
- que logre el compromiso de las personas con el proyecto empresa.
- que cree y mantenga un clima social que llegue a conseguir los objetivos profesionales y personales.
- conseguir las personas adecuadas en los puestos y actividades requeridas en cada momento.

TEMA 2: ANÁLISIS ECONÓMICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA.

• El reto de la competitividad

Definición: Competitividad es la capacidad de hacer más rentable las líneas de producción. Es también la necesidad de mejora continuada. También es la capacidad de hacer que disminuya el coste de los recursos humanos y la capacidad que tiene una economía para competir con otra.

Bueno Campos dice que la competitividad es la capacidad de una organización para generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible que esa empresa obtenga mejores resultados que sus competidores.

Lo que intentan las empresas es conseguir una buena posición en el mercado y conseguir una situación de rentabilidad superior a la de sus competidores.

Para que una empresa o país sean competitivos no hay que vender más ni al mejor precio sino que hay que tener una serie de características y factores que conviertan a tu empresa en la mejor preparada para competir en los mercados. Además de lograr ventaja frente a los competidores lo más importante es mantenerla, con lo que se convierte en un esfuerzo continuo.

Santiago García Etxebarria dice que para que una empresa sea competitiva tiene que tener un comportamiento abierto e integrador y reunir tres requisitos:

- Racionalidad económica: no hay que malgastar ni desaprovechar los recursos y conseguir que los potenciales de la empresa se transformen en rentabilidad. Para tener una mayor competitividad y productividad son tan importantes los recursos humanos como tecnológicos.
- Capacidad de coordinación con el entorno: tiene que ser rápido y flexible tanto con los productos como con el mercado porque si no se producirían unos costes muy elevados porque el entorno está cambiando continuamente–
- Capacidad de dirección y organización: se considera como factor estratégico en un entorno competitivo. Para que una empresa sea competitiva sus directivos deben saber dirigir a las personas, reducir los costes de la organización interna, aprovechar técnicamente los recursos que tienen y debe analizar las posibles estrategias a seguir.

Llega a la conclusión de que sólo las empresas capaces de cambiar su dirección mejorándola son las que van a sobrevivir y triunfar.

La competitividad es un concepto que además engloba las siguientes características:

- Afecta a todo proceso productivo y de servicios y no sólo al coste de personal. Todos los departamentos de una empresa tienen que ser competitivos–
- Abarca desde las organizaciones macroeconómicas a las microeconómicas, es decir, todas las organizaciones tienen que ser competitivas según sus posibilidades y el mercado en que se desarrollen.

- No sólo significa una manera mejora de costes sino que también hay que mejorar la calidad, la formación, el servicio, etc.
- Se puede medir a través de diferentes ratios como pueden ser los productivos.

La competitividad es un concepto complejo y difícil de definir porque va variando con el tiempo. La competitividad se ve y se mide en el mercado y en las posibilidades que tiene para sobrevivir en ese mercado.

El reto de la competitividad es fundamental para el desarrollo económico de un país porque estamos en un mercado donde cada vez hay menos barreras y menos proteccionismo, un mercado cada vez más abierto donde sólo sobreviven los más fuertes, mayor capacidad de captación de cuotas.

A las puertas del siglo XXI las economías deben prepararse y habrá que hacer hincapié para mejorar la competitividad en distintos factores:

1. Habrá que mejorar la investigación en los países para ver cuáles son las posibilidades de sus productos y servicios.

- Habrá que mejorar la calidad de productos y servicios.

3. Habrá que mejorar los costes financieros, de Recursos Humanos, generales y los de distribución a nivel micro y macro.

4. Habrá que adecuar el tamaño de las empresas al mercado para el que están dirigidas.

• **La competitividad y los Recursos Humanos**

Para destacar la economía mundial hasta hace poco lo más importante era ser líder en innovación tecnológica, pero ahora sólo las empresas que sepan combinar la tecnología con la capacidad de dirección de personas van a poder acceder a los grandes mercados y podrán triunfar.

De momento no existe la empresa sin gente y está claro que las personas superan a la tecnología.

Para que una empresa obtenga una ventaja competitiva los cambios tecnológicos tienen que ir unidos a unas prácticas adecuadas en el campo de los Recursos Humanos. La posición de los trabajadores puede ser favorable o resistente al cambio por lo que sería importante establecer las vías adecuadas para que los trabajadores sean receptivos a la innovación, para que la acepten e incluso trabajen para que se produzca.

El que un departamento funcione bien por nueva tecnología no se consigue sólo con dinero sino que también es necesario un buen diseño en la organización de los Recursos Humanos.

Para crear un ambiente propicio a la innovación hay que tener una buena política de comunicación, hay que conseguir implicar al personal además de dejarle participar, darles confianza, no imponer nada y explicar las cosas para poder convencerles. Aquí la formación va a ser muy importante tanto a nivel técnico como profesional como de gestión de Recursos Humanos y dirigida a todos los niveles de la empresa (desde los directivos a los operarios). Esta formación busca un cambio de actitud y un sentido de responsabilidad de los trabajadores. Cambiar las actitudes no es fácil por lo que será uno de los retos de la dirección de personal o Recursos Humanos.

• **Los Recursos Humanos desde la teoría de recursos e incapacidades.**

La variable que explica la competitividad no es la inversión en capital. Todo lo que las otras empresas pueden encontrar en el mercado como pueden ser activos y tecnología en principio no añaden ninguna ventaja a la

empresa. La diferencia de beneficios está más relacionada con otros aspectos como los recursos, las habilidades de los miembros de la empresa, la cultura empresarial o rutinas organizativas.

Las diferencias entre recursos entre capacidades de una empresa a otra explican las diferencias en los resultados a lo largo del tiempo.

Las empresas compiten con recursos y capacidades y no con productos o negocios. Se compete con los recursos tecnológicos, con las destrezas del personal, con la marca, la reputación o con la relación con los proveedores.

Recursos son un conjunto de factores que tiene la empresa y que puede utilizar, que pueden ser tangibles, como las instalaciones, las fábricas o activos financieros, y pueden ser intangibles como la reputación, el prestigio, el conocimiento de los trabajadores, las patentes, las marcas o los contratos comerciales.

La forma en que la empresa combina estos recursos da lugar a una serie de capacidades que es lo que determina qué es lo que hay que hacer y cómo.

Las capacidades son conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización y que son combinación de recursos y de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan por el intercambio de información personal de la empresa. Las capacidades son bienes intermedios generados por la empresa que aumentan su productividad y dan flexibilidad y protección a productos de servicios finales.

La teoría de recursos y capacidades es un enfoque que intenta explicarnos porqué unas empresas son competitivas y otras no, cuando actúan en el mismo mercado con la misma tecnología, están localizadas en el mismo sitio, etc.

Los recursos y capacidades de una organización son difíciles de producir porque son activos que se han ido acumulando rápidamente y se han transformado en básicas para obtener una ventaja competitiva. Además se les considera activos intangibles o estratégicos y son las variables aplicativas de la competitividad y del éxito de una empresa. Los activos intangibles son la reputación de la empresa y del producto, las habilidades de los trabajadores, la cultura organizativa, las redes del servicio al cliente, e incluso el conocimiento o la integración de los proveedores.

La competitividad estaría explicada, por lo tanto, por la capacidad que tiene cada empresa para acumular y desarrollar activos intangibles, por lo que la clave competitiva no serían sólo los recursos sino la forma que tiene la empresa para movilizarlos e interrelacionarlos para que actúen de forma conjunta.

Para poder hacer esto, las empresas deben tener unas estructuras flexibles, tener unos sistemas de incentivos para los trabajadores que los estimulen y conseguir que la información llegue a todo el mundo.

Los activos estratégicos o intangibles se basan en los individuos y grupos de trabajadores, con los que las personas pasan a ser el principal recurso de la empresa.

El aprendizaje colectivo dará lugar a una mejora constante, y para ello es necesario no sólo garantizar los puestos de trabajo, sino también que los trabajadores se sientan satisfechos y motivados para aprender. El cambio de mentalidad necesario afectará a los directivos y trabajadores.

TEMA 3: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

- **Análisis estratégico y definición de objetivos:**

Para que una empresa triunfe debe conocer bien el entorno en el que se mueve y debe ver las

capacidades y habilidades de su personal, analizar cuáles son los puntos débiles y fuertes de las personas porque serán también los puntos débiles y fuertes de la organización.

Se pueden fijar los llamados objetivos estratégicos en el área social que deben cumplir una serie de requisitos generales:

- Aceptables: por todos los miembros de la organización para evitar problemas.
- Mensurables: que se pueden medir.
- Flexibles: que se pueden cambiar cuando las condiciones externas o internas cambien.
- Motivadores: para que los trabajadores luchen por alcanzar esos objetivos.
- Comprensibles.
- Realistas: que se puedan alcanzar aunque haya que esforzarse.
- Coherentes: que la consecución de unos no impida conseguir el resto.

En el área de Recursos Humanos hay una serie de objetivos estratégicos por el importante papel que tiene la coordinación de este departamento en la coordinación de las empresas en el entorno.

Los objetivos estratégicos según Evans son:

- **Equidad interna:** tratamiento justo para cada persona. Los trabajadores analizan qué es lo que hacen y qué hacen los demás y qué es lo que reciben y reciben los demás. Después empiezan a desarrollar actitudes de colaboración, participación e integración que se transforman en una actitud positiva hacia la organización.
- **Rendimiento operativo:** las personas alcanzan los resultados esperados. Para conseguirlo la empresa tiene que fijar unos objetivos claros y que sean alcanzables y un sistema de incentivos que esté ligado al rendimiento de las personas en el trabajo o al beneficio de la empresa. También serán necesarias unas estructuras flexibles y una mano de obra adecuada y cualificada.
- **Innovación:** capacidad de aportar e introducir procesos nuevos que puedan mejorar las condiciones actuales de trabajo y que sólo se pueden desarrollar cuando hay unas relaciones interpersonales e interdepartamentales fluidas y flexibles. Puede ser de tres tipos:
- Incremental: cuando se añaden nuevas características a los procesos ya existentes.
- Sintética: se crea un nuevo proceso (o producto) utilizando unas ideas o tecnologías que ya existen.
- Discontinua: cuando el uso de nuevas tecnologías o ideas exige un proceso de formación en cuanto a capacidades o habilidades.

Hay otros factores que favorecen la innovación, como el compromiso de las personas, el nivel de participación, la falta de rutina con nuevas experiencias y la libertad o autonomía personal. Los trabajadores lo que buscan con la innovación no es aumentar la productividad, sino un reconocimiento personal y un apoyo en

sus proyectos. Una persona innovadora está dispuesta a correr riesgos, acepta el adiestramiento, valora el rendimiento cuando se le reconoce y cree que las reglas deben reducirse al máximo.

- **Flexibilidad:** capacidad de adaptación rápida y continua que es consecuencia de dos ideas que en principio son opuestas:
- Seguridad psicológica que se produce cuando los trabajadores se sienten seguros en su puesto adquiriendo un comportamiento flexible y un compromiso con la empresa.
- Amenaza que está patente ante los cambios internos y externos y que hacen que adopte un comportamiento flexible aunque sólo sea para adaptarse y poder sobrevivir.

La flexibilidad es necesaria por tres razones:

1ª) Rigidez de los salarios: ya que al no existir un sistema de retribución flexible se cae la demanda de productos o servicios. Los salarios se mantienen con lo que se le crea un grave problema al empresario. Si las retribuciones estuvieran conectadas al rendimiento a través de los beneficios de la organización se podría lograr un mayor ajuste entre la actividad de la empresa y sus costes salariales.

2ª) Variabilidad del mercado de productos y la incertidumbre que existe: por lo que un producto pasa rápidamente de moda al aparecer otro más moderno y por lo tanto se hace necesaria la flexibilidad.

3ª) Incremento de los costes fijos: ha hecho que el empresario recurra cada vez más a la realización de horas extraordinarias con lo que evita los gastos de reclutamiento y selección o de Seguridad Social. Otra forma de reducir costes fijos es recurrir a la subcontratación de servicios (limpieza, seguridad, cafetería, reprografía, jardinería...) y se recurre también a las ETT.

Ante las exigencias del mercado la flexibilidad se concreta en cuatro áreas:

- Flexibilidad salarial o financiera: está basada en tres ideas fundamentales:
 - los salarios no tienen que ir unidos automáticamente al incremento del coste de la vida.
 - La individualización de los salarios, que significa que se pueda redistribuir de forma diferente a dos personas que ocupan el mismo puesto de trabajo.
 - Que en la negociación de los convenios hay que conseguir una doble escala salarial de tal forma que se pueda contratar a nuevos trabajadores con retribuciones inferiores a los trabajadores que ya forman parte de la empresa.
- Flexibilidad numérica o en la contratación: exige formas de contratación que permitan a las empresas una maniobrabilidad para poder adaptar la plantilla sus necesidades.
- Flexibilidad funcional o en la organización del trabajo: esta flexibilidad se refiere a la movilidad interna de los trabajadores dentro de la empresa. En la actualidad las organizaciones necesitan personas polivalentes y no especializadas como en períodos anteriores, lo que supone un aumento de los costes de la organización porque las personas polivalentes necesitan un mayor adiestramiento, mayor calidad en la supervisión de las tareas que realizan, mayor formación con la ventaja de que tienen una mayor capacidad de negociación ya que a la empresa le es más difícil reemplazarles.
- Flexibilidad en la duración del tiempo de trabajo: tiende a acomodar la duración de la jornada de trabajo a las necesidades y demandas del momento.

Estos cuatro tipos de flexibilidad dan lugar a que los trabajadores en las organizaciones se dividan en dos grupos:

- Núcleo de la organización: formado por trabajadores con gran estabilidad en el empleo a los que no les influyen los cambios en el mercado laboral y que por regla general están totalmente identificados con la cultura empresarial. Son trabajadores que tienen seguridad en el empleo a cambio de flexibilidad funcional y de una oferta de posibilidades de carrera dentro de la organización.
- Grupos periféricos: son dos:
 - Trabajadores con contrato fijo pero con poca seguridad en su puesto de trabajo porque no tienen oportunidades de carrera dentro de la organización. El puesto que ocupan no es imprescindible para la organización y se les puede sustituir fácilmente por otras personas.
 - Trabajadores que complementan las necesidades cuantitativas de personal. Suelen ser trabajadores con un contrato temporal e incluso se recurre a la contratación externa de estos servicios en el momento en que se produce la necesidad.

3.Estrategias en el ámbito de los recursos humanos:

Podemos encontrar cuatro áreas en las que se pueden tomar distintas estrategias:

- **Estrategias de afectación:** se llaman así porque afectan al personal de la empresa.

Estrategia de reclutamiento externo: las utiliza la empresa que acude al mercado laboral externo a la hora de cumplir una vacante para un nuevo puesto de trabajo en la empresa. Recurrimos al exterior porque no tenemos personal con las capacidades o conocimientos que se necesitan en ese puesto o porque aún teniendo personal capaz de adquirir esos conocimientos, el tiempo y el puesto necesario para su formación serían muy altos.

Estrategia de reclutamiento interno: cuando el nuevo puesto de trabajo se cubre a través de personas que ya forman parte de la organización, da lugar a una serie de movimientos horizontales y verticales que originarán posibilidades de cambio y de promoción entre los trabajadores. Esta estrategia supone un menor coste, sobre todo de tiempo, y sirve para motivar al personal.

Estrategia de contratación: la empresa tendrá que elegir si va a optar por la contratación indefinida o temporal. Esta decisión dependerá tanto de las fluctuaciones del mercado en cuanto a la demanda de productos y servicios que hace que las necesidades cuantitativas de personal varíen en el tiempo, como del puesto de trabajo a cubrir. Si se trata de un puesto del núcleo de la organización se utilizará la contratación indefinida, si es de la periferia se utilizará la contratación temporal. Habrá que seguir la normativa laboral vigente y analizar las ventajas e inconvenientes de cada tipo de contratación.

Estrategia de desafectación: las empresas se ven obligadas a prescindir de una parte o de todo su personal de forma temporal o de forma definitiva. Para ello se pueden utilizar varias fórmulas como jubilaciones anticipadas, prejubilaciones, expedientes de regulación de empleo, despidos colectivos, etc.

- **Estrategias de formación:**

Específica: es la que utiliza la empresa para formar a los trabajadores y está dirigida a la obtención de conocimientos concretos y ligados a una actividad o tarea específica. Esta estrategia busca la competitividad de la empresa a través de un área o sector de actividad.

Polivalente: busca conseguir personas polivalentes o multipuestos de manera que puedan desarrollar su trabajo de forma efectiva y sin problemas en diferentes puestos. Actualmente debido a las nuevas tecnologías y a los cambios continuos en el mercado las empresas exigen la polivalencia frente a la especialización para poder ser competitivos. Según el nivel jerárquico de los trabajadores la formación irá cambiando.

- **Estrategias de compensación:**

Estrategias de liderazgo: la adoptan las empresas que quieren ser libres en materia retributiva en su sector de actividad (o conjunto de sectores), a nivel local, provincial, nacional o internacional, en todas sus categorías o sólo en unas cuantas que serán las que considere más relevantes. La suelen adoptar aquellas empresas con unos costes laborales bajos en cuanto al número de trabajadores y es una postura que tiene consecuencias importantes en cuanto a la adquisición y retención del personal.

Estrategias de retribuciones mínimas: es totalmente opuesta a la anterior ya que la empresa retribuye a sus empleados con los niveles más bajos del mercado aunque sabe que esto originará una alta rotación del personal y la captación de trabajadores con pocas capacidades. Es la estrategia adecuada cuando la empresa quiere reducir los costes laborales, bien porque la calidad no sea relevante y porque los requerimientos del personal tengan un papel secundario.

Estrategias de retribuir según mercado: es la más generalizada y consiste en retribuir al personal según la media del sector en el que nos movemos. Lo más importante es obtener información externa sobre la

evolución de las retribuciones y esto se hace a través de las encuestas salariales. Esta estrategia no genera una alta rotación del personal ya que los trabajadores son conscientes de que sus salarios son semejantes a los de otras empresas del sector.

- **Estrategias de valoración del personal:**

Estrategia basada en el comportamiento: es la que utilizan las empresas que miden las actitudes de las empresas, su colaboración y participación y su integración en la empresa. Es una estrategia difícil de aplicar debido a su carácter subjetivo.

Estrategia basada en resultados: la utiliza la organización que mide los resultados que obtienen los trabajadores como consecuencia de su comportamiento y de su actitud. Al ser más objetivas son más fáciles de aplicar.

Estrategia mixta: combina las dos anteriores.

Las tres se pueden aplicar a nivel individual, grupal o por unidades o departamentos y en cualquiera de los casos se pueden medir tanto comportamientos como resultados.

4. El control estratégico

Las organizaciones tienen tres niveles de actividad:

- estratégico: es cuando se formulan las estrategias.
- directivo: es cuando se desarrolla toda la gestión, todos los procesos.
- operativo: se controlan los procesos y se produce la actividad diaria.

El operativo se conoce también como control estratégico.

Una vez que las empresas deciden las estrategias que van a seguir tanto a nivel social como a nivel de Recursos Humanos, el paso siguiente es implantarlas y para eso es fundamental comunicarlas de manera efectiva a todos los miembros de la organización con el objetivo de implicar a todo el personal. Conseguir esta implicación es difícil debido fundamentalmente a tres factores:

- 1-. Tendencia individualista de las personas.
- 2-. A veces las estrategias personales no coinciden con las de la organización.
- 3-. La orientación de las personas a corto plazo, mientras que las estrategias están orientadas a medio y largo plazo.

Para implicar a los trabajadores hay que motivarles a través de una información transparente y de un estilo de dirección centrado en el individuo además de en la tarea.

Prácticas más habituales en las empresas españolas en cuanto a:

- Estrategias de afectación:

Proceso de reclutamiento externo:

Las empresas entran en contacto con el mercado laboral externo donde hay personas que buscan trabajo y que intentan identificar cuáles son las organizaciones en las que hay posibilidades de trabajo. Las empresas por su parte tratan de atraer a las personas a las que evalúan y ven si se pueden integrar en su organización. El comportamiento de estas empresas y personas cambian en función de la oferta y demanda. Cuando hay mucho paro la oferta de trabajadores es mayor que la demanda con lo que el reclutamiento externo es muy fácil ya que invirtiendo poco hay muchos candidatos. Se pueden ofrecer salarios más bajos ya que los demandantes de empleo se conforman con menos. El inicio de reclutamiento externo se puede deber a dos motivos:

1º Que se hizo una planificación de la plantilla, con lo que se hace necesario contratar a personal.

2º Que puede haberse producido una demanda puntual y sin planificar en algún departamento.

Las empresas españolas utilizan como técnicas de reclutamiento más habituales las siguientes:

- INEN: ETT, publicidad, organismos oficiales, instituto de educación, colegios profesionales, Head-Hunter, Internet, recepción curriculum, recomendaciones.

Proceso de selección:

La selección consiste en encontrar a la persona que se ajusta más a las características del puesto de trabajo a cubrir y que además encajará más fácilmente en la organización. Por regla general, la selección corre a cargo por parte del responsable del personal o Recursos Humanos junto con el responsable del departamento con el que se encuentra el puesto a cubrir.

El primero valorará cuestiones como la adaptación del futuro trabajador a la organización, los valores, las creencias o el grado de socialización. El directivo o segundo analizará los conocimientos técnicos de la persona a contratar.

En otras ocasiones la selección se le puede encargar a asesores externos.

Proceso de contratación:

La contratación en España tiene un marcado carácter jurídico que hay que abordar cuidadosamente. En la década de los 60 y 70 había un predominio de las contrataciones indefinidas y es a partir del 84 con la reforma del E.T y del 93 con la reforma laboral cuando comienza a flexibilizarse la contratación y aparecen nuevos contratos temporales, como el de prácticas, aprendizaje, lanzamiento de nueva actividad, interinidad, etc. . En el 97 el Gobierno comienza a incentivar otra vez la contratación indefinida de determinados colectivos de trabajadores como los menores de 30 años, mayores de 45, minusválidos o parados de larga duración.

Procesos sustractivos:

En cada país es la legislación laboral la que establece las formas para acometer las reducciones de plantilla. En España las más conocidas son:

1º. – Expedientes de regulación de empleo: están regulados por los artículos 47 y 51 del E.T.. Dentro de los expedientes las formas más conocidas son:

- Reducción de jornada: que la adopta la empresa ante una situación no muy grave y cuando cree que puede salir de la crisis.
- Suspensión de contratos: significa una interrupción temporal de la relación laboral y mientras que dura la suspensión los trabajadores cobran el paro y al terminar se incorporan otra vez a sus puestos de trabajo.

- Extinción de contratos: es la medida más traumática para los trabajadores ya que supone la pérdida del empleo aunque siempre con derecho a las indemnizaciones que marque la ley.

2º. – Amortizaciones de bajas espontáneas: significa que no se cubren las vacantes que se han producido por salidas voluntarias o involuntarias de los trabajadores como jubilaciones, fallecimientos o bajas voluntarias. No es un proceso traumático pero es muy lento.

3º. – Bajas pactadas: es a las que recurre la empresa cuando quiere reducir puestos de trabajo y normalmente llevan aparejados una compensación económica. En España las más conocidas son:

– Las prejubilaciones: se aplican a los trabajadores con más de 60 años y que cumplen los requisitos de cotización exigidos por la Seguridad Social.

– Las jubilaciones anticipadas: por regla general se aplican a personas con 58 años cumplidos que hasta los 60 años cobran el subsidio por desempleo y después se rigen por las normas que regulan las prejubilaciones.

Las menos utilizadas son:

1º. – Conversión del personal en suministrador o outsourcing: consiste en que la empresa vende a un grupo de trabajadores un determinado servicio. Estos trabajadores se convierten en autónomos y se vinculan a la empresa mediante un contrato de suministros.

2º. – Outplacement o recolocación: es la recolocación de empleados que se suele utilizar sobre todo a nivel directivo cuando estos directivos van a quedarse sin empleo.

3º. – Trabajo compartido: es un trabajo a tiempo parcial en el que dos trabajadores con idéntica cualificación se reparten las horas de un trabajo a tiempo completo y se reparten también las responsabilidades.

4º. – Trabajo partido: es un trabajo a tiempo parcial pero repartido según las distintas competencias y conocimientos profesionales.

- Retribución y compensaciones:

Las estrategias retributivas exigen conocer bien el mercado retributivo para poder definir cuál es la estrategia más relevante para la organización. Además de la información oficial habrá que realizar investigaciones salariales adecuadas y analizar los siguientes aspectos internos:

1º. –Cuál será el nivel retributivo que se va a asignar a cada puesto respetando la equidad interna de tal forma que puestos que contribuyen igual, cobren igual.

2º. – Habrá que ver que parte de la retribución va a ser fija y qué parte variable reconociendo ésta última aspectos individuales o trabajo en grupo. Habrá que ver con qué frecuencia se va a cobrar la parte variable.

3º. – Habrá que hacer una buena administración salarial para ver si se van cumpliendo los objetivos que perseguíamos al hacer el diseño retributivo.

- Valoración del personal:

En las empresas españolas estas prácticas de valoración tienen una estrecha relación con las prácticas de formación y retributivas. Nos podemos encontrar con distintos métodos en cuanto a la valoración según se midan rasgos, comportamientos o resultados en los trabajadores. Los métodos que analizan los rasgos de las personas son más subjetivos y abstractos mientras que los que analizan comportamientos y resultados son más

tangibles y objetivos. Entre las técnicas orientadas a medir rasgos nos encontramos con las técnicas basadas en escalas, técnicas de comparación del rendimiento de las personas y técnicas de descripción. Las que miden resultados son de tipo cuantitativo, de tipo narrativo o de tipo consultivo. Las técnicas orientadas hacia la conducta son las escalas Bars-Bos-Bes.

- **Formación:**

Actualmente la formación se considera como uno de los factores más importantes en las empresas españolas y hay investigaciones que han demostrado la relación entre el rendimiento de una empresa y su inversión en formación. Según el estudio de una consultora los dos aspectos de los recursos humanos que más preocupan hoy en día a las empresas son la calidad y la formación. La formación en España suele ser de dos tipos:

- Tradicional: orientada al corto plazo, cuyo fin es cubrir el desfase que existe entre resultados y comportamientos esperados y los realmente obtenidos. El objetivo de esta formación es mejorar resultados y formar trabajadores en los aspectos más relacionados con su trabajo diario.
- Estratégica: orientada al largo plazo. Trata de preparar a las personas para hacer frente a nuevas situaciones basándose en predicciones sobre requerimientos futuros. Para que la formación alcance los objetivos estratégicos planteados, la empresa tendrá que elaborar un plan de formación. Pasos:

1º) Detectar las necesidades de formación de acuerdo con dos aspectos: ·Cuál es la estrategia a implantar

· Cuáles son los conocimientos, las capacidades y los comportamientos del personal.

2º) Habrá que ver cuáles son los métodos más adecuados para impartir esa formación y fijar los objetivos a conseguir con la formación. Los métodos que se utilizan en España suelen ser: clases teóricas y prácticas, conferencias, paneles de expertos. Simulación, Buzzgroups, método del incidente crítico y método del caso.

3º) Hacer un seguimiento y control de esta formación para ver si hay que reciclar, recomponer o reincidir en determinados aspectos.

La formación ha de dirigirse a todos los miembros de la empresa, incluyendo a los directivos. Y España, sobre todo en las PYMES la formación está condicionada al apoyo exterior de instituciones oficiales para su financiación.

TEMA 4: LA PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS Y PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES

- **Planificación de la plantilla**

La competitividad del entorno y la variabilidad del mercado de productos hacen que planificar el futuro de una empresa sea una tarea difícil y complicada de hacer. Esta planificación deberá incluir también la planificación de la plantilla.

Durante mucho tiempo los problemas que surgían en las empresas se resolvían en el día a día, pero a partir de los finales de los 70 y la década de los 80 surge la teoría de la gerencia que está basada en la previsión y en la planificación.

La planificación de plantillas o de recursos humanos se considera como factor estratégico que trata de adecuar la plantilla de la empresa, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo a los objetivos estratégicos programados.

- **Definiciones:**

- es el proceso mediante el cual unas organizaciones se aseguran el número suficiente de empleados con la cualificación necesaria, en el momento oportuno y en los puestos adecuados para hacer las cosas más útiles desde el punto de vista económico.
- consiste en calcular las necesidades cuantitativas y cualitativas de mano de obra necesarias para un tiempo más o menos lejano.
- es el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna y externa a las vacantes que va a tener la org. en el futuro.

Para verificar la plantilla habrá que hacer un calendario de necesidades de personal que responda a los objetivos de la empresa. Una vez determinadas las necesidades, será la política de recursos humanos la que diseñe los planes para conseguir los trabajadores necesarios. Es un proceso largo en el que hay que poner todo el interés porque el éxito de una empresa depende en gran medida de que cuente con las personas adecuadas en el puesto adecuado y en el momento oportuno para que puedan conseguir los objetivos estratégicos programados.

La planificación de recursos humanos tiene que estar integrada en la planificación general de la empresa porque es quien aporta los medios necesarios (personas) para alcanzar los resultados esperados en todo el proceso de planificación.

La planificación tiene una serie de etapas que son:

1º) Análisis interno de la organización: ver cuáles son las áreas de actuación, las categorías profesionales, las funciones que se van a desempeñar en cada área, cuáles son los conocimientos o experiencia de las personas que forman parte de la empresa para la que habrá que hacer un organigrama de la empresa junto con un inventario de personal y un inventario de puestos de trabajo.

2º) Evolución de la organización del trabajo: consiste en determinar cuáles son los puntos débiles y fuertes de la organización para saber dónde hay que actuar para conseguir que aumente la productividad y rentabilidad. Los puntos a analizar serán:

- eficacia
- calidad del ambiente de trabajo
- trabajo en equipo
- autonomía de los grupos de trabajo
- grado de atracción de cada puesto
- funcionamiento del sistema operativo

3º) Previsión de necesidades de recursos humanos: consiste en ver como va a ser la empresa en el futuro teniendo en cuenta los cambios que se van a producir tanto a nivel productivo como organizativo, tecnológico o incluso medioambiental. Habrá que ver como van a influir los cambios en el organigrama teniendo en cuenta la cualificación del personal, las áreas de trabajo y áreas de actividad.

4º) Programación: es cuando se desarrollan los planes de trabajo para conseguir los planes esperados. Habrá que establecer prioridades, ver quién va a hacer cada cosa, en qué plazo se va a hacer y cómo se va a hacer.

5º) Ejecución: es la puesta en marcha de los planes de trabajo programados en la etapa anterior y que se llevan a cabo por toda la plantilla de la org..

6º) Control y seguimiento: es cuando se vigila de forma continuada cómo se desarrolla el trabajo para ver si se cumplen los objetivos o si hay desviaciones que hay que corregir.

La planificación de recursos humanos persigue unos objetivos que son los siguientes:

- Que la empresa obtenga el máximo beneficio de rentabilidad empresarial.
- Garantizar el número de personas necesario en cada momento.
- Planificar la formación y promoción del personal según las actividades que la empresa vaya a desarrollar en el futuro.
- Motivar a los trabajadores con planes de carrera individuales que les permitan acceder a puestos de una mayor responsabilidad.

Para alcanzar estos objetivos la planificación de la plantilla debe incluir los siguientes aspectos:

- Planificación de necesidades cuantitativas y cualitativas.
- Planificación del reclutamiento y selección.
- Planificación de los gastos de personal.
- Formación y promoción de los empleados.

Cuando hablamos de planificación de plantillas hablamos de necesidades cuantitativas y cualitativas. En ambos casos hay que distinguir entre:

- Necesidades brutas: hacen referencia al número necesario independientemente de la situación actual de la plantilla.
- Necesidades netas: es la diferencia de las necesidades brutas y la situación actual de la plantilla.

Desde el punto de vista cualitativo para determinar las necesidades brutas hay que seguir tres pasos:

1º) Análisis del trabajo

2º) Determinar los tipos de exigencias requeridos en cada puesto

3º) Hacer una descripción del trabajo viendo qué tecnología es la que se va a aplicar, qué medios se van a utilizar o cuál va a ser el sistema de producción.

A una empresa en funcionamiento lo que más le interesa saber es cuáles son las necesidades netas. Para verlo tendrá que analizar detalladamente a su personal actual y prever cuáles van a ser los cambios futuros.

Desde el punto de vista cuantitativo las necesidades de personal dependerán de aspectos como el programa de producción (cuál es el volumen de ventas), la situación económica en la que se viva, la demanda del producto o del servicio, la jornada de trabajo, el nivel de rendimiento de los empleados o la rotación y el absentismo.

Si las empresas hacen una planificación de recursos humanos buena se puede contribuir a disminuir el absentismo y la rotación porque los empleados tendrán claras cuáles son sus oportunidades de la carrera dentro de las empresas.

Para calcular las necesidades cuantitativas brutas se utilizan distintas técnicas que pueden estar basadas en la experiencia, basadas en modelos informáticos y estadísticos o basadas en tendencias.

Para calcular las necesidades cuantitativas netas la empresa tiene que establecer un plan que le permita conocer la evolución y composición de la plantilla en función de aspectos como el sexo, la edad, categoría profesional, formación, experiencia, etc.

Con estos datos se hace el inventario de potencial humano que es una base de datos que contiene una valoración de las personas que forman parte de la actual plantilla de la empresa y que está hecha en función de

las necesidades posibles y actuales partiendo de una estimación sobre la capacidad y actuación anterior de los trabajadores.

Esta información está estructurada de la siguiente forma:

- 1º– Datos personales, edad, sexo, estado civil, número de hijos.
- 2º– Datos sobre la cualificación (educación, formación y experiencia).
- 3º– Datos sobre cualificación especial (méritos profesionales, pertenencia a grupos profesionales).
- 4º– Sueldo e historia laboral
- 5º– Capacidad del individuo (resultados de test psicológicos, pruebas).
- 6º– Preferencias especiales (datos sobre rotación geográfica, preferencias en el empleo).

Este inventario no hay que confundirlo con el de puestos de trabajo que recoge información sobre las tareas y los puestos de la organización.

• **Previsión de necesidades a corto, medio y largo plazo**

Hacer una previsión de necesidades de personal significa que hay que determinar y calcular las personas que va a necesitar una empresa en un tiempo más o menos lejano tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

Las previsiones de personal a corto plazo se hacen generalmente teniendo en cuenta los acontecimientos normales que ocurren en las empresas y que están relacionados con su personal como jubilaciones, bajas voluntarias, excedencias, etc.

Las previsiones a medio y largo plazo se hacen generalmente de acuerdo con la planificación empresarial que estará determinada por las inversiones que se van a realizar en el futuro, por los cambios que se vayan a producir en la organización o por si se van a sacar nuevos productos o servicios.

En el corto plazo el marco temporal es de 0 a 2 años. Las provisiones que hacen las empresas son generalmente de tipo cuantitativo intentando prever cuántos trabajadores va a necesitar para realizar su actividad correctamente en ese plazo de tiempo, para realizar los programas concretos que ya tiene definidos o que espera recibir en un tiempo cercano.

Para prever el número de personas necesarias y su cualificación las herramientas que se utilizan son el organigrama, la descripción de puestos de trabajo y perfiles de exigencias de los puestos.

Los métodos más utilizados en el corto plazo son:

- *Cálculo de necesidades en función del programa de producción:* según sea el volumen de producción en una empresa se determinará el número de trabajadores necesario.
- *Método de los ratios:* este método se utiliza para calcular la mano de obra indirecta o que no depende directamente del volumen de producción. Esto ocurre con el personal de algunas categorías que se calcula en base a la experiencia que se tiene o en base a criterios de organización.
- *Cálculo de necesidades en base al consumo de equipo productivo:* este método es el que se utiliza cuando no se puede hacer un estudio de tiempos o cuando falta experiencia. Esto ocurre cuando se introducen nuevas tecnologías. Entonces el personal se calcula en función de las máquinas o

instalaciones disponibles o las que se vayan a ir comprando según los planes de inversión existentes.

- *Cálculo de necesidades a partir de la estructura de la organización*: este es un método que complementa al de los ratios que podemos decir que es el punto de partida de todos los anteriores porque la estructura de puestos es fundamental en cualquier previsión a la hora de hacer una planificación cualitativa. Es el método adecuado cuando existe mano de obra que no tiene relación directa con el programa de producción o cuando no hay una calidad de trabajo determinada con anterioridad. Se utiliza en los servicios de I+D, información, conserjería e, incluso, vigilancia.

En el medio y largo plazo el marco temporal es de 2 a 5 años, para el medio plazo y más de 5 para el largo plazo. Este tipo de previsiones son tan exactas como en el corto plazo porque al aumentar el plazo de la previsión aumenta a la vez la probabilidad que hay de que se modifiquen los condicionantes de la tendencia. Son planificaciones más difíciles de hacer porque hay factores internos y externos que las afectan.

Entre los factores internos están: los distintos estilos de dirección, los cambios de la política económica de la empresa o los cambios en la tecnología.

Entre los externos destacan: la evolución del mercado, los cambios en las políticas sindicales y la intervención de la administración.

Los métodos de medio y largo plazo más utilizados son:

- *Extrapolación de tendencias*: es un método que analiza las variaciones que se produjeron en el pasado de la plantilla y suponen que se van a mantener en el futuro. La capacidad intuitiva es fundamental por lo que es poco exacto y abstracto. Se le llama también método de la resignación porque renuncia a identificar cuáles fueron los factores que motivaron las necesidades del futuro.
- *Regresión correlativa*: son previsiones que parten del hecho de que entre la plantilla de la empresa y una o más variables del entorno hay una determinada relación que se va a mantener en el futuro. Es uno de los mejores métodos en el medio y largo plazo y en él lo más difícil es identificar cuáles son las variables que están relacionadas con la plantilla.
- *Previsiones basadas en la productividad*: es un método que algunos autores lo consideran como el mejor para calcular las necesidades de personal. Es parecido al primero del corto plazo porque implica tener en cuenta la relación existente entre el número de personas que participan en la actividad y el tiempo de trabajo real necesario para hacer esa actividad. El único problema es que el medio y largo plazo es más complicado de prever.

(TEMA 5: SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS)

(TEMA 6: ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y RECURSOS HUMANOS)

Por mi cuenta

TEMA 7: ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

• Descripción y análisis de puestos de trabajo

Análisis de puestos de trabajo es un proceso a través del cual se determina y comunica después de la observación y el estudio toda la información referente a los puestos de trabajo dentro de las organizaciones. Consiste en definir cuáles son las tareas a realizar en cada uno de los puestos y qué conocimientos, destrezas y capacidades y responsabilidades se les van a exigir a los titulares de estos puestos para que desempeñen su trabajo de forma correcta. Se trata de un análisis fundamental en el área de RRHH porque muchas funciones como el reclutamiento, selección o formación no serán eficaces si no se basan en un análisis de puestos de trabajo.

El diseño o la descripción de puestos de trabajo consiste en estructurar y designar las actividades concretas del trabajo de una persona o de un grupo para alcanzar los objetivos de la organización. En este caso, lo fundamental es describir quién va a desempeñar el puesto de trabajo, cuáles serán sus conocimientos, sus intereses, su personalidad y sus aptitudes, cómo se realiza el trabajo, si recibe normas o indicaciones verbales o escritas, dónde está localizado el puesto de trabajo, qué tareas a de realizar y cuándo se realiza ese trabajo.

El análisis y diseño de los puestos de trabajo están relacionados entre sí porque normalmente los análisis se realizan sobre puestos que se han diseñado previamente, y otras veces se rediseñan los puestos después de realizar un análisis.

Términos:

- **Tarea:** cada una de las actividades necesarias para que un empleado realice su trabajo. Se hace una tarea cada vez que el empleado realiza un esfuerzo humano, ya sea físico o mental, con una determinada finalidad. Cada tarea tiene un principio y un final claramente definidos.
- **Función:** conjunto de tareas que pueden estar o no estar relacionadas entre ellas y que supone una parte significativa del trabajo total de un puesto de trabajo. La función tiene cierta continuidad en el tiempo.
- **Responsabilidad:** obligación de cumplir ciertas tareas y funciones dentro de las organizaciones.
- **Cargo:** conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado. El cargo sólo puede ser ocupado por una persona.
- **Puesto de trabajo:** conjunto de cargos idénticos en cuanto a tareas y responsabilidades principales. El puesto de trabajo existe independientemente de que esté ocupado o que esté vacante. La diferencia entre cargo y puesto de trabajo estaría en que el primero sólo puede ser ocupado por una persona, mientras que varias personas pueden ocupar un mismo puesto de trabajo.
- **Ocupación o profesión:** es un término que se utiliza para designar trabajos muy generales, sin tener en cuenta las características de la organización.

• **La estructura de la información**

Lo primero que tiene que hacer el departamento de recursos humanos cuando va a hacer un análisis de puestos es estudiarlos y sus exigencias y compararlo con las características de las personas que actualmente los ocupan.

Se relacionan las tareas a realizar y se determina cuál es el nivel educativo, la formación, las destrezas o los rasgos de personalidad que necesitaría el titular de cada puesto para desempeñarlo correctamente. Habría que informar sobre cómo es el puesto en el momento del análisis y no sobre cómo ha sido en el pasado o cómo debería ser.

La información que contiene el análisis está estructurado de la siguiente forma:

- Denominación y localización del puesto: incluye el nombre del puesto y el lugar físico donde está ubicado.
- Relaciones organizativas: es una breve descripción del número de personas supervisadas y el nombre de puestos supervisados.
- Relación con otros puestos: aquí aparece descrita la supervisión recibida.
- Resumen del puesto: es una explicación más o menos abreviada del contenido del puesto.
- Información sobre exigencias del puesto: el contenido de esta área varía mucho de un puesto de trabajo a otro y de una organización a otra. Generalmente la información que contiene hace referencia a aspectos como la s máquinas, herramientas y materiales que se utilizan, el grado de complejidad mental y de atención que requiere, las exigencias físicas y mentales, o las condiciones de trabajo. Otros rasgos que pueden aparecer en el análisis serían: fecha de realización, carácter del puesto, las relaciones principales

fuera de la organización, los informes que tiene que presentar o reuniones en las que suele participar.

– Problemas que se pueden plantear al hacer el análisis de puesto de trabajo:

falta de apoyo de la alta dirección: antes de hacer el análisis de puestos la dirección de la empresa debería informar a los trabajadores sobre la importancia de su participación en este proceso y por regla general, esto no se hace en las empresas españolas.

utilización de un único método en la recogida de datos: cuando lo mejor sería combinar varios métodos que nos aportarían unos datos más completos.

falta de participación del titular del puesto y de su supervisor en el diseño del ejercicio de análisis de puesto de trabajo.

falta de concesión de tiempo al titular del puesto para contestar al análisis.

falta de formación y motivación para los titulares de los puestos: generalmente a las personas que ocupan los puestos no se les forma ni se les prepara para que proporcionen datos de calidad en el análisis aunque son las personas que más información tienen sobre el puesto de trabajo. Además raramente se les remunera por este trabajo.

distorsión de actividades: cuando los empleados no tienen formación ni preparación adecuada pueden presentar datos distorsionados intencionadamente o no. Si interviniera desde el principio del proceso de análisis este problema se vería reducido.

falta de crítica del puesto: el análisis del puesto de trabajo, además de dar información sobre lo que actualmente hace su titular, debe ofrecer una crítica sobre el puesto para determinar si se hace correctamente o no y si se puede introducir una mejora.

• **Métodos de análisis de puestos de trabajo**

Los más utilizados por las empresas españolas son:

Método de observación directa: consiste en observar al titular del puesto de trabajo en su mismo puesto y tomar las notas necesarias para poder describir el trabajo. Es un método sencillo que se puede utilizar solo o combinado con otros métodos. La información que obtengamos debe incluir aspectos como: qué se ha hecho, cómo se ha hecho, durante cuánto tiempo, cuál ha sido el entorno de trabajo y qué herramientas se ha utilizado.

La principal ventaja de este método es la uniformidad en el registro de datos.

Los inconvenientes son varios:

1º– Generalmente se utilizan en puestos de poca cualificación con ciclos repetitivos y breves. No es aconsejable utilizarlo como único método porque sólo sirve para hacerse una idea del puesto y para hacer un análisis a fondo habría que combinarlo con otros métodos. En puestos más complicados y en ciclos repetitivos se necesitará un período de observación mucho más prolongado por lo que el método no sería eficaz y sería poco práctico.

2º– El analista u observador debe tener una buena formación que le permita saber qué es lo que hay que observar y qué hay que registrar. Esto puede suponer un alto coste al tener que formar al observador.

3º- Las personas al sentirse observadas pueden comportarse de una forma que no es habitual en su trabajo, presentando entonces datos distorsionados.

La entrevista: el analista se reúne con el titular del puesto generalmente en el mismo lugar de trabajo y mediante una entrevista que puede o no estar estructurada obtiene datos estructurados o no estructurados. Cuando la entrevista está estructurada sigue un esquema previo basado en un análisis a fondo del puesto. Si no está estructurado no hay un formato preparado con anterioridad ni tampoco una lista de comprobación sino que el formato de la entrevista se va desarrollando al ritmo que se imponga.

Las ventajas de la entrevista estructurada: garantiza la cobertura de todos los aspectos relativos a los entrevistados y facilita la comparación de la información obtenida de distintas personas que ocupan el mismo puesto.

Las ventajas de la entrevista no estructurada: las preguntas que se hacen son abiertas por lo que se convierte en un método más personalizado y directo.

Los inconvenientes son que requieren mucho tiempo para su preparación y para acercarse a su lugar de trabajo y llevarlas a cabo. El problema aumenta cuando hay que entrevistar a distintas personas que ocupan el mismo puesto. Otro inconveniente es que es difícil comparar la información proporcionada por personas que ocupan el mismo puesto (inconveniente de la entrevista no estructurada).

Cuestionario: en el análisis de puestos de trabajo los cuestionarios suelen tener una extensión de 3 a 5 hojas con preguntas de tipo objetivo y explicativas. Deben ser preguntas sencillas que rellenan los titulares de los puestos. Cuando hay personas con puestos semejantes se coge una muestra significativa. Si el puesto está cubierto en el momento del análisis es su titular quien rellena el cuestionario, después lo pasa a su supervisor para que lo compruebe y éste se lo devuelve al analista. Si es un puesto nuevo el cuestionario lo rellena normalmente el superior del futuro empleado. Y si el puesto está vacante pero existe en otro lugar de la organización el cuestionario lo rellena el titular de ese otro puesto.

Las ventajas son que permiten obtener bastante información y participación de un gran número de trabajadores en un plazo más o menos corto de tiempo.

Los inconvenientes son que el analista puede interpretar erróneamente los datos obtenidos dando lugar a exageraciones. Además requiere mucho tiempo en su elaboración y pueden ser caros.

Una variante del cuestionario consiste en pedir al titular que haga por escrito una descripción de su puesto con la aprobación del superior inmediato. En este caso la ventaja es que el titular conoce muy bien su puesto y podemos identificar cualquier diferencia de opinión entre el titular y el supervisor.

Análisis funcional de puestos: es un método norteamericano desarrollado por el servicio por el servicio de formación y empleo del departamento de trabajo de EEUU. Es un método que utiliza una terminología normalizada para describir el contenido de los puestos.

El método se basa en las siguientes premisas:

1º- hay que diferenciar lo que se hace y los empleados que lo hacen.

2º- al desarrollarse los puestos de trabajo existe una relación con datos en la que los empleados utilizan los recursos mentales, con personas cuando se utilizan los recursos interpersonales, y con cosas cuando se utilizan los recursos físicos. Los empleados relacionan entre sí datos, personas y cosas.

3º- los niveles de dificultad exigidos al tratar con datos, personas y cosas son jerárquicos y se pueden

representar mediante una escala ordinal.

- **La descripción del trabajo y su contribución a las actividades de RRHH**

Una vez hecho el análisis de puestos obtenemos una descripción escrita de las exigencias de cada puesto. Estos datos son la base de muchas actividades de RRHH como las siguientes:

- Definición de puestos: el análisis facilita una descripción útil tanto para los actuales titulares del puesto como para sus supervisores o los futuros empleados.
- Reclutamiento: para que sea eficaz hay que definir las exigencias, a lo que contribuye el análisis de puestos que también ayuda a identificar qué tipo de persona hay que reclutar.
- Rediseño de puestos: a veces el análisis de puestos indica la necesidad de rediseñar alguno de ellos.
- Colaboración y selección: en estos dos aspectos también contribuye el análisis de puestos determinando las destrezas necesarias y las capacidades para poder hacer comparaciones objetivas entre distintos candidatos.
- Formación: sólo cuando el análisis de puestos determina claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades en cada puesto podremos saber si su titular necesita información complementaria para desempeñarlo correctamente. Además este análisis ayuda a establecer los objetivos de la formación y a ver si los problemas en las organizaciones surgen por una necesidad de formación o por otro motivo.
- Orientación: el análisis de puestos de trabajo contribuye a hacer más fácil la tarea de enseñar al nuevo empleado a desempeñar sus funciones.
- Orientación profesional: el análisis de puestos de trabajo ayuda a los responsables de RRHH a tener un conocimiento a fondo de los puestos con lo que podrá orientar mejor a los empleados sobre su carrera. Además los trabajadores pueden conocer mejor sus opciones de carrera dentro de la empresa si conocen las exigencias de otros puestos.
- Seguridad en el empleo: un buen análisis de puestos de trabajo puede descubrir condiciones del entorno poco seguras en relación con un puesto.
- Evaluación de resultados: al hacer una evaluación se valoran los resultados de los empleados en su puesto y para que sea equitativa es necesario conocer en profundidad lo que a de hacer el trabajador, a lo que contribuye el análisis de puestos de trabajo.
- Retribución: el análisis de puestos de trabajo también contribuye a que los empleados reciban una remuneración equitativa. Sirve para determinar el valor relativo de un puesto identificando sus funciones, responsabilidades, capacidades y destrezas exigidas para realizarlo e identificando su nivel de dificultad. Cuando se establece el valor de un puesto en relación con otras empresas puede hacer una escala equitativa de sueldos y salarios.

TEMA 8: EL DISEÑO DEL TRABAJO

- **Satisfacción en el trabajo**

- **Introducción:**

Los directivos de las empresas han pensado durante mucho tiempo que los empleados satisfechos eran buenos empleados. De esta idea podríamos deducir que si las empresas fueran capaces de mantener felices a sus empleados la obtención de buenos resultados sería automática. Lo que sí podemos afirmar es que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia positiva en aspectos como el cambio de empleo (ya que los trabajadores satisfechos no buscan otro empleo), en los retrasos (que son menores), las reclamaciones (ya que disminuyen las quejas), en el absentismo (se falta menos al trabajador), en las huelgas e incluso en los accidentes de trabajo.

Además las organizaciones intentan y prefieren tener empleados satisfechos sólo para hacer más agradable el

ambiente de trabajo. Con lo que aunque no sea verdad que un empleado satisfecho obtenga resultados extraordinarios hay otros muchos motivos que hacen que en las empresas se busque la satisfacción en el puesto.

- Satisfacción en el puesto:

– Definición y componentes principales:

Es la actitud general del empleado en su puesto de trabajo que suele depender del nivel de retribuciones de la organización. Los principales componentes son:

- actitud ante el grupo de trabajo
- actitud ante los supervisores
- condiciones generales del trabajo
- ventajas monetarias
- actitud ante la empresa

Además en la satisfacción influyen también el ánimo del empleado en relación con la vida en general que hará que su actitud en el trabajo sea positiva o negativa. Influye también la edad, la salud, la posición social, aspiraciones del trabajador e incluso la actividad social y política.

– Relación entre satisfacción y moral de empresa:

Estos dos conceptos no significan lo mismo, ya que la moral de empresa es el sentimiento que tienen los trabajadores al pertenecer a un grupo de empleados, al aceptar objetivos comunes y confiar en su utilidad. Satisfacción es un estado de ánimo individual que puede contribuir a la moral de empresa y al revés.

Satisfacción tampoco es lo mismo que motivación, ya que motivación es lo que impulsa a producir resultados.

El sistema de retribuciones puede influir en la satisfacción al determinar que el empleado se sienta más o menos cómodo a consecuencia de la retribución. Y puede influir también en la motivación, sobre todo si las retribuciones dependen de los resultados individuales o de grupo.

– Relación entre satisfacción y representación sindical:

Desler llega a la conclusión de que los individuos no pertenecen a los sindicatos para obtener una mayor remuneración o mejores condiciones de trabajo, sino que se sindicalizan porque creen que a través de la unidad se pueden proteger mejor de la administración de la empresa.

Si el clima laboral no es satisfactorio, si hay una mala comunicación o si hay miedo a perder el puesto, los trabajadores tienden a sindicalizarse, aunque, por regla general, los sindicatos no son capaces de proteger la seguridad en el trabajo.

La insatisfacción del empleado por sí sola no lleva a la sindicalización automática.

- Ergonomía

- Definición, características principales y campo cubierto:

La ergonomía es la ciencia que estudia la adaptación de las condiciones de trabajo y de los empleos a las características de los individuos. Se ocupa de estudiar y mejorar el medio-ambiente laboral desde la perspectiva del bienestar del trabajador en su puesto y en el centro de trabajo. Estarían incluidas las

condiciones materiales del trabajo en cuanto a las máquinas o útiles que se utilizan, y las condiciones físicas como la iluminación, los ruidos, la temperatura, la humedad o la contaminación.

La ergonomía además de prevenir los accidentes y enfermedades profesionales se interesa por la salud y el confort de los trabajadores intentando mejorarlo. Intenta proteger a los trabajadores contra el estrés, las enfermedades, los accidentes, el desgaste sensorial o el cansancio.

Además la ergonomía relaciona a las personas con los instrumentos de trabajo para hacerlos más manejables y seguros, y con el lugar de trabajo para hacerlo más habitable.

Si queremos conseguir esto es necesario que los trabajadores participen en el diseño de los procesos laborales y de los equipos.

- *Tipos de ergonomía:*

- Ergonomía preventiva: es la que diseña al mismo tiempo que el sistema de producción y antes o a la vez de que se produzcan las decisiones técnicas. Tiene más posibilidades que el segundo tipo de ergonomía que es la correctiva.
- Ergonomía correctiva: intenta reorganizar lo ya existente con el objetivo de mejorarlo.

El campo cubierto por la ergonomía abarca el medio físico, el esfuerzo físico, el esfuerzo mental, la seguridad en el trabajo, los aspectos psicológicos, el diseño del puesto o el tiempo y el ritmo de trabajo. Una vez analizados estos elementos se establece el fin ergonómico del puesto.

- **Opciones de diseño de trabajo: rotación, ampliación y enriquecimiento**

- *La rotación de puestos de trabajo: definición, características, ventajas e inconvenientes:*

La rotación es el movimiento de un trabajador de un departamento a otro con el objetivo de diversificar su trabajo, ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes.

La rotación ayuda a las personas a descubrir cuáles son los puestos que prefiere y que le hacen sentirse más satisfecho.

El intercambio de puestos entre los trabajadores puede seguir un esquema fijado previamente o bien se puede deber a acuerdos entre empresa y trabajador (planes de carrera).

La rotación ofrece al trabajador una serie de ventajas como el hecho de que no se limite a ser sólo un observador en cada departamento, sino que se involucra a fondo en cada puesto y aprende operaciones nuevas y propias de cada departamento. Por otro lado, la rotación le ofrece más oportunidades de interacción social y experiencia.

También la rotación tiene desventajas para aquellas empresas que requieren un alto grado de especialización porque la rotación favorece la generalización. Puede ocurrir también que a una persona en rotación se le olvide en un puesto que ha quedado vacante y se le saque del proceso rotativo.

Las entidades financieras son las que más recurren a la rotación con el objetivo de que los nuevos empleados se familiaricen con las nuevas operaciones.

Si queremos que la rotación tenga éxito tiene que estar exclusivamente diseñado para las necesidades y capacidades del empleado en particular y no debe ser un proceso habitual de pasos a seguir. Habrá que tener en cuenta los intereses y preferencias del trabajador junto con las necesidades de la empresa y habrá que

determinar el tiempo que cada persona va a estar en cada puesto siempre de acuerdo con la rapidez con la que aprende.

La crítica que se le hace a la rotación es que el cambio de puesto puede hacer que el trabajador sea más ingrato, ya que impone nuevos aprendizajes y obliga al individuo a concentrarse en tareas, mientras que en un trabajo que ya se conoce la monotonía les permite hacer las tareas de forma automática.

- Ampliación de puestos de trabajo: definición, características y ventajas

La ampliación es un proceso que consiste en incorporar al puesto nuevas tareas semejantes a las que se realizan y que tienen un mismo nivel de calidad. La dificultad y la responsabilidad necesarias para desempeñar estas nuevas tareas no cambian de forma significativa.

La ventaja que proporciona la ampliación del puesto de trabajo es que se evita el trabajo repetitivo. Además el trabajador podrá ver más fácilmente cómo contribuye su trabajo en el proceso productivo.

Como inconveniente está el que a veces se produce la oposición del trabajador sobre todo cuando no se le paga o recompensa al ver ampliadas sus tareas. Como crítica lo que se dice es que algunos empresarios se aprovechan del trabajador con la excusa de la ampliación cuando lo que realmente se produce es un enriquecimiento del puesto.

- Enriquecimiento del puesto: definición, características y ventajas

El enriquecimiento de un puesto supone la introducción de cambios cualitativos en el trabajo con lo que se eleva su categoría, ya que generalmente se añaden elementos de planificación y control a la realización del trabajo.

El puesto que ha sido enriquecido tiene nuevas responsabilidades y generalmente contribuye a que el trabajador tenga más iniciativa, con lo que se produce su enriquecimiento personal, siendo ésta la principal ventaja del enriquecimiento.

El inconveniente es sobre todo para el empresario debido al mayor coste que le puede suponer.

La crítica que se le hace es que por regla general no tiene en cuenta las diferencias individuales, con lo que si se enriquecen dos puestos a la vez, generalmente se les dan los mismos beneficios cuando la dificultad puede ser mayor en un puesto que en otro.

- El proceso de cambio en el puesto de trabajo

- Introducción:

En la actualidad los puestos de trabajo están sometidos a muchos cambios por lo que habrá que buscar nuevas formas de organización que garanticen la flexibilidad y consigan una rápida adaptación de las empresas. Esta flexibilidad se manifiesta en dos aspectos:

1º– en las modalidades de trabajo como horarios flexibles o trabajos a tiempo parcial.

2º– en el teletrabajo y las posibilidades que tiene de desplazar el puesto de trabajo a casa tanto para el empleado como para la empresa.

Con cualquiera de estas posibilidades las empresas aumentan su flexibilidad.

- Modalidades de trabajo:

- *Horarios flexibles:*

Pueden adoptar varias formas:

1º) Aumento o disminución temporales de la jornada de trabajo, bien sea a través de excedencias, reducción de jornada, o bien a través de realización de horas extras (aumento de la jornada).

2º) Creación de jornadas con duración parecida a la normal pero con horarios distintos a los normales como los turnos de noche, los fines de semana... que pueden tener o no rotación de los trabajadores.

3º) Creación de jornadas bien diferenciadas de la jornada normal para determinados colectivos de trabajadores: jornadas más cortas para los trabajadores a tiempo parcial y jornadas más largas para colectivos como los trabajadores del mar, las guardias de los médicos y enfermeras, el personal de recolección, etc.

- *El trabajo a tiempo parcial:*

Antes el trabajo a tiempo parcial era exclusivo de trabajadores poco importantes o de aquellos puestos que tenían poca importancia para el éxito de una empresa. Ahora las cosas han cambiado y los trabajos a tiempo parcial son igual de importantes que los de a tiempo completo, pudiendo ser personal cualificado y no cualificado.

Existen grandes grupos de trabajadores a tiempo parcial:

1º) Las personas que involuntariamente tienen que acogerse al tiempo parcial debido a la situación económica del momento que no les permite encontrar un trabajo a tiempo completo aunque tengan formación y experiencia.

2º) Mujeres que generalmente están casadas y con hijos y que quieren entrar en el mundo laboral en que el tiempo parcial les permite un horario flexible o----- de trabajo más costas, con lo que pueden dedicarse a otros compromisos de familia, hogar, etc.

3º) Personas que de forma voluntaria acceden al tiempo parcial porque aunque son trabajadores cualificados quieren seguir formándose y desarrollándose formalmente, lo que no les permite tener un trabajo a tiempo completo.

4º) Empleados de alto nivel que son contratados a tiempo parcial por aquellas pequeñas y medianas empresas que no pueden permitirse el contratarlos a tiempo completo como los médicos de empresa, los asesores jurídicos, financieros...

El trabajo a tiempo parcial en cualquiera de los casos no significa precariedad en el empleo, ya que como hemos visto puede ser una forma de adquirir experiencia profesional o de llevar a cabo otros proyectos personales. Para las empresas es un recurso a corto plazo que le permite ahorrar costes pero no es una buena estrategia a largo plazo y normalmente tampoco sirve para aumentar la productividad.

C) El teletrabajo:

Ante los avances tecnológicos las empresas tienen que adaptarse y buscar nuevas formas de organización. Así aparece el teletrabajo como un sistema de trabajo a distancia, generalmente por cuenta ajena en el que el trabajador recibe instrucciones telemáticamente. Este sistema tiene ventajas e inconvenientes tanto para la empresa como para el trabajador.

Las ventajas para el trabajador son: reducción de gastos del hogar (guardería...), libertad de horario, flexibilidad de la jornada laboral, mayor calidad de vida, regulación por el trabajador de los períodos de trabajo, empleo de minusválidos, posibilidad de atender otros compromisos y educación en la autodisciplina.

Las ventajas para la empresa: aumento de la productividad, reducción de espacios y de aprovisionamientos, trabajo por objetivos, disminución de accidentes laborales, situación de la empresa por criterios estratégicos y no logísticos.

Los inconvenientes para la empresa y el trabajador son: la falta de control de los trabajadores (para la empresa), la falta de motivación al no tener contacto social (para el trabajador), una mayor desconexión de los objetivos de la empresa y la asociación del teletrabajo con la economía sumergida.

El teletrabajo incluye varias modalidades como son el teletrabajo en casa, el teletrabajo móvil, el centro de recursos compartidos y las redes de PYMES.

TEMA 9: LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO

• Concepto y objetivo

• Concepto y características:

La valoración del desempeño es un proceso mediante el cual podemos recoger, utilizar, comprobar, ofrecer y compartir toda la información necesaria sobre las personas en su trabajo con el objetivo principal de mejorar su actuación en él.

Es un proceso dinámico porque los trabajadores son evaluados formal e informalmente de forma continua por las organizaciones. Estas técnicas de valoración se diferencian de las técnicas de selección en que juzgan a posteriori la idoneidad del trabajador.

La valoración del rendimiento es un proceso que debe ser continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicios acerca del personal de la empresa acerca de su trabajo habitual. Y además es uno de los instrumentos más importantes que tiene la dirección de RRHH.

Es un proceso continuo porque aunque se realiza en un momento determinado abarca todas las actuaciones del trabajador en un determinado periodo de tiempo.

Es sistemático porque necesita información reunida de forma regular y revisada periódicamente con el empleado, de tal forma que se garantice que a todos se les mide por igual.

Es un proceso en cascada ya que cada trabajador es evaluado por su superior inmediato con lo que las únicas excepciones serían el director general o gerentes y los empleados de los niveles más bajos.

Es un proceso orgánico ya que es un proceso que generalmente se aplica a los directivos y al personal de rentas pero que lo ideal sería aplicarlo a más empleados para aumentar el rendimiento de la organización.

Es un proceso de expresión de juicios acerca del personal de la empresa acerca de su trabajo habitual porque se emiten opiniones pero de forma constructiva analizando cuál es el valor de cada individuo para la organización exclusivamente en relación con su puesto de trabajo.

• Razones para evaluar el desempeño:

Son cuatro fundamentalmente:

- Tener un inventario de capacidades y habilidades de los empleados para poder asignar los trabajos según el potencial de cada persona.
- Tener toda la información necesaria sobre la cual poder tomar decisiones para promocionar y retribuir al personal.
- Mejorar las relaciones entre la dirección y los subordinados ya que si la evaluación está bien hecha nos permitirá conocer cuáles son los objetivos, preferencias y aspiraciones de los trabajadores.
- Este proceso nos permitirá determinar si otras funciones del área de RRHH son o no son eficaces. podremos saber si la formación sirve para mejorar habilidades, si la contratación ha sido eficaz o si el diseño de puestos es motivante para los trabajadores.

En las empresas españolas hoy en día sólo se buscan las dos primeras razones.

- **Objeto y sujeto de la valoración:**

- **Objeto:**

En los estudios sobre la valoración no se ponen de acuerdo sobre si el sistema de valoración debe analizar los resultados de los trabajadores o debe analizar su comportamiento. Ante estas dos opciones lo mejor será analizar resultados siempre que sea posible y medir el comportamiento cuando haya circunstancias que no nos permitan medir los resultados. Los autores que estudian esto sí coinciden al afirmar que los criterios basados en los resultados son más convenientes cuando la valoración tiene fines administrativos o cuando se trata de trabajos relacionados con la producción.

Pero cuando hay formas de hacer un mismo trabajo es más conveniente utilizar los criterios basados en rasgos y comportamientos.

También hay autores que afirman que los criterios basados en rasgos y comportamientos tienen pegos importantes y que es mejor medir resultados. Las pegos de los criterios son las siguientes:

- Los directivos son reacios a utilizar estos criterios porque dicen que son subjetivos y que si los empleados reciben una calificación inferior a la máxima creen que son tratados injustamente.
- Los supuestos de los que parte este criterio que es que el rendimiento y la posesión de rasgos específicos están relacionados resulta difícil de creer.
- La valoración es más eficaz si proporciona retroalimentación o cuando es un medio de discusión o sirve para proponer mejoras. Sin embargo los criterios basados en rasgos y comportamientos dan poca información sobre la que poder discutir.
- Los trabajadores dudan sobre las cualidades que se les está calificando.

- **Sujetos de la valoración:**

La valoración la suelen hacer:

- el superior inmediato
- los compañeros de trabajo
- el propio trabajador (autovaloración)
- los subordinados o clientes de un servicio

Sea quien sea debe cumplir una serie de condiciones:

- Conocer las funciones y objetivos del puesto que ocupa la persona a la que se va a valorar.
- Emitir juicios válidos y fiables que no reflejen ningún tipo de perjuicio o resentimiento al trabajador.
- Tener la posibilidad de observar con frecuencia el desarrollo del trabajo de la persona a la que se va a

evaluar.

– *valoración del superior inmediato:*

Es la más habitual en las empresas porque en principio el superior inmediato es el quien conoce mejor las tareas a desarrollar por el subordinado. A pesar de ser la más utilizada tiene dos defectos:

- El evaluador sin intención puede distorsionar la valoración al comparar el puesto que evalúa con el suyo propio.
- Generalmente los directivos no tienen conocimientos especializados para evaluar de forma efectiva a sus colaboradores.

– *valoración de los compañeros:*

La principal ventaja es que tendremos otro punto de vista sobre el trabajo. Además algunos autores opinan que esta valoración es la más eficaz y que proporciona resultados bastante fiables y válidos sin que influyan factores como la amistad o el compañerismo. Si queremos que esta valoración sea acertada es necesaria la retroalimentación y hay que asegurar la objetividad para que no haya resentimiento entre los trabajadores evaluados negativamente porque si no se puede producir una disminución en el rendimiento.

Esta evaluación puede ser útil si queremos modificar actitudes o conseguir cambios de conducta positivos en los empleados pero no se suele aplicar a efecto de retribuciones.

– *valoración del propio trabajador:*

El principal inconveniente de la autovaloración es que los empleados normalmente se conceden puntuaciones más altas de las que les concedería un superior o un compañero. Es efectivo si el que se evalúa tiene un alto coeficiente intelectual y una fuerte necesidad de logro.

También es un proceso que mejora con el tiempo y también necesita retroalimentación.

Es el método más adecuado cuando se utiliza con fines de motivación y de desarrollo o en el caso de aislamiento de los empleados o para determinados tipos de personalidad (como los introvertidos o autosuficientes).

– *valoración por los subordinados o usuarios del servicio:*

Estas personas conocen directamente el trabajo del evaluado aunque sólo tienen una visión muy concreta y parcial de ese trabajo. La evaluación que hagan, por tanto, no tendrá en cuenta todos los aspectos necesarios. Además para que sea eficaz habrá que introducir factores correctores que corrijan los errores o distorsiones del evaluado.

3. La dirección por objetivos

La dirección por objetivos es un sistema de valoración del rendimiento que procede de la escuela neoclásica. A través de ella los directivos de las empresas podrán encauzar el comportamiento de sus empleados y además este sistema de valoración será la base de una dirección empresarial eficiente que relacionará los objetivos del trabajador con los del supervisor y así con los objetivos de la empresa.

Este proceso tiene varias fases:

- El análisis del contenido de trabajo que va a realizar el supervisado. En esta fase participan el supervisor y

el subordinado y en ella determinan la importancia de cada uno de los aspectos del trabajo.

- Elaboración de las metas a conseguir en el siguiente período: sólo participa el subordinado, que debe fijarse unas metas que sean estimulantes, realistas y controlables, es decir, deben superar metas anteriores, deben ser alcanzables y no pueden depender de acontecimientos que estén fuera del control del trabajador.
- Difusión del plan y de las metas elaboradas en la etapa anterior: vuelven a participar el supervisor y el subordinado, pero en ella el superior sólo actúa como consultor y no impone sus criterios. Al ser el propio trabajador el que se fija las metas podemos decir que la dirección por objetivos favorece la motivación y la formación, pero también, como el superior no opina sobre estas metas se puede perder eficacia al no estar el esfuerzo bien orientado.
- Selección de punto de control: se determinan cuales van a ser los momentos más adecuados para medir el progreso y que no tienen porqué ser sólo el final del proceso de valoración.
- Comprobación de los resultados: cuando se lleva a cabo esta etapa alguno de los objetivos fijados se habrán superado, mientras que otros no se habrán alcanzado. En este sentido, habrá que evitar las comparaciones en términos absolutos, es decir, no tiene mérito que se hayan fijado metas cortas y fáciles de lograr y que se hayan alcanzado.

Una organización que utilice la dirección por objetivos como sistema de valoración suele empezar por los niveles más altos (directivos) de tal forma que quede claramente establecida la relación entre los objetivos de la empresa y los que se establezcan para los niveles inferiores. Además así las personas que tiene que aplicarlo lo conocerán primero como subordinados y después lo aplicarán como superiores.

La Dirección por Objetivos normalmente se aplica a un sólo departamento o sección para adquirir experiencia, y después poder aplicarlo a toda la empresa, y también para poder comparar los departamentos donde se aplica esta técnica de valoración con otros departamentos en los que se aplican otros procedimientos.

Para que la Dirección por Objetivos sea eficaz hay otros aspectos importantes como el comunicar a los interesados su introducción para que expresen su opinión, no obligar a nadie, incentivar la participación de tal forma que no sea aplicado sólo por el responsable de Recursos Humanos aunque sí será él quien se encargue de formar a los evaluados y el que será responsable de su eficacia.

La Dirección por Objetivos influye positivamente en la motivación y rendimiento de los empleados porque éstos conocen de antemano lo que se espera de ellos y además han participado en la elaboración de las metas. También la Dirección por Objetivos mejora la comunicación entre subordinado y superior, ya que intercambian opiniones y además ayuda a desarrollar controles efectivos porque en la etapa de control se establece claramente lo que hay que vigilar. También sirve para destacar las necesidades de formación, ya que se identificarán las carencias que tienen los distintos trabajadores.

Es un sistema que se utiliza sobre todo en puestos directivos, ventas o supervisión.

TEMA 10: DISEÑO DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA DE LA EMPRESA

• La retribución y su efecto motivador

El salario es el instrumento más eficaz de motivación con el que se cuenta en las empresas. A la vez, es una de las partidas que más gastos ocasiona y es fundamental en la estrategia de la empresa al influir directamente en el comportamiento de los trabajadores, y contribuye a que se alcancen los objetivos de la organización.

- Normalmente el responsable del departamento de Recursos Humanos o de personal es quien se encarga de la administración de los salarios y de su coordinación.

Entre los distintos autores que estudian la retribución, algunos dicen que el dinero es lo único que motiva a los trabajadores y que estarían dispuestos a hacer cualquier cosa si lo que se les pagara por ello fuera lo adecuado.

Otros dicen que el dinero fue un importante factor de motivación en el pasado, sobre todo en las épocas de bajo desarrollo económico, pero que ahora no es tan motivante porque los trabajadores tienen sus necesidades básicas cubiertas. Frente a estas dos posturas surge una intermedia que considera que ninguno de los otros dos planteamientos es válido totalmente porque el dinero es un medio de intercambio que en sí mismo no es un incentivo pero que se busca porque permite muchas cosas. El prestigio no se asocia directamente con la riqueza, con lo que una vez conseguido el dinero tenemos que seguir ganándolo para evitar el fracaso.

Razones por las que el dinero es importante para los trabajadores:

- Por su poder de intercambio económico o capacidad de compras de bienes o servicios.
- Porque es un medio de intercambio social y símbolo del status del que lo tiene.
- Por el reconocimiento, ya que los trabajadores creen que el dinero refleja lo que sus superiores piensan de ellos y se transforma en un indicador de la posición relativa de un empleado con respecto a otro.

La idea del dinero como factor motivador prevalece sobre otras ideas aunque es cierto que el dinero no soluciona los problemas de productividad ni de motivación en las empresas por sí solo.

Razones por las que el dinero es importante para las empresas:

- Porque influye sobre la eficacia organizacional en todos los aspectos que determinan la eficacia de la empresa y son: el absentismo, la rotación, la calidad de trabajo o la productividad.
- Porque normalmente es una fuente de problemas ya que los trabajadores se suelen quejar continuamente tanto sobre la cuantía como sobre el reparto.
- Porque las retribuciones en las organizaciones suponen un coste muy elevado que está entre el 80% y el 90% en las empresas de servicios, o entre el 55% y el 60% en las empresas industriales muy avanzadas.
- Porque existe posibilidad de intervención por parte de los directivos, ya que aunque hay que seguir normas legales y aplicar los convenios, los directivos pueden influir tanto en la forma de retribuir, como en la distribución de los conceptos, siendo el responsable de Recursos Humanos el que ayude a diseñar la política retributiva y a administrar los salarios.

Posiciones de la empresa y del empleado con respecto a la retribución:

Por todas las anteriores razones hay que implantar un sistema retributivo que equilibre las posturas de los trabajadores y organización, que en principio son contrarias. Por un lado el empleado intenta que se le compense el esfuerzo realizado e intenta mantener las prestaciones laborales a un nivel aceptable. Por otro, la empresa quiere mantener la calidad y cantidad de sus productos y servicios a unos costes lo más bajo posibles y el equilibrio se conseguirá a través de la negociación entre ambas partes que lleguen a alcanzar las condiciones favorables para ambos.

• Los objetivos del sistema retributivo

Cuestiones que debe aclarar la política retributiva:

Si queremos tener un buen sistema de retribuciones lo primero que debemos hacer es formular una política (directrices y principios que reflejan cuál es la filosofía de la organización en relación con la remuneración de los empleados). Esta política debe abordar varias cuestiones:

- Habrá que ver cuáles van a ser los niveles máximos i mínimos de remuneración tanto en la empresa como por categorías profesionales o ----- la de responsabilidad, estableciendo las bandas salariales. Para ello hay que tener en cuenta la capacidad de ----- de la empresa, la normativa legal,

la influencia sindical a través de los convenios o el valor del puesto para la empresa y las presiones del mercado.

- Habrá que ver cuál es la relación retributiva entre los distintos niveles.
- Habrá que ver cómo se van a distribuir las remuneraciones en cuanto a salario base, incentivos u otro tipo de prestaciones.
- Habrá que decidir sobre qué cantidad de dinero habrá que destinar a aumentar salarios y cómo se va a distribuir.

Objetivos de la política retributiva:

Son distintos dependiendo de si afectan al trabajador, a la empresa o a la sociedad.

- Objetivos para el empleado:

! Tener -->[Author:O]estabilidad económica y seguridad en el trabajo

! Mejorar el nivel de vida y conseguir status

! Obtener mayor retribución por un esfuerzo y dedicación y que pueda incrementarla al alcanzar su esfuerzo y competencias.

! Que la retribución se ajuste a factores que el trabajador pueda controlar.

! Prever el nivel de ingresos

! Conseguir un ambiente laboral propicio

! Reconocimiento basado en sus contribuciones y ventajas salariales acordes con su entorno social.

- Objetivos para la organización:

! Conseguir una remuneración equitativa para los trabajadores similares.

! Remunerar a cada empleado según contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa.

! Conseguir empleados motivados que sigan contribuyendo al bien de la empresa.

! Mantener un nivel de costes bajos.

! Que los empleados no duden del sistema retributivo.

! Que exista relación proporcionales entre los distintos niveles salariales y entre retribución y nivel de vida de los empleados.

! Que haya condiciones laborales atractivas.

! Que retengan a los empleados productivos y que todos tengan garantizadas las prestaciones mínimas.

! Que la retribución sirva para estimular iniciativas, creatividad, trabajo en equipo y autonomía.

- Objetivos para la sociedad:

! Conseguir empleo estable y remuneración para mantener el nivel de vida adecuado.

! Tener el número suficiente de artículos y servicios con precio y calidad adecuados.

! Que la empresa pueda seguir suministrando los bienes y servicios que se necesitan.

! Que el orden retributivo se ajuste al mercado laboral.

! Reducir los costes no productivos.

! Que los salarios crezcan de acuerdo con la productividad de las empresas.

! Contribuir a las necesidades financieras de la empresa por medio de las acciones.

Los sindicatos también intentan conseguir seguridad en el empleo y retribuciones más altas con lo que obligan a las empresas a compensar el aumento de costes con un aumento de la productividad y así aumentar la inflación.

• **Estructura del sistema retributivo**

• **Principios del sistema retributivo:**

- **Uniformidad:** significa que dentro de un mismo grupo o categoría no deben existir grandes diferencias retributivas porque sino surgen problemas para la organización y el clima laboral se estropea. Pero uniformidad no significa igualdad ya que la política retributiva debe compensar las diferencias individuales.
- **Individualización:** una política retributiva bien diseñada debe conceder un papel importante a la retribución basada en los resultados alcanzados. Los responsables de Recursos Humanos deberán establecer en este sentido la relación entre retribución fija y variable.
- **Coherencia:** si hablamos de política retributiva la empresa actúa como un todo aunque existan centros jurídicamente independientes. Además tendrán que estar equilibradas las recompensas individuales y de grupo para lo que se habrá que valorar el desempeño.
- **Persistencia:** la política retributiva debe durar al paso del tiempo al no ser que la situación económica o del mercado aconsejen lo contrario. Si continuamente se cambia la retribución lo que se produce es la desconfianza de los trabajadores hacia el sistema retributivo.
- **Simpleza:** la política retributiva debe ser comprensible para todos los trabajadores de tal forma que sepan cuáles son sus posibilidades y se eviten expectativas falsas o malas interpretaciones. Si la política retributiva es complicada pierde eficacia.
- **Equidad:** habrá que hacer una buena valoración de puestos que nos permita ver cuál es el valor retributivo de cada uno de los puestos y poder repartir el salario de forma equitativa.
- **Competitividad externa:** la retribución tiene que servir para retener a los mejores profesionales y deberá ser atractiva para evitar problemas de rotación y absentismo. Tanto la competitividad externa como la equidad interna, si no se cumplen pueden tener consecuencias negativas para la organización siendo mucho más serias las de la competitividad externa.
- **Participación:** en el diseño de la política retributiva hay que tomar decisiones muy importantes como qué cantidad se va a distribuir, de qué forma y cuánto le va a tocar a cada uno. Normalmente son decisiones que corren a cargo de los directivos aunque a veces puede ser conveniente que participen los interesados.
- **Comunicación:** hay que informar a los trabajadores sobre su retribución (cuantía, forma de pago, etc.) y en cuanto a si los empleados deben conocer las retribuciones de sus compañeros hay que decir que si el sistema retributivo está bien diseñado y cumple todos los requisitos no habría porqué

ocultarla a no ser que existan desigualdades no justificadas.

Contenido del sistema retributivo:

Los autores que analizan la política retributiva no coinciden a la hora de elaborar un listado sobre su contenido pero en líneas generales debería incluir los siguientes aspectos:

- Objetivos del sistema retributivo
- Política de comunicación
- Proceso para la toma de decisiones
- Posición deseada en el mercado
- Grado de centralización
- Proporción de recompensas no financieras
- Papel de la retribución basada en el rendimiento
- Sistema de evaluación del rendimiento

La mayoría de las organizaciones no tienen una política retributiva diseñada formalmente aunque el hacerlo proporciona una serie de ventajas como son: el definir cuál es la postura de la organización sobre este tema, establecer un sistema coherente de principios y normas sobre remuneración, exponer los principios que dirigen la administración de los salarios y la creación de mecanismos para hacer frente a casos concretos.

• Determinación del salario base

Definición y características del salario base:

Salario base es la cantidad de pesetas brutas garantizadas durante un ejercicio anual. También se puede definir como la paga por horas, días, semanas o meses que reciben los empleados a cambio de su trabajo.

Según Claver el salario base es la retribución fija que depende del puesto que se ocupa independientemente del rendimiento que se tenga en él.

El salario base normal es la mayor parte de la remuneración total que recibe un empleado, ya que la mayoría de las empresas no pagan prestaciones, que son las retribuciones recibidas en relación con el empleo y el cargo desempeñado en la organización, como pueden ser las vacaciones pagadas, seguros de enfermedad, planes de pensiones o seguros de vida, y tampoco pagan incentivos, que son retribuciones que se suman al salario base y que por lo general tienen relación directa con los resultados, como pueden ser las primas, comisiones o participación en beneficios.

La finalidad del salario base es establecer una estructura retributiva y un sistema de retribuciones equitativo de los empleados según su puesto de trabajo y los resultados obtenidos.

El salario base es, por tanto, el principal elemento con el que cuentan los trabajadores para analizar si el sistema de retribuciones de su empresa es equitativo.

Si queremos introducir un sistema de salario base en una organización habrá que contestar a una serie de preguntas ! fotocopias.

Establecimiento del sistema de salarios base:

Habría que establecer horquillas o bandas salariales para que cada uno de los puestos de trabajo que deben estar basados en el factor relativo de los puestos para la organización y después, según los resultados de los empleados, habría que determinar en qué lugar de la horquilla encuadraremos su remuneración.

Si queremos conseguir un sistema de salario base sólido estos mínimos y máximos deberán determinar:

1º) el valor relativo del puesto para la organización garantizando la equidad interna.

2º) nos deben ayudar a garantizar la equidad externa comparando lo que se le paga a un empleado con lo que se paga a empleados de otras organizaciones por trabajos semejantes.

La evaluación de puestos de trabajo para diseñar la estructura retributiva:

La evaluación de puestos de trabajo consiste en determinar sistemáticamente el valor de cada puesto en relación con el resto de los demás puestos de la organización. Se utiliza para poder hacer un buen diseño de la estructura de retribuciones y no para evaluar los resultados de los trabajadores en su puesto.

Para hacer esta evaluación hay que seguir tres pasos:

1º) habrá que definir los requisitos de cada puesto y ver cuál es su contribución a la organización para así clasificarlos según su importancia.

2º) habrá que identificar los factores compensables o retribuibiles como pueden ser la eficacia, habilidad, responsabilidad, esfuerzos, etc. o cualquier característica que la organización considere importantes hasta el punto de estar dispuesta a pagar por ellas.

3º) habrá que desarrollar y ejecutar un plan que utilice los factores elegidos para evaluar el valor del puesto para la organización. En este plan los puestos que requieren más factores ocuparán niveles más altos que los que requieran menos factores.

Estos planes de evaluación suelen combinar cuatro métodos de evaluación de puestos básicos que son:

- **Métodos cualitativos:** son los que evalúan los puestos comparándolos con los demás puestos de la organización. Son:

Ordenación de puestos por rangos o jerarquización: es una técnica antigua y sencilla por la cual el evaluador ordena todos los puestos desde el más sencillo al más difícil. El único factor compensable que se utiliza es la dificultad del trabajo. Es un método que proporciona información sobre el grado de diferencia que existe entre los distintos puestos.

Clasificación de puestos de trabajo: se definen varias clases o niveles de puestos según las diferencias en las condiciones de trabajo, tareas, responsabilidades o cualificación. Una vez definidos todos los niveles se van asignando los puestos a cada uno de ellos con lo que los puestos que estén en un nivel superior tendrán un mayor valor.

- **Métodos cuantitativos:** evalúan los puestos mediante una escala predeterminada y son:

Ordenación por puntos: es un método sencillo y objetivo que desarrolla una escala de puntos que se distribuyen entre los distintos factores compensables de una forma que no tiene porqué ser lineal. Cada puesto se mide factor por factor eligiendo el grado que mejor refleje sus características con lo que la suma de puntos de los distintos grados de todos los factores será la valoración total del puesto.

Comparación de factores: es muy parecido al anterior, sólo que en vez de utilizar una escala de puntos, utiliza una escala monetaria en base a unos puestos clave que ya tienen asignada la retribución. Estos puestos clave los divide en una serie de factores remunerables como la habilidad, el esfuerzo físico, el esfuerzo mental o la experiencia a los que se les asigna una parte de la retribución total. Después los demás puestos se comparan

con este análisis y se les va asignando la retribución que les corresponda.

- **Las encuestas salariales**

Sirven para reunir información comparativa sobre métodos, políticas y prácticas de pago de salarios en las empresas de un determinado sector de actividad o de una determinada zona geográfica. Nos ofrecen información sobre el mercado con lo que quedaría garantizada la equidad externa. Además sirven para informar a los trabajadores sobre los puestos de trabajo (retribución) y también influyen sobre su motivación.

Para hacer una encuesta salarial se puede recurrir a entidades públicas o privadas. Las encuestas públicas son más generales y no tienen en cuenta la especificidad de la empresa, mientras que las encuestas privadas son más específicas y están más autorizadas aunque suponen un alto coste para la organización.

Otra opción sería que la propia empresa realizara la encuesta entre otras empresas de su sector de actividad.

A la hora de comparar los datos obtenidos en una encuesta salarial con los datos de nuestra organización tenemos que tener en cuenta varias cosas:

- puede que la nomenclatura o denominación de los puestos sea parecido pero que el contenido sea distinto.
- Además del salario base hay que tener en cuenta los complementos, las prestaciones en especie o los salarios diferidos.
- Tendremos que comparar un número suficiente de puestos para que nuestra política retributiva esté ajustada con el exterior.
- Tendremos que elegir una encuesta salarial que se corresponda con el sector económico y geográfico de nuestra empresa.

6.Sistema de remuneración basado en la cualificación y gestión de competencia (Clave 1044).

TEMA 11: SISTEMAS DE INCENTIVOS

- **Políticas y planes de incentivos**

Los planes de incentivos son la herramienta que utilizan las empresas a la hora de reforzar la relación entre resultados obtenidos y retribuciones de los trabajadores para, de esta forma, influir en la motivación de los empleados. A la hora de clasificar estos planes se pueden seguir varios criterios, siendo el más común el que distingue según se apliquen los incentivos al individuo, al grupo o a toda la organización.

Los planes de incentivos deben cumplir tres requisitos:

- Es muy importante que se basen en los resultados de tal forma que los trabajadores estén convencidos de que hay relación entre lo que hacen y lo que reciben.
- Los trabajadores también deben tener la seguridad de que sus resultados y los de sus compañeros se evalúan con exactitud y equidad. Esto es más fácil de medir en algunos puestos que en otros.
- Los empleados deben percibir que existe relación entre los resultados globales de la organización y sus retribuciones.

Hay que diferenciar entre los incentivos individuales y los colectivos.

- **Incentivos individuales**

Tienen una importante ventaja sobre los colectivos, ya sean a nivel de grupo o empresa y es que los trabajadores se dan cuenta más fácilmente de la relación que existe entre lo que hacen y lo que reciben. Esta

relación no es tan evidente en los otros dos tipos de incentivos.

Planes de incentivos a nivel no directivo

- Planes basados en el ahorro de tiempo: son parecidos a los de destajo pero, en este caso, se fija un tiempo en el que hay que determinar un determinado trabajo. El trabajador recibirá una prima si acaba su trabajo en menos tiempo del establecido. Se aplican también a puestos de producción.
- Planes basados en comisiones: en ellos una parte importante de la retribución se basa en el volumen de ventas. Su ventaja es que relacionan directamente retribución y resultados aunque hay veces que el trabajador no puede controlar determinados factores que influyen negativamente en los resultados. Otros factores que pueden influir en las rentas son el tiempo, la economía nacional o las preferencias de los consumidores.
- Primas individuales: una es la retribución que se concede al empleado por una sola vez basándose en los buenos resultados conseguidos. No hay que confundir la prima con el aumento salarial por méritos que también se basan en los resultados, pero es una cantidad que se perpetúa de un año para otro. Las primas pueden tener forma monetaria u otra forma como viajes o premios. Su mayor inconveniente es que si no está ligada a los beneficios puede llegar a convertirse en una prolongación del salario con lo que los trabajadores la dan por segura y si no se les concede se produce descontento con las consecuencias negativas que acarrea (rotación, absentismo...)
- Sistemas de sugerencias: ofrecen incentivos monetarios a los trabajadores cuando sus sugerencias influyen positivamente en la organización de manera que esta disminuye sus costes, aumenta sus beneficios o bien mejora la relación con los clientes. Son planes que ofrecen beneficios para la empresa como para el trabajador y además consigue que los empleados se sientan más integrados y mejoren su comunicación con la dirección de la empresa.

Planes de incentivos a nivel directivo

- Sistemas de sugerencias: es igual que el anterior
- Primas basadas en los resultados de la organización: en el caso de los directivos se trata de una prima anual que generalmente se concede a final de año, que se basa en los resultados y que se calcula en función de los beneficios aunque se pueden utilizar otros procedimientos. Aunque son primas que se basan en los resultados de la organización. Se consideran incentivos individuales por el importante papel que representan los directivos en el éxito de la empresa. Las primas suelen ser cantidades muy elevadas, con lo que muchos directivos aplazan la percepción de una prima por motivos fiscales.
- Opciones de acciones: estos planes ofrecen a los directivos la posibilidad de comprar acciones de la empresa a un precio fijado previamente. Si sube la cotización de las acciones el directivo vende y obtiene beneficios, y si baja se dice que no ejecuta la opción de venta y entonces queda sumergida. Son planes que se basan en la idea de que los directivos se esforzarán para conseguir aumentar los beneficios de la empresa y con ello la cotización de las acciones.

• Incentivos colectivos

• Incentivos a escala de grupo

Surgen cuando los puestos de trabajo son interdependientes con lo que resulta difícil evaluar y diferenciar los resultados individuales. Entonces surgen estos incentivos que favorecen a todos los miembros del grupo en función de sus resultados globales. Su finalidad es conseguir que los empleados se animen entre sí para obtener mejores resultados. Tienen dos inconvenientes que son:

- Que los distintos grupos pueden competir entre sí perjudicando a toda la organización.
- Que resulta más difícil para el trabajador ver la relación que existe entre los resultados individuales y los de grupo.

- **Incentivos a escala de la organización**

Retribuyen a los empleados en función de los resultados de toda la organización aunque normalmente la cuantía depende del salario individual. Son planes que establecen relaciones de colaboración entre todos los niveles de empleados, de tal forma que los trabajadores se sienten animados para reducir los costes y elevar la producción. Los planes más conocidos son:

- Participación en beneficios: su finalidad es que los trabajadores cooperen en un esfuerzo común para mejorar los resultados de la organización. Si se mejoran se produce esa retribución y si no, no se les da. La idea primordial es que empleados y empresarios deben compartir los beneficios incrementales. El funcionamiento será el siguiente: la empresa mide su producto y después, cuando los empleados reducen los costes laborales incrementando la productividad, la empresa compartirá con ellos los beneficios. Se trata de un sistema que puede llevar a elevar la productividad de la empresa en más de un 25 % y que además mejora la calidad.
- Planes de reparto de acciones entre los empleados: su finalidad es que los empleados participen en el capital social de la empresa. Estos planes pueden adoptar dos formas:

- Planes de primas en acciones
- Planes apalancados

En ambos casos la empresa crea un fideicomiso de acciones que son propiedad de los empleados y que se denomina FAE. La crean para que adquieran un número especificado de acciones de la empresa en beneficio de los empleados. En el primer caso la empresa entrega anualmente una cantidad de dinero al FAE para que compre acciones. En el segundo caso el fideicomiso toma en préstamo una suma de dinero para comprar acciones, normalmente con la garantía de la empresa que es la que entrega anualmente al fideicomiso la cantidad necesaria para amortizar y pagar los intereses del préstamo.

En ambos casos cuando el fideicomiso recibe las acciones se acreditan en una cuenta para cada empleado y se distribuyen atendiendo, bien a la paga, bien a la antigüedad, o a ambas cosas. Cuando el empleado se jubila o se va de la empresa se le entregan sus acciones o se le recompensa por parte del fideicomiso. El reparto de acciones ofrece ventajas importantes en materia fiscal tanto para el trabajador como para la empresa.

TEMA 12: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y RRHH

- **Tecnologías de la información y su impacto en el trabajo**

- **Introducción y consecuencias desde el punto de vista estratégico**

En las últimas décadas las empresas han venido actuando en unos mercados cada vez más competitivos, con lo que, la tecnología se ha convertido en factor clave que determina el éxito de la organización, por eso es muy importante las consecuencias de la utilización de la tecnología desde el punto de vista estratégico.

Consecuencias:

- La tecnología proporciona ventajas competitivas a la empresa pero no siempre es portadora inmediata de esas ventajas. El éxito de la empresa estaría en este sentido más relacionado con la gestión, desarrollo y la utilización de la tecnología en sí misma.
- La empresa debe evaluar estratégicamente la tecnología que vaya a utilizar. Esta evaluación tiene que ser a largo plazo porque es en períodos largos de tiempo cuando se puede comprobar los efectos de la tecnología empresarial.
- Si la empresa quiere que la tecnología sea un arma competitiva deberá concentrarse en unas pocas tecnologías estratégicas. No debemos confundir tecnología con producto, ya que la tecnología puede dar

lugar a productos muy heterogéneos.

- En el desarrollo de las capacidades tecnológicas de una empresa es fundamental la actitud de la alta dirección. Si tiene una actitud contraria a las tecnologías de la información se puede generar una situación de desventaja de la empresa con respecto a sus competidores. Y además estas decisiones suelen ser irreversibles. Si la actitud de la alta dirección es favorable al desarrollo tecnológico se puede llegar a sobrevalorar el departamento de I+D dejándole más recursos financieros que a otros departamentos de la empresa, con lo que se puede llegar a disponer de productos con altas calidades técnicas pero con pocas salidas en el mercado.

• Concepto de tecnología

Tradicionalmente el concepto de tecnología ha sido difícil de delimitar por la ambigüedad de ideas que puede contener. En el diccionario hay cuatro definiciones (fotocopias clave)

• Los sistemas de información en el nuevo modelo de dirección de personas

A lo largo de la historia, la función de personal se ha venido considerando como una función fundamentalmente administrativa que estaba reservada a los especialistas en dirección de recursos humanos y al personal administrativo. Ahora, se considera a la dirección de personal como una función estratégica que implica a todas las personas de la empresa, con lo que el sistema de información además de procedimientos administrativos y funcionalidades deberá tener en cuenta a los usuarios implicados. Este sistema de información deberá poner al alcance de más usuarios una mayor información y más posibilidades de acceso para lograr una mejor distribución de tareas, de funciones y de informaciones los siguientes objetivos:

- Mayor rapidez y eficacia en las tramitaciones.
- Mayor motivación y productividad.
- Ampliar los canales de información y comunicación entre personas distintas o con turnos de trabajo diferentes.
- Promoción de nuevos servicios a las personas de la organización.
- Ampliar el derecho de los trabajadores a estar informados.
- Aplanar la pirámide organizacional aprovechando a las personas por su capacidad de iniciativa y creatividad y no solo por sus habilidades normales o condiciones físicas.

• Efectos de las tecnologías de la información

Las tecnologías de la información tienen amplias y variadas repercusiones en todos los ámbitos de la organización así, en el ámbito de los RRHH, influyen en el diseño de puestos, en cuanto a su cantidad y eliminación de puestos de trabajo. También influyen en la supervisión y comunicación.

- En el diseño de puestos:

% Contenido: Normalmente se piensa que las tecnologías de la información son siempre rentables en todas las organizaciones, sólo por el hecho de ser un avance tecnológico importante. Básicamente, lo que cualquier organización pide a las tecnologías de la información es, que permitan un aumento de la productividad. Se supone que estas tecnologías iban a automatizar procesos rutinarios y a reducir costes, con lo que, aumentaría la productividad. Sin embargo, los estudios económicos, hechos desde la 2ª G.M. hasta nuestros días, nos indican que el aumento de la productividad en las empresas, no sólo no se ha producido sino que, incluso se ha visto desacelerado. Las causas de este retroceso son:

- Que se han descuidado aspectos humanos como la formación o el cambio de la estructura en las organizaciones.
- Que todavía no se ha logrado extraer de estas tecnologías todo su potencial de incremento de la

productividad.

- Que el valor añadido y la utilidad de las tecnologías de la información está más relacionado con su capacidad de apoyo a la estrategia de la empresa que, con fines meramente tácticos.

% Eliminación de puestos: Las tecnologías de la información tienden a sustituir trabajos rutinarios y peligrosos y, tareas intelectuales que pueden ser desarrolladas por máquinas. Esto se conoce como efecto desplazamiento que sostiene que, la difusión de las tecnologías de la información suponen una amenaza para el empleo, debido a la tendencia a desaparecer de trabajos poco o nada cualificados en consecuencia de la automatización de las tareas. Este efecto se ve compensado o contrastado con el efecto compensación que, dice que el paro generado por las tecnologías se ve absorbido ya que, se modifica la estructura ocupacional y se crean nuevos puestos de trabajo.

- En la supervisión:

Las tecnologías de la información permiten una mayor fluidez en la información en todos los niveles de la empresa, con lo que, la necesidad de describir detalladamente tareas y funciones ha ido y sigue perdiendo importancia.

- En la comunicación:

Los sistemas de comunicación que facilitan el proceso de coordinación entre los miembros de la organización también se ven afectados por las tecnologías de la información ya que, las mayores disponibilidades técnicas deberían posibilitar que se generaran nuevos mecanismos de enlace más adecuados que los ya existentes. Esto influye tanto en la comunicación entre departamentos como, entre los diferentes niveles jerárquicos. Podemos decir que, las tecnologías de la información en la nueva dirección de personas, tiende a desarrollar cada vez más una cultura de trabajo en equipo y, reducen la diferencia de información que está disponible para los directivos y ara el resto de los trabajadores de la empresa. El papel de la dirección de la empresa se orienta más hacia el trabajo en equipo, reduciéndose la supervisión y, teniendo la empresa una estructura organizacional más horizontal.

- **Impacto de las tecnologías en el trabajo directivo.**

- **Introducción y roles directivos según Mintzberg**

A lo largo de la historia, el número de profesionales y directivos en las empresas ha ido aumentando hasta el punto de que, en la actualidad, constituyen el segmento de oficina con mayor número de empleados. Vamos a analizar el impacto de las tecnologías de la información.

Mintzberg nos habla de los roles interpersonales que son los que derivan de la autoridad del directivo y de la posición que ocupa en la escala de mando. En este caso, en los roles interpersonales, el directivo puede actuar como cabeza visible cuando representa a la organización y, es su símbolo visible. Puede actuar también como líder que, es el que estimula al personal y, se responsabiliza de su motivación y también, puede actuar como enlace cuando se ocupa de las relaciones de intercambio con individuos o grupos ajenos a la empresa.

Después están los roles de decisión que, justifican la autoridad formal y el acceso privilegiado a las fuentes de información, por parte de los directivos. En este caso, nos encontramos con el negociador (que es responsable de representar a la organización en cualquier negociación importante); el empresario (el que fomenta los cambios en la organización); el gestor de anomalías (el que gestiona los cambios o situaciones que están fuera de su control); y el asignador de recursos que es, cuando su actitud es fundamental para la obtención de la estrategia empresarial y de cualquier decisión significativa.

Por último, los roles informativos: hacen referencia a la recepción y transmisión de la información y, en los

que, el directivo puede actuar de tres formas:

- Como portavoz, cuando se ocupa de integrar a la organización en su medio ambiente, transmitiendo la información interna al exterior porque, su posición en los niveles altos de la escala jerárquica le facilita la disponibilidad de información.
 - Como monitor, cuando surcan información interna y externa y se convierte en el centro neurológico de la información de la empresa.
 - Como difusor, que es cuando actúa transmitiendo la información externa hacia el interior de la empresa.
- Impacto de las tecnologías de la información en la naturaleza básica del trabajador.

El trabajo directivo sigue siendo poco definido, está fragmentado, se da una gran importancia a la comunicación oral y, está orientado hacia la acción. Las nuevas tecnologías han influido poco en él pero, han producido cambios en los sistemas de los trabajo directivos, debido a los nuevos instrumentos con soporte informático que, han generado nuevos procesos de control, de dirección e información a distancia, con los que, han surgido otras formas de trabajo como el teletrabajo. Los cambios ocasionados por las tecnologías de la información, son cada vez más rápidos y, están obligando a los directivos a desarrollar en la organización, una mayor orientación tecnológica, dando prioridad a la dirección de la información.

• **Impacto de las tecnologías de la información en los roles interpersonales**

En este sentido, las tecnologías de la información, estos roles están relacionados en cómo se ejerce la autoridad y, con la dirección de los RRHH en la organización. Esta dirección de RRHH es más independiente en cuanto a autoridad jerárquica, tiende a desarrollar una cultura de trabajo en equipo, con la que, los roles interpersonales se orientan hacia unas estructuras más horizontales en la empresa, una reducción de la supervisión y, una tendencia hacia el trabajo en equipo. La responsabilidad de las decisiones ya, no será del directivo sino, del equipo de trabajo. Se tiende a fomentar en el empleado, conductas directivas como: la flexibilidad, la iniciativa o el profesionalismo.

- Impacto de las tecnologías de la información en los roles informáticos.

Los directivos están relacionados con la recepción y transmisión de la información desde 2 aspectos diferentes:

- Desde la comunicación interpersonal que, sigue siendo fundamentalmente oral, aunque los directivos utilizan cada vez más medios informáticos.
- Desde la dirección de la información que, se está convirtiendo en un aspecto cada vez más importante del trabajo directivo y en el que, las tecnologías de la información están integrando funciones y rompiendo las fronteras interdepartamentales, con lo que, se evita la redundancia de datos y sistemas. Además se da un mayor acceso a los datos para todos los niveles de la organización, reduciéndose la diferencia entre la información disponible para los directivos y, de la que pueden disponer otros miembros de la organización. Existe, por lo tanto, una mayor transparencia informativa.

– 55 –

– 55 –