

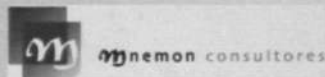


Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Núm. 291

LA GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Rafael Castaño



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 291
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**



La Gestión Integral de Recursos Humanos

Rafael Castaño

Alcalá de Henares, Noviembre 2005

Consejo de Redacción:

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares.

Teléfono : 91. 885.42.00

Fax : 91. 885.51.57



mnemon consultores

ISBN 84-8187-132-X

Índice

Pag.

PARTE I: INTRODUCCIÓN

1. La empresa ante los cambios del entorno	5
2. La Responsabilidad Social de la empresa	8
3. Cultura y cambio organizacional.....	11
3.1. El cambio organizacional	17
3.2. Cultura y gestión de RR.HH. en la actualidad	23
4. La Gestión de RR.HH. en la empresa	27
4.1. Evolución histórica de la gestión de RR.HH.	28
4.1.1. Período en que predomina el contenido administrativo	28
4.1.2. Período en que predominan las Técnicas de Personal. Etapa del Desarrollo Económico y Social.....	29
4.1.3. Período de integración. Mercados competitivos globales.....	29
4.2. Las funciones y áreas de la gestión de RR.HH.	30
4.2.1. Área de Reclutamiento y Selección	32
4.2.2. Área de Administración de Personal	41
4.2.3. Área de Formación	49
4.2.4. Área de Relaciones Laborales	53
4.2.5. Área de Desarrollo de RR.HH.	57
4.2.6. Área de Prevención de Riesgos Laborales.....	72
4.3. Cuadro-resumen de las Políticas de RR.HH.....	81

PARTE II: PLANIFICACIÓN DE RR.HH.

5. La Planificación Estratégica de la empresa	85
6. Historia de la planificación	88
7. Estrategia versus táctica.....	89
7.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	90
7.2. Tendencias y cambios del entorno cultural.....	90

8. Planificación de RR.HH.	93
8.1. Objetivos de la planificación.....	96
8.2. Etapas de la planificación de RR.HH.	97
8.3. Marco temporal de la planificación	112
8.4. Factores que afectan al marco temporal de la planificación de RR.HH.	113
8.5. Elementos de la planificación	113
9. Planificación de las necesidades de personal	114
9.1. Descripción del puesto de trabajo	117
9.2. Cálculo de la necesidad neta de personal	119
10. Planificación de la contratación del personal	122
10.1. Métodos de reclutamiento	123
10.2. Cálculo de los costes de personal.....	125
11. Planificación de la ocupación de personal	130
11.1. Satisfacción laboral	130
11.2. Expedientes y fichas laborales	131
12. Planificación de la formación del personal.....	133
12.1. Establecimiento de un Plan de Formación.....	133
12.2. Evaluación de la formación.....	134
13. Actuación ante el Comité de Empresa.....	138
14. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo	140
14.1. Introducción histórica.....	140
14.2. Definición	140
14.3. Importancia del ADP para la empresa	147
14.4. Participantes en el proceso de ADP	155
14.5. Tipo de información	158
14.6. Técnicas de recogida de información.....	158
14.7. Las cinco cuestiones básicas.....	161
14.8. Métodos de análisis y recogida de información para la descripción de puestos de trabajo.....	164
14.9. Diseño y planificación de un proyecto de ADP.....	172
14.10. Etapas del ADP	178
14.11. Modelo de Ficha de ADP	180
Bibliografía	183

PARTE I: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. LA EMPRESA ANTE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

La empresa puede ser considerada como un organismo vivo y, como tal, nace, crece, se desarrolla y desaparece. Como sistema social abierto, recibe una serie de influencias externas y, a su vez, influye sobre el entorno. Los cambios de todo tipo que ocurren en dicho entorno obligan a la empresa a adaptarse para progresar. "Si la empresa carece de la capacidad suficiente para adaptarse al entorno, no podrá desarrollar creación de riqueza y de servicio a la sociedad en la que se integra".

El cambio puede llevarse a cabo de muchas formas:

- Se puede cambiar reaccionando ante el entorno.
- Se puede preparar el cambio antes que las condiciones del entorno lo requieran realmente, para conseguir posiciones ventajosas antes de que el cambio suceda.
- Se puede crear y dirigir el cambio para convertirse en líderes de la nueva situación generada.

"Es básico el sentido de anticipación al cambio". Es necesario, por tanto, situarse en la posición mental y en la práctica del cambio continuo, sin esperar la irrupción de lo nuevo. La dimensión empresarial, sea cual sea el sector, el tamaño, el tipo de organización, al ser un ente social abierto en un entorno cambiante, tiene que tener presente la realidad del cambio. Hoy en día, las organizaciones no pueden entenderse como suma de elementos, sino como el conjunto y resultado de las interrelaciones de una serie de elementos que no pueden ser olvidados. De la misma manera, los sistemas de dirección que en su tiempo fueron eficaces han dejado de ser válidos hoy en día. Hay que investigar y analizar nuevas formas que permitan resolver los problemas planteados en el complejo juego de fuerzas puestas en movimiento.

Las fuerzas que inciden y condicionan la adaptación de la empresa al entorno serían, entre otras, las siguientes:

- **Legislación.** Tanto nacional como comunitaria, autonómica y local: condicionan la existencia de la empresa e imponen limitaciones.
- **Grupos sindicales.** Disponen de medios legales y sociales a través de la acción sindical y de la negociación colectiva que inciden directamente en la organización del trabajo.
- **Las asociaciones de consumidores, los clientes y el entorno.** Que pueden, llegado el caso, boicotear a las empresas, productos, técnicas de fabricación o producción que no respeten la calidad y el medio ambiente.
- **Las nuevas tecnologías.** Obligan a las empresas a innovar o desaparecer, en cuanto que aferrarse a tecnologías obsoletas supone perder cuota de mercado.
- **La competencia.** Obliga a intentar conseguir ventajas competitivas.
- **Valores sociales cambiantes,** influidos por los medios de comunicación, que permiten mantener y aumentar la cuota de mercado.
- **Las personas,** que se integran en la actividad laboral, que ya no sólo buscan el trabajo en sí y su seguridad, sino otros valores y motivaciones en el desarrollo de su trabajo diario.
- **La tecnología informática,** que posibilita la difusión de datos e información en tiempo real y sin barreras.
- **Los poderes de decisión,** que van dejando de estar en las posiciones tradicionales con reglas del juego predeterminadas y conocidas.

Por todo ello, podemos decir que las características del entorno que afectan a la empresa serían:

- Fuerte competitividad en todos los mercados.
- Globalización de mercados: internacionalización creciente de la economía.
- Tecnología en rápida evolución.
- Altas tasas de desempleo.
- Cambio de valores. Crisis de los valores tradicionales.
- Economía mixta. Convivencia de empresas públicas y privadas.
- Impacto creciente de la calidad y servicio al cliente.

La consecuencia final sería que la innovación y la mejora deben ser continuas para mantenerse en el marco de la competitividad actual.

Uno de los factores que está condicionando de forma determinante la gestión del cambio en la empresa actual es la calidad y el servicio al cliente. La creación y mantenimiento de la calidad en una organización dependen de una auténtica gestión de calidad, con objeto de garantizar que se comprenden y se alcanzan las necesidades de los clientes. Para obtener la calidad, es necesario que todos los niveles de la organización se adhieran a los principios de la calidad y que el sistema de gestión de calidad establecido se revise y mejore continuamente, en base a la realimentación que proviene del cliente.

La aplicación con éxito de la calidad proporciona oportunidades significativas para:

- Mejorar la prestación del servicio.
- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la productividad y reducir los costes.
- Mejorar la cuota de mercado.

Para obtener estos beneficios, un sistema de calidad debería también responder a los aspectos humanos involucrados en la prestación del servicio:

- Considerando las interacciones humanas como un elemento esencial de la calidad de servicio.
- Reconociendo la importancia de la percepción del cliente, de la imagen, de la cultura y del servicio de calidad.
- Considerando la formación como eje estratégico que desarrolle las competencias y aptitudes del personal.
- Motivando al personal a mejorar la calidad y alcanzar las expectativas del cliente.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Una de las realidades más importantes generadas por la situación de las empresas en la actualidad es la evolución del activo laboral: las personas, que prestan su trabajo en la empresa. A medida que se alcanzan niveles de seguridad en el empleo y en los ingresos fundamentales, y las personas mejoran su cualificación profesional, se produce un cambio en las actitudes y una búsqueda de nuevos valores: satisfacción en el trabajo, satisfacción de necesidades de relación, promoción y desarrollo profesional, reconocimiento en el trabajo, etc., a raíz de un cambio cultural de la sociedad en general, y de las empresas y trabajadores en particular, como ya adelantó Peter Drucker en los años 90 (véase *Drucker, P., 1996*). El aumento de cualificación y la evolución tecnológica del mercado es la que orienta la necesidad de modificar los sistemas de gestión, que a su vez intentan dar respuesta a las nuevas necesidades de los individuos.

Ante este panorama, se hace necesaria una nueva estrategia de la empresa adaptada a las características de los nuevos tiempos. Las características de esta nueva estrategia serían:

- *Objetivos económicos:* Las leyes de la competencia y del mercado obligan a una renovación de productos, tecnologías,

estudios y análisis de mercado, que permitan a la empresa cumplir con sus objetivos de productividad.

- *Proyección social:* La empresa de nuestros días se concibe bajo la proyección de contribución al bienestar de la sociedad. En este contexto, el trabajador no es sólo una fuente potencial de productividad, sino que necesita sentirse motivado en su propia dimensión laboral. La empresa no sólo ha de realizar balances económicos, sino también balances sociales.
- *La comunicación:* El papel del trabajador como persona se hace cada vez más relevante y la relación con la empresa es más personalizada. Esto exige el desarrollo de nuevos y efectivos cauces de comunicación.
- *Atención permanente a las necesidades personales:* Una auténtica política social se basa en el análisis de necesidades e insatisfacciones, así como de las condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, posibilidades de promoción y de formación, reconocimiento, participación en el establecimiento de objetivos y sistemas de comunicación válidos.

Las empresas actuales, como hemos visto hasta el momento, forman parte activa de la sociedad y constituyen, en especial para los colaboradores, el marco de su trabajo y de una parte importante de sus aspiraciones en la vida. No sólo deben asegurar empleo remunerado, sino aportar satisfacción, desarrollo personal y promoción profesional.

Entre los factores que delimitan las nuevas responsabilidades sociales de la empresa estarían, entre otros:

- *Factores sociales internos.* Se refieren a problemas planteados dentro de la empresa:
 - Condiciones de trabajo: seguridad e higiene, organización del trabajo, enriquecimiento de tareas, formación continua.
 - Ordenación y distribución del tiempo de trabajo: horarios, vacaciones, sistemas de control, absentismo.

- Satisfacción en el trabajo: movilidad, polivalencia, contenido de los puestos de trabajo, participación en objetivos y en toma de decisiones.
- Política de Recursos Humanos: sistemas de selección, promoción, desarrollo, formación.
- Políticas salariales: niveles salariales, ayudas sociales, sistemas de compensación, retribución variable, incentivos, beneficios sociales.
- Información en la empresa: información económica, objetivos a corto, medio y largo plazo, planes estratégicos y de expansión.
- Relaciones de la empresa con asociaciones de trabajadores: relación con grupos sindicales, con organizaciones profesionales.
- Participación de los trabajadores en la empresa: estructuras de delegación, grado de influencia efectiva, forma de participación.
- Factores sociales externos:
 - Influencia de la empresa en el entorno físico: contaminación y medio ambiente.
 - Influencia de la empresa en el entorno humano: adecuación al urbanismo local, problemas de situación geográfica, influencia en el consumo de bienes.
 - Calidad de los bienes y servicios generados.
 - Influencia en el modo de vida de la comunidad: vivienda, servicios educativos, servicios sociales.
 - Influencia sobre el empleo directo e indirecto.
 - La empresa y las investigaciones.

- Aportación a la exportación.
- Localización geográfica de las inversiones.

3. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

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

Podemos distinguir dos niveles:

- *Valores*: aquellos principios que son compartidos por todos los miembros de la organización y que se van a mantener, aunque existan cambios en la composición de la organización. Son los principios considerados como *fundamentales* por los integrantes de la organización. Es básico para mantener a la organización unida. Son difíciles de cambiar y están tan profundamente asumidos que hace falta mucha reflexión para darse cuenta de que existen.
- *Patrones de comportamiento*: aquellas normas, conductas que se reproducen por parte de los miembros de la organización y que son transmitidas a los nuevos miembros. Estos patrones son más visibles, más fácilmente modificables.

En el momento en que se crea una empresa, no existe una cultura como tal, por lo que habrá que fijar desde el principio el espíritu que quiere tener. Una vez que la cultura se ha instaurado dentro de la organización, ésta tiende a perdurar a través de su transmisión a todos los miembros.

Los factores que influyen en la creación de la cultura de una organización son los siguientes:

- La personalidad y comportamiento de los dirigentes de la empresa.
- Los ritos, símbolos y valores de la organización.

- La información, el estilo de comunicación interna y externa, formal e informal.
- Las estrategias y objetivos.
- Las estructuras y procedimientos.
- El sistema de gestión y estilo de mando.

A estos factores internos podemos añadir dos externos:

- Las condiciones económicas y de tecnología.
- Las condiciones sociales y culturales.

Esta cultura homogeneiza culturas personales, refuerza sistemas de reglas y configuración del poder, proporciona continuidad en el tiempo, da coherencia a pesar de la diversidad de sus miembros, da especificidad en sus relaciones con el exterior, en sus acciones y en sus valores, identifica a los empleados. Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, ya que el modelo cultural condiciona el comportamiento de las personas, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje e implican a la gente en el proyecto común de empresa. Varios autores mantienen, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso empresarial que realmente incentive el cambio y la creatividad? Se puede hablar de dos maneras claramente diferenciadas: la primera se relaciona con el establecimiento de condiciones laborales favorables, mientras que la segunda relaciona el cerebro y el corazón.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos directivos han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho de que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a sus recursos humanos en el proceso de cambio.

En definitiva, las organizaciones tienen una finalidad, unos objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro-sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

La mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto, DAVIS dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura; además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Delgado sostiene que la "cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad". En la misma línea del autor citado anteriormente, Schein se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas (Véase Davis, 1993; Delgado, 1990 y Schein, 1988).

El planteamiento anterior se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello por lo que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Algunos autores añaden más características a la cultura; tal es el caso de Katz y Kahn, cuando plantean que las investigaciones sobre la

cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes. La cultura determina la forma como funciona una empresa; ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la Dirección para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto, Deal y Kennedy ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura, por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje (véase Katz y Kahn, 1995; Deal y Kennedy, 1985).

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, mientras que otros se han inclinado a conocer en profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los directivos como transmisores de la cultura de las organizaciones. Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace KURT LEWIN, cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente. "La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos". La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Al respecto, otros teóricos consideran que la cultura organizacional *permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.*

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Gracias a su cultura, la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo, son inconscientes.

En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados: podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas. Esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura. Cualquier área de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros; éstos, a su vez, asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores de esa área.

Finalmente, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos importantes:

- *El subsistema filosófico* se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta dirección. En efecto, son los directivos quienes deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores.

- *El subsistema actitudinal* mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; éste representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, los valores organizacionales representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, mientras que las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. Los valores suelen estar explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización; por lo tanto, son acordados por la alta dirección. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, y crea un sentido de identidad del personal con la organización. Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que

compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

3.1 El cambio organizacional

Las nuevas tendencias del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico; todas ellas conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan a las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los directivos tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva. La misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa. Por ello, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las nuevas técnicas de dirección y gestión tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la dirección desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. La esencia de la gestión de la dirección es visualizar acertadamente hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor coste. Sin

embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Tres ideas básicas acerca de la gestión del cambio:

- Consiste en la capacidad que debe tener la dirección a la hora de manejar los cambios, ya que éstos implican costes, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la dirección a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.
- Una vez que se inicia el cambio, éste adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige. Es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean coincidentes con lo planificado inicialmente, pero en otros casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gestionan el cambio.
- El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes (Véase *Jeanine Daniel Duck*, 2002).

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran. Kurt Lewin, presenta un modelo de cambio en tres etapas:

1. *Descongelamiento* (invalidación): durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costes de un cambio. En esta etapa, además, se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
2. *Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva*: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta dirección.
3. *Nuevo congelamiento* (consolidación del cambio): esta fase ayuda a la dirección para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta dirección continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

Establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, se tiene que estar alerta y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado de comportamiento sea relativamente permanente.

A su efecto, Antonorski plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

1. Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
2. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
3. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico y permite identificar qué tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
4. Definir los cambios necesarios: consiste en determinar los asuntos a resolver, además de identificar los aspectos claves, lo que realmente es importante resolver, ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas.
5. Diseñar la organización futura: para lo cual se deben identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
6. Planificar los cambios organizacionales: definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
7. Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado, se deben realizar los siguientes pasos:
 - Definir la organización para el cambio.

- Asegurar el liderazgo para el cambio (ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional).
- Asegurar la participación activa de todas las personas que conforman la organización, y realizar seguimiento y control (no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente).

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse.

Por otra parte, la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia.

"Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos, un cambio a corto plazo". Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual es fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general, se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis de que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura es la comunicación. La transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos. La claridad de las expectativas se relaciona con el nivel de información y comunicación pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional. En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva de las organizaciones en un entorno altamente cambiante. La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de SCHEIN, que sostiene que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación. Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

3.2. Cultura y gestión de RR.HH. en la actualidad

En su mayoría, las organizaciones, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como el diseño de nuevas estrategias económicas

adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales. En cuanto a la actividad específica de Recursos Humanos, también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una *visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.*

El planteamiento antes señalado considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Esto significa que la función de Recursos Humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los directivos y mandos, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los directivos tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño. Son aquellos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por:

- Inspirar una visión compartida en la organización e implicar a sus miembros en el proyecto común de empresa.
- Determinar los valores culturales y filosofía de la empresa.
- Desarrollar un proceso de dirección estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias.
- Desarrollar un proceso de seguimiento y evaluación de los objetivos y metas estratégicas, ligados a la visión y valores organizacionales.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia

del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce siempre en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos. Por el contrario, muchas veces el área de recursos humanos es la que menos participa en las decisiones coyunturales de la organización. Lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización.

Pero en la actualidad prevalece una evidente ausencia de planificación de Recursos Humanos y de diseño y definición de políticas específicas que sirvan de apoyo a la formalización de procedimientos y normas. En este sentido, es importante señalar que el área de Recursos Humanos debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. Debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello, es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio tanto a directivos como a empleados.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de Recursos Humanos es el desarrollo de actitudes y habilidades personales, necesarias para alcanzar un desempeño óptimo, con el objetivo final de contribuir a la consecución de los resultados empresariales, ganando en profesionalidad y motivación, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad.

Como conclusión, las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología en la gestión de Recursos Humanos, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización. La premisa anterior permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control de un entorno tan cambiante.

Las organizaciones que han logrado adaptarse con éxito muestran 3 aspectos importantes:

- Destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.
- El énfasis puesto en la investigación de nuevos enfoques y estilos de dirección para adaptarlos a su funcionamiento.
- La inversión en la formación y reciclaje del personal es otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar por trabajar sea hoy insuficiente. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos. Hay que romper los paradigmas tradicionales, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro. La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gestión de Recursos Humanos cobra en la actualidad un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier organización para adaptarse a las nuevas circunstancias, teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a las personas para

que internalicen la cultura organizacional como ventaja competitiva en la gestión empresarial.

- Considerar como un elemento vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones.
- Promover el desarrollo personal y profesional para que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.
- La Gestión de Recursos Humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, dirigir y evaluar estos procesos.
- Plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

La Gestión de los Recursos Humanos está afectada, como todas las funciones directivas, por las profundas transformaciones que están afectando a la organización empresarial, consecuencia de los cambios en el entorno económico y social. Igualmente, está afectada por el cambio en el papel de las personas en la empresa, que han pasado de ser unos recursos a corto plazo, sustituibles, a constituir la ventaja competitiva por excelencia de la organización.

Exigencias como las siguientes, obligan a efectuar una revisión de los modelos tradicionales de Gestión de los Recursos Humanos y adaptarse a las nuevas circunstancias con sentido de la anticipación:

- Calidad y servicio al cliente.

- Flexibilidad de respuesta ante cambios.
- Innovación continua en el tiempo.
- Máxima eficacia en los sistemas organizativos y de producción.
- Orientación hacia la consecución de objetivos y desarrollo de competencias.
- Involucración, comunicación, motivación, gestión de los mandos intermedios.

A esta nueva gestión se le exigirá en el futuro:

- Una mayor tecnificación en los procedimientos a aplicar en la gestión y resolución de problemas relacionados con RR.HH. en las organizaciones de trabajo.
- Una mayor atención al desarrollo de las personas que colaboran en la consecución de estos objetivos.
- Una mayor y cada vez más evidente eficacia en la participación de técnicos y profesionales en el campo de la Gestión de RR.HH., en todos sus ámbitos, plenamente integrados en la gestión estratégica de la empresa.

4.1. Evolución histórica de la Gestión de Recursos Humanos

4.1.1. Período en que predomina el contenido administrativo

La función de Personal comenzó siendo puramente administrativa, en el sentido de llevar los registros y controles sobre el personal y de supervisar las normas establecidas. Esta etapa se caracteriza por:

- Una dirección de la Empresa fuertemente jerarquizada, con esquemas verticales.
- Un mercado laboral abierto, con abundancia de mano de obra y dificultad de contratación de cuadros bien preparados.

- Un marco legal simple, con decretos restrictivos y políticas salariales rígidas.
- Marco social escasamente conflictivo.
- Carencia de dinámica sindical abierta.
- La administración de la disciplina la gestiona directamente el Jefe de Personal con total o parcial inhibición de la línea de mando.

4.1.2. Período en que predominan las Técnicas de Personal. Etapa del Desarrollo Económico y Social

El nacimiento de la empresa compleja, en el sentido de complejidad organizativa y técnica y de volumen importante de producción y venta, trae consigo la apertura de la segunda fase. Tipo de gestión de RR.HH.:

- Se tecnifican determinadas funciones, sobre todo Selección, Formación y adaptación del personal.
- El Departamento de RR.HH. se empieza a configurar como un servicio de Asesoramiento con profesionales del área.
- Empieza a cobrar interés la Psicología Industrial y del Trabajo.
- Se introduce la colaboración de otros especialistas, como Psicólogos, Sociólogos, Asistentes Sociales, etc.

4.1.3. Período de integración. Mercados competitivos globales

En esta etapa es necesario, además, tener un personal adaptable a situaciones nuevas, profesionales y organizativas. La Gestión de RR.HH. debe tener en cuenta aspectos tales como la identificación con la cultura organizativa, la integración en el equipo, la confianza mutua, capacidad de adaptación, etc. Los factores que determinan la dinámica empresarial en esta etapa se pueden resumir en los siguientes:

- Fuerte dinámica social: cualificación creciente, movilidad, etc.

- Evolución tecnológica, nuevos dimensionamientos de la empresa, cambios en los estilos de dirección.
- Nueva legislación laboral.
- Cambio de los valores sociales, éticos y morales.
- La responsabilidad de los problemas humanos se integra en la línea de mando.
- Predominio de la capacidad negociadora.

Las características de la Gestión actual se podrían resumir en los siguientes puntos:

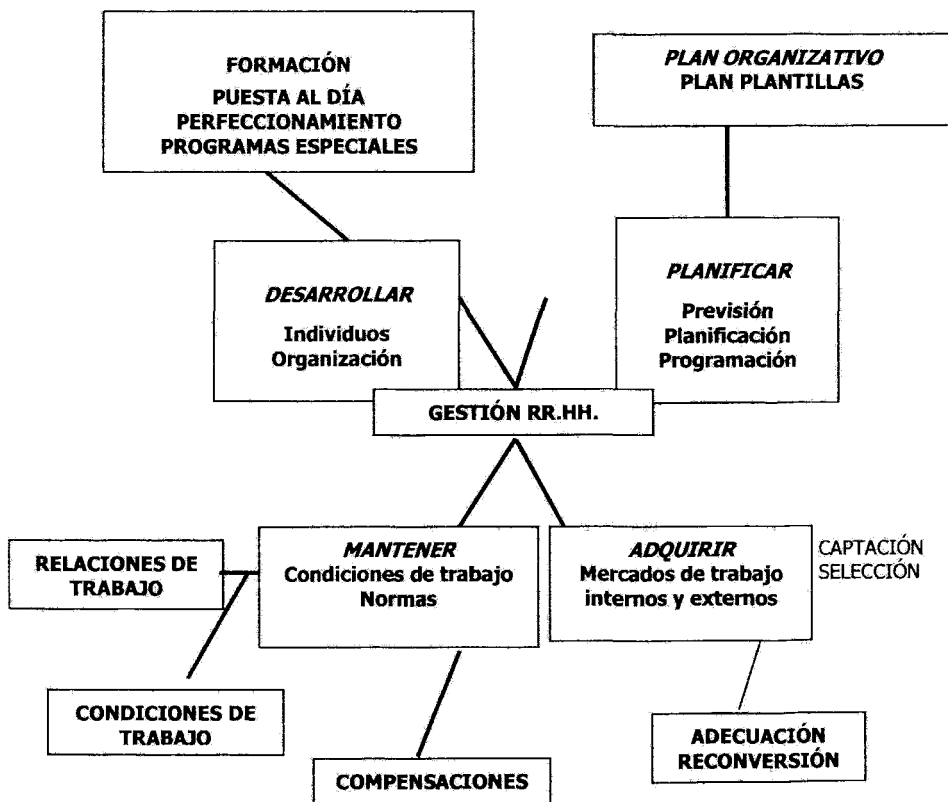
- Adaptación al cambio.
- Autoridad basada en profesionalidad, aptitudes y actitudes.
- Enriquecimiento de tareas. Polivalencia.
- Flexibilidad y juicio por resultados.
- Primacía de los elementos motivacionales.
- Desarrollo de las personas.
- Mayor colaboración de los individuos y grupos.
- Mayor iniciativa y creatividad.

4.2. Las funciones y áreas de la Gestión de RR.HH.

Con independencia del tamaño de la empresa, incluso al margen de que una empresa disponga o no de un Departamento de RR.HH., en todas las organizaciones de trabajo se realizan una serie de funciones en relación con las personas que trabajan en las mismas.

La Gestión de RR.HH. comprende todas las funciones directivas que tiene por fin:

**LA PLANIFICACIÓN,
LA ADQUISICIÓN,
EL MANTENIMIENTO Y EL
DESARROLLO DE LOS RR.HH. NECESARIOS
PARA CUMPLIR EL PROYECTO EMPRESARIAL.**



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Área de Reclutamiento y Selección	Área de Administración de Personal	Área de Desarrollo	Área de Formación
▪ Proceso selección. ▪ Proceso acogida	▪ Proceso de Contratación. ▪ Política de traslados. ▪ Proceso de Nóminas	▪ Proceso de Estrategia Social. ▪ Proceso de Información y Comunicación Interna. ▪ Proceso de Evaluación. ▪ Sistema de Incentivos. ▪ Proceso de promoción interna	▪ Planes formación ▪ Reciclaje ▪ Formación continua ▪ Formación en habilidades personales y directivas

Los objetivos y líneas generales a seguir en los procedimientos de cada una de las áreas quedarían detallados a continuación:

4.2.1 Área de Reclutamiento y Selección

Tiene como objetivo proporcionar a la Organización en todo momento el personal necesario, tanto en calidad como en cantidad, para conseguir eficazmente los resultados de la empresa, con un criterio de rentabilidad económica.

Incluye dos grandes procesos:

- *Proceso de Selección Externa*, que comprende desde la recepción de solicitudes de personal y C.V., hasta la aceptación del candidato y su posterior incorporación a la empresa.
- *Proceso de Acogida*, que comienza con la firma del contrato y no finaliza hasta que el candidato seleccionado concluya su período de prueba.

Procedimiento de Selección Externa

En cuanto al procedimiento de selección, habrá que establecer un procedimiento estándar, por parte de RR.HH., que regule el sistema de selección de personal, a todos los niveles de la empresa.

Entre las tareas de esta función se encuentran:

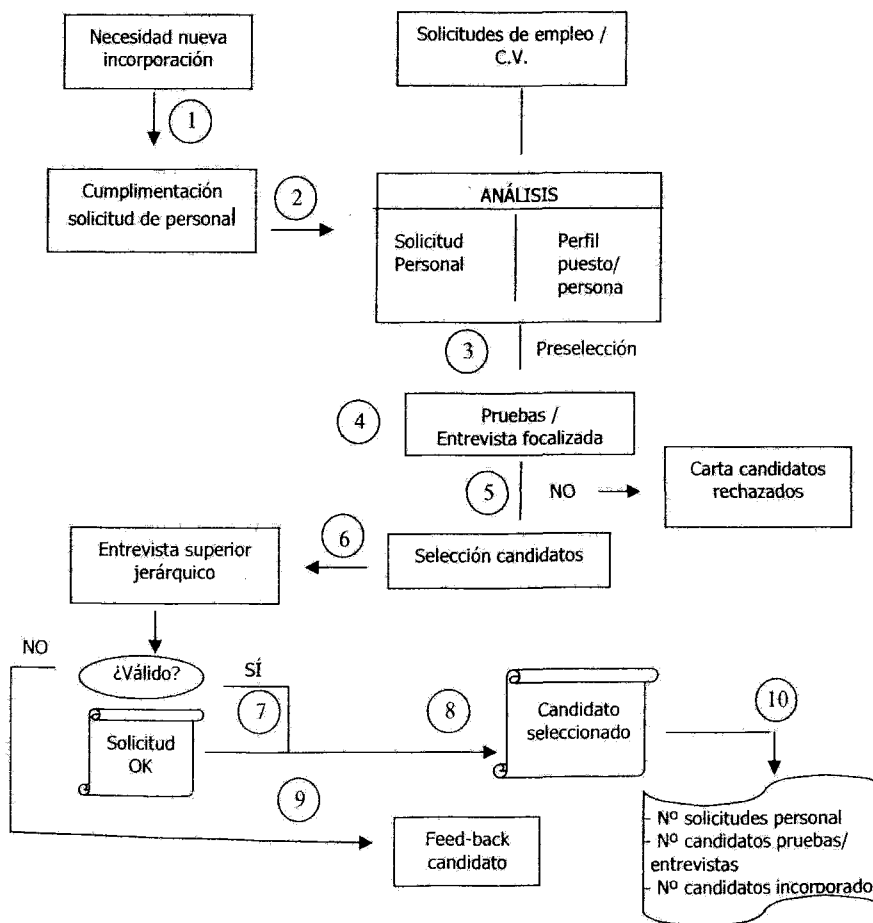
- Recepción de solicitudes de personal por parte del superior jerárquico correspondiente, demandando la necesidad del proceso de selección para cubrir el puesto vacante.
- Descripción del perfil solicitado (formación, experiencia, cualidades, capacidades, etc.), así como las funciones y responsabilidades que se le van a encomendar.
- Valoración de las competencias a tener en cuenta para el desempeño de ese puesto de trabajo: definición del perfil competencial del puesto.
- Comienzo del proceso de reclutamiento y selección de ese perfil. *Condición indispensable* para poder ser efectivo en el proceso de selección externa, es hacerse con una bolsa de potenciales candidatos lo suficientemente amplia como para poder responder con rapidez y eficacia a las necesidades de personal que surjan.
- Reclutamiento y búsqueda de posibles candidatos en las distintas fuentes de reclutamiento externas (organismos oficiales, Universidades, Escuelas Profesionales, bolsas de trabajo, internet, anuncios en prensa, etc.) y en la propia base de datos de la empresa (C.V. y solicitudes de empleo).
- Preselección de candidatos en función del perfil encontrado.
- Detección de posibles promocionables dentro de la empresa que cumplan con los requisitos solicitados.
- Identificación de posibles candidatos para continuar con el proceso de selección.

- Realización de pruebas psicotécnicas, de personalidad, ejercicios prácticos, dinámicas de grupo, ejercicios de role-playing, pruebas de idiomas, informática, etc., en función de las características del puesto a cubrir.
- Una vez corregidas las pruebas, se seleccionará a los candidatos para la primera entrevista: entrevista focalizada por competencias, donde se confirmarán sus datos personales, antecedentes académicos y trayectoria profesional, así como un análisis de las competencias observadas en el candidato.
- Estudio de la adecuación al perfil objetivo en función de las competencias evaluadas.
- Realización de informes y presentación de los candidatos aptos al superior jerárquico.
- Analizar y comentar con el superior jerárquico los informes y perfiles de los candidatos seleccionados.
- Tomada la decisión, los candidatos seleccionados se entrevistarán con el superior jerárquico.
- Si el candidato es aceptado, sólo quedará ponerse en contacto con él: incorporación y bienvenida a la empresa.

Es importante remarcar la necesidad de enviar una carta o llamar a todos los candidatos preseleccionados que hayan sido rechazados en el Proceso de Selección. Es conveniente llevar un seguimiento mensual de los procesos de selección llevados a cabo en la empresa, con el objetivo de controlar las incorporaciones de personal, posibles promociones internas, reestructuraciones de plantilla, etc.

A continuación mostramos gráficamente un resumen de los puntos descritos anteriormente del Proceso de Selección Externa:

Cuadro-resumen del Proceso de Selección Externa:



Proceso de Acogida

En cuanto al Proceso de Acogida, comienza el día en que el nuevo empleado firma el contrato. Previamente, nos habremos puesto en contacto con él para darle la enhorabuena y para pedirle la documentación necesaria para la formalización del contrato.

En el momento de la firma del contrato se informará al candidato sobre aspectos tan importantes como:

- Características del puesto, funciones y tareas.
- Duración del contrato y período de prueba.
- Horario, vacaciones.
- Retribución y pagas extras.
- Beneficios sociales, incentivos.
- Seguridad y prevención, riesgos de su puesto.
- Normas básicas de higiene y aseo personal.
- Sistema de mentoring y seguimiento.

Además, se le entregará, en su caso, la tarjeta de identificación, el uniforme, su ficha de incorporación, etc., así como se le dará una copia del contrato sellado por el INEM.

Una vez el empleado esté informado y disponga de su equipo de trabajo, se le pondrá en manos de su Responsable Jerárquico, quien se encargará de presentarle a sus nuevos compañeros y tutor. Será el mismo superior jerárquico quien guiará al nuevo empleado en su visita a las instalaciones y le explicará las funciones específicas de su puesto de trabajo, otorgándole las herramientas necesarias para que pueda desempeñar sus tareas.

Por otra parte, desde RR.HH. se convocará a toda persona que se incorpore a la empresa a un curso de Bienvenida o Training Inicial, siguiendo el siguiente programa de formación:

- **Política y Filosofía de la Empresa.**
- **Familiarizar a la persona con el método de trabajo.**
- **Facilitar conocimientos de las herramientas comunes de trabajo.**
- **Introducción en el área de trabajo en el que va a desarrollarse y acercamiento al resto de tareas que se realizan en otros departamentos.**
- **Comunicar objetivos de crecimiento económico de la empresa, con el fin de implicar a todo el personal en la consecución de los objetivos comunes de la Compañía, fomentando la participación y el trabajo en equipo.**

Además, en esta reunión se entregará a los participantes los siguientes documentos, entre otros:

- **Díptico de la empresa.**
- **Políticas y/o convenio colectivo.**
- **Normas de Seguridad y Salud.**
- **Normas internas, etc.**

Y, por último, en cuanto al Proceso de Mentoring, el Training Inicial se completará con la realización de una formación práctica *in situ*. Para ello, se seguirán los siguientes pasos:

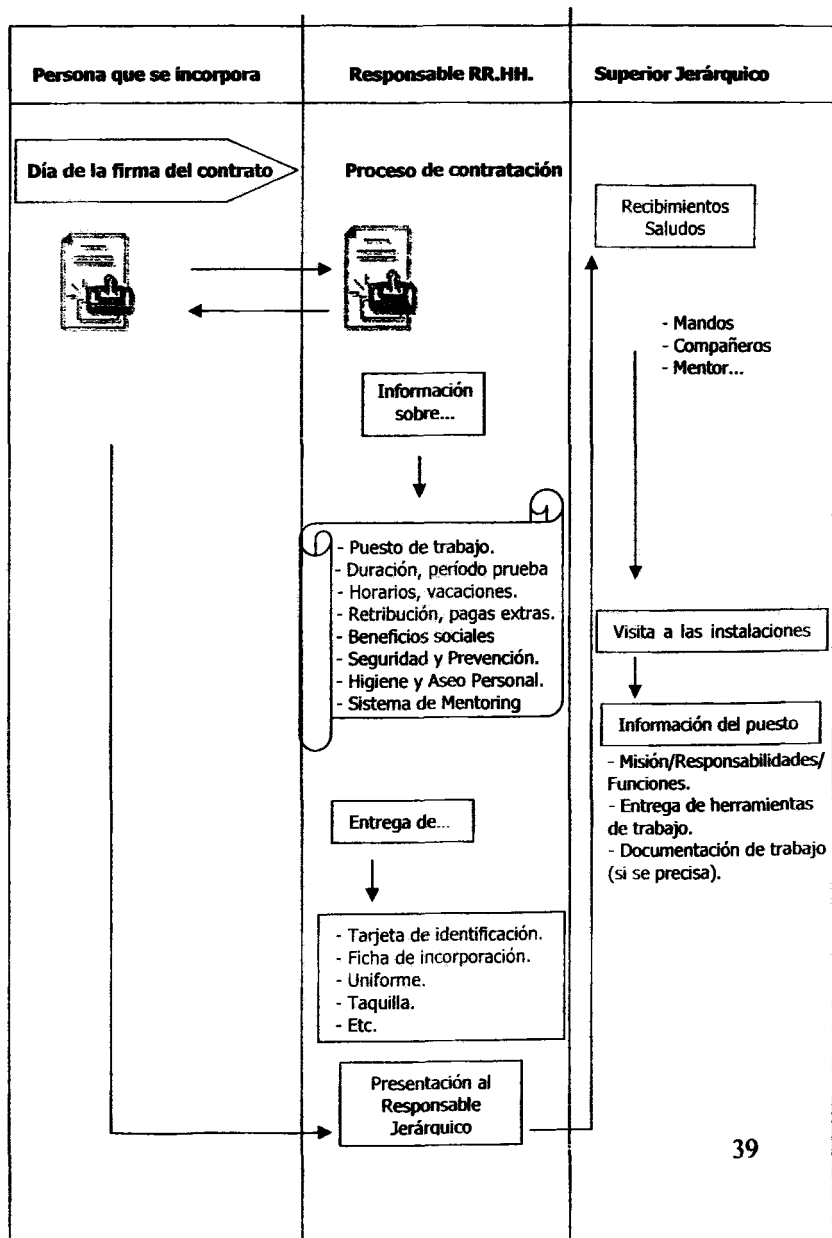
- **Se ubicará a las nuevas incorporaciones en un centro de trabajo distinto al suyo, a ser posible.**
- **Se les asignará un tutor durante el período formativo, con el que pondrán en práctica los conocimientos obtenidos en el Training, con el objeto de facilitar su posterior incorporación y adaptación al puesto.**

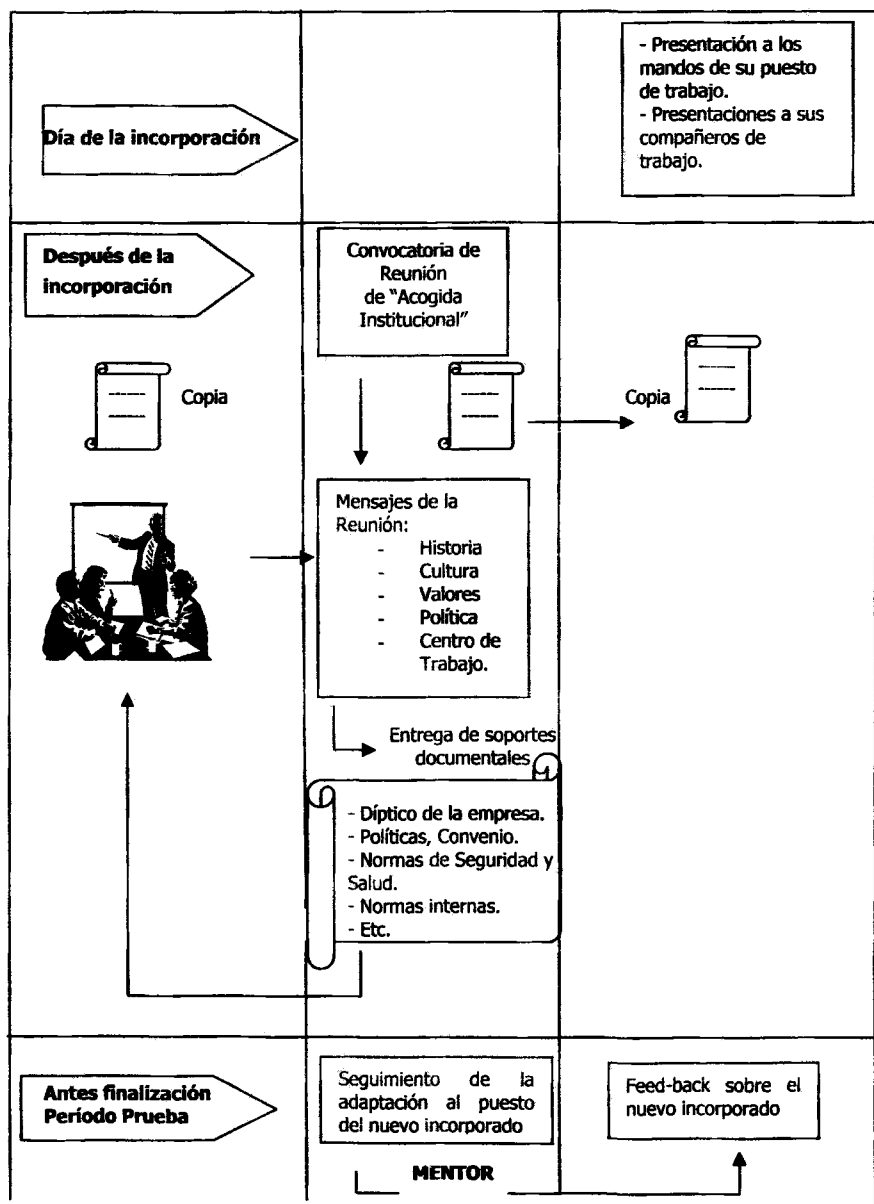
- Se establecerá un programa de formación con objetivos y pautas de trabajo concretas, con el objetivo de realizar el posterior seguimiento y evaluación de su desempeño.

Durante todo el Proceso de Acogida, que culminará con la finalización del período de prueba, es labor fundamental de RR.HH. supervisar que el nuevo empleado se adapte a la dinámica de trabajo de la empresa.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Acogida y Mentoring.

Cuadro-resumen del Proceso de Acogida:





4.2.2 *Área de Administración de Personal*

Se refiere a la realización de las actividades administrativas relacionadas con el personal de la empresa:

- Contratación.
- Elaboración de Nóminas.
- Recibos de salarios.
- Retenciones del IRPF.
- Seguridad Social.
- Tramitación de permisos, bajas por enfermedad, vacaciones, etc.

Proceso de Contratación

En cuanto al Proceso de Contratación, comprende la recepción de toda la documentación administrativa del personal, su tratamiento y formalización. El Proceso de Contratación comienza con la recepción de la documentación administrativa:

- Fotocopia del DNI.
- Fotocopia del NIF.
- Tarjeta del INEM.
- Seguridad Social.
- Número de Cuenta Corriente.
- Fotografías.
- Vida laboral.
- Comprobación de contratos anteriores.

- Fotocopia de títulos y estudios (si procede).
- Fotocopia del Libro de Familia (si procede).
- Calificación de apto en reconocimientos médicos.

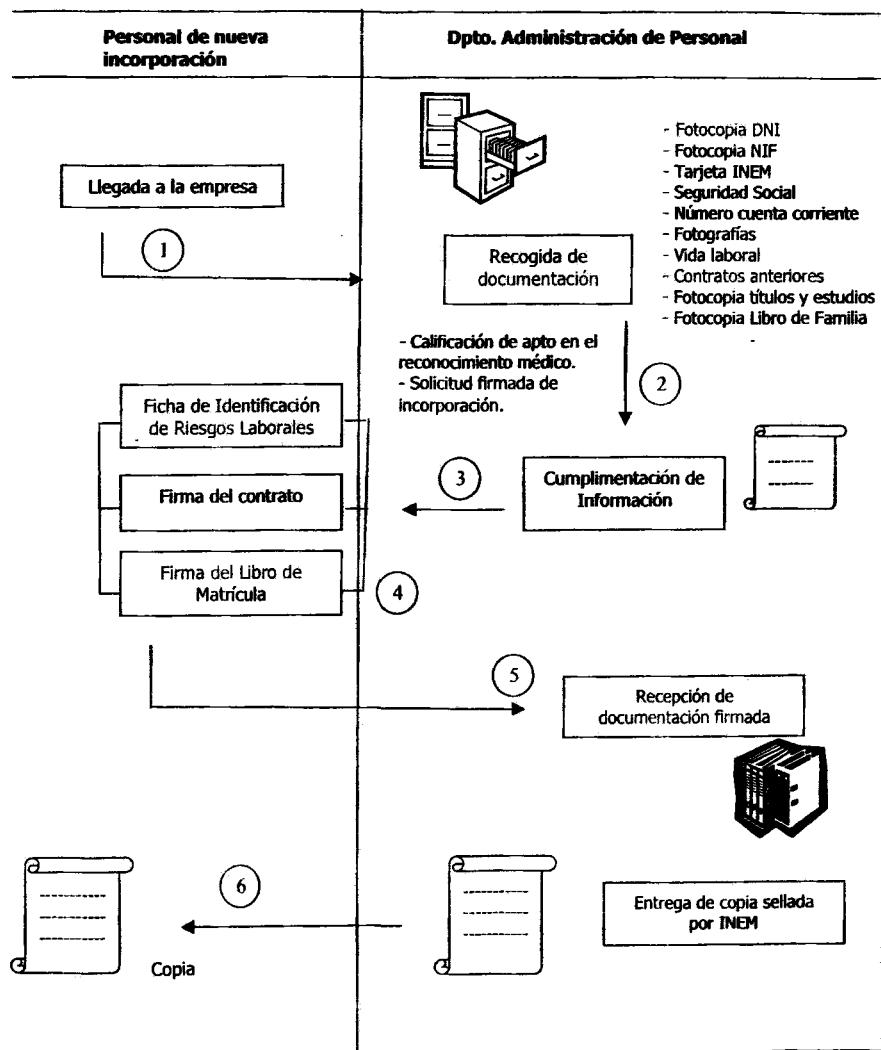
Todos y cada uno de los documentos anteriores serán necesarios para realizar la contratación del nuevo empleado. Además, no hay que olvidarse de la solicitud de incorporación firmada por el solicitante.

Los siguientes pasos a seguir para realizar la contratación del nuevo empleado serían:

- Estudio y aplicación del tipo de contrato más adecuado al servicio y al futuro trabajador, teniendo en cuenta los requisitos legales exigidos para esa contratación, así como las bonificaciones a las que tendría derecho la empresa cliente. *Es conveniente contratar trabajadores en sustitución de otros durante los períodos de descanso por maternidad, adopción, acogimiento y riesgo durante el embarazo.*
- Alta en la Seguridad Social y elaboración del contrato, donde se reflejará explícitamente el tipo de contrato, causa, duración, categoría profesional y funciones a realizar, banda salarial, vacaciones, etc.
- Tras la elaboración del contrato, habrá que estar presente en la firma del mismo, así como en la firma del Libro de Matrícula y de la Ficha de Identificación de Riesgos Laborales, confirmando la aceptación de las condiciones por ambas partes.
- Una vez registrado el contrato en la oficina de empleo correspondiente, se le entregará una copia del mismo al trabajador y se archivará toda la documentación laboral en el expediente del trabajador, durante un período de 4 años establecido por ley.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Contratación.

Cuadro-resumen del Proceso de Contratación:



Proceso de Nóminas

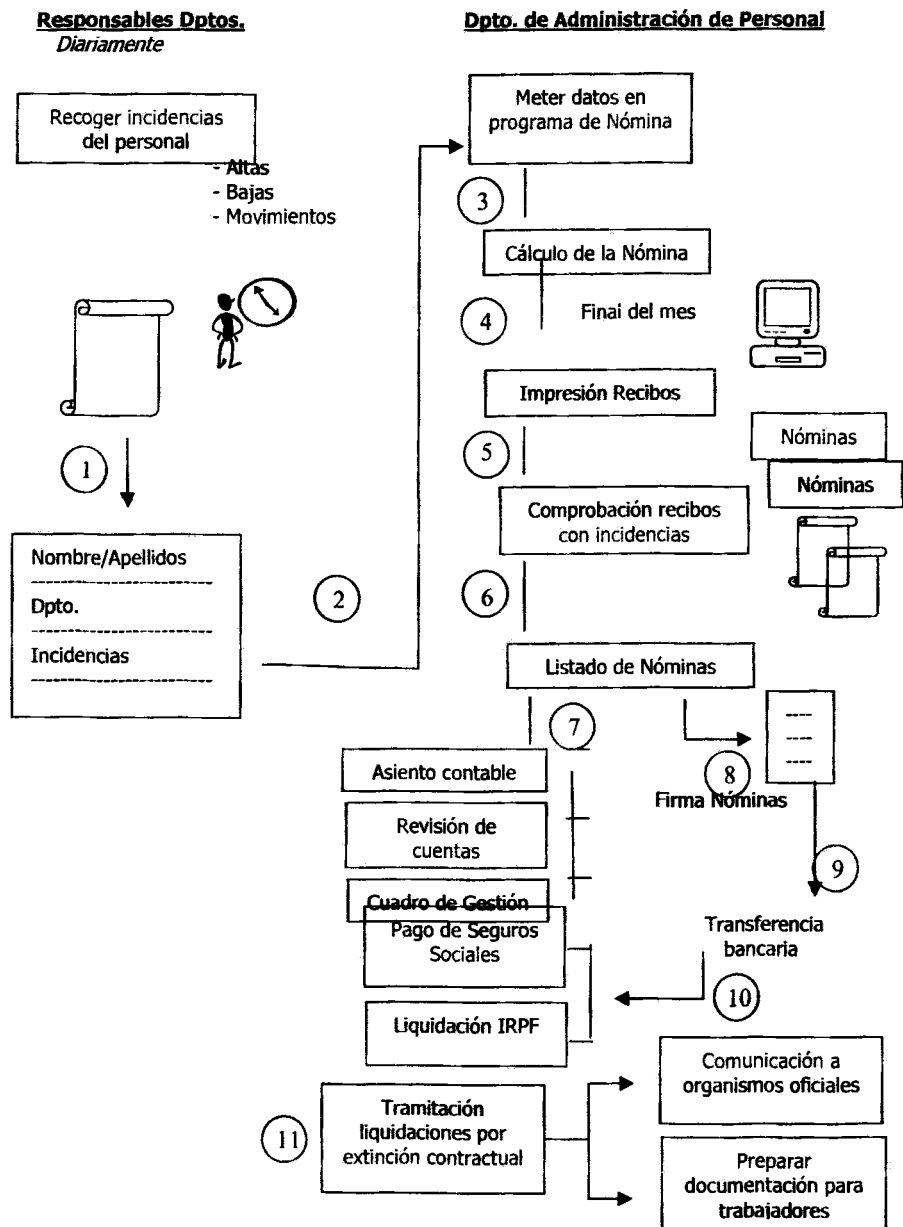
Engloba todas las actividades necesarias para poder efectuar las liquidaciones a los empleados en concepto de Nóminas, desde la recogida de incidencias hasta la transferencia bancaria:

- El Proceso de Nóminas comienza cuando, diariamente, se deben recoger las incidencias de personal:
 - Partes de horas trabajadas para los trabajadores con jornada flexible o ante posibles variaciones por festividades o absentismo.
 - Especial atención a los períodos de prueba, bajas médicas y finalizaciones de contrato.
 - Registro de cambios de turno, jornada, variaciones de contrato, etc.
- Para ello, será necesario elaborar previamente el calendario laboral, así como estar informado de cualquier cambio en el Convenio Colectivo vigente en la empresa, tales como vigencia y prórroga, actualización de tablas salariales según IPC, variaciones en la jornada de trabajo, etc.
- Cálculo de las nóminas, teniendo en cuenta las incidencias habidas en el mes en cuanto a horas trabajadas, anticipos solicitados, posibles embargos salariales, pluses, regularizaciones de IRPF, diferencias salariales, IT's, etc.
- Se imprimen los recibos para comprobar las diferencias entre las incidencias y los recibos, con el fin de garantizar los importes correctos.
 - Emisión de los recibos de salario y envío a los interesados.
 - Supervisar el listado de nóminas, la coherencia de las cuentas contables y firmar las nóminas.

- Realizar la orden de transferencia al banco y comprobar que se ha ejecutado en el plazo establecido.
- Supervisar el Cuadro de Gestión después de hacer las nóminas.
- Una vez finalizada la Nómina, se realizará el pago de los Seguros Sociales:
 - Elaboración del TC1 Y TC2.
 - Comprobación de la aplicación de descuentos y bonificaciones en los seguros sociales.
 - Realización de posibles declaraciones complementarias para la Tesorería de la Seguridad Social.
 - Se mandará la documentación de los Seguros Sociales para su pago a la Tesorería de la S.S. dentro del plazo establecido.
- Después de pagar la Nómina, es el momento de realizar la liquidación del IRPF.
- En el caso de extinción contractual, y según los preavisos establecidos en el Convenio Colectivo, se realizará la comunicación de la baja del trabajador ante los distintos organismos oficiales, así como la tramitación de la liquidación correspondiente y la preparación de toda la documentación necesaria al trabajador para su presentación en la oficina de empleo (certificado de empresa, última nómina, carta fin de contrato o despido...).

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del proceso de nóminas.

Cuadro-resumen del Proceso de Nóminas



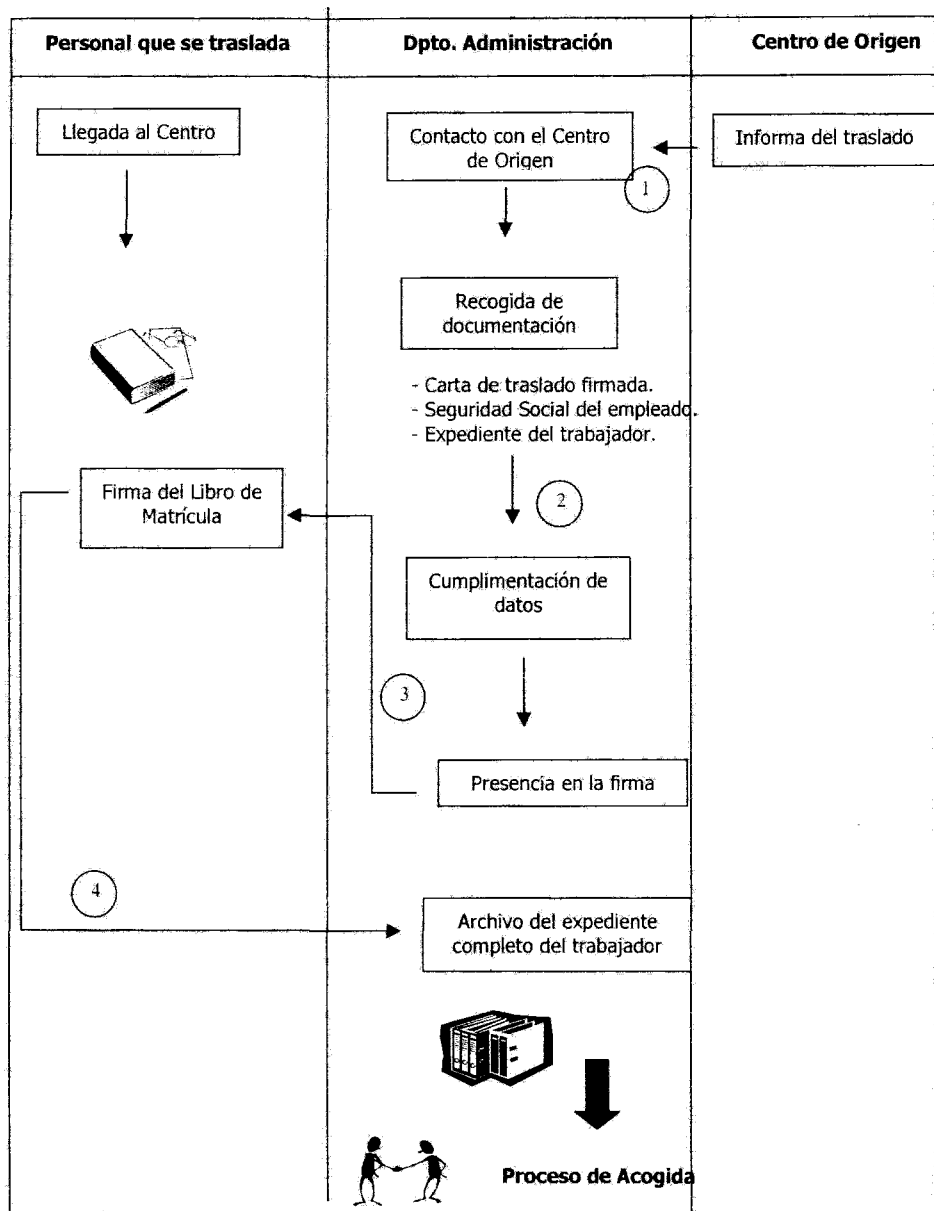
Proceso de Traslado Interno

Consiste en recoger y elaborar la documentación administrativa del personal trasladado hasta el momento de su incorporación en el Centro de Destino. Comienza cuando el centro de trabajo de origen se pone en contacto con el Departamento de RR.HH., que realiza las siguientes tareas:

- Recoger la documentación necesaria para ejecutar el traslado:
 - Carta de Traslado firmada.
 - Seguridad Social del empleado que se va a incorporar.
 - Expediente del trabajador que se va a trasladar a nuestro centro de trabajo.
- Una vez llegado el día de incorporación, estar presente en la firma del Libro de Matrícula y la Ficha de Riesgos, para comenzar el Proceso de Acogida al empleado incorporado.
- Toda la documentación anterior, junto con el expediente del trabajador, se archivará.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Traslado Interno.

Cuadro-resumen del Proceso de Traslado Interno



4.2.3 Área de Formación

Para que los individuos puedan alcanzar sus objetivos profesionales, será necesario elaborar un Plan de Formación adecuado para cubrir sus necesidades, con los siguientes objetivos:

- Compatibilizar la formación con la estrategia de la empresa.
- Transmitir la cultura de la Organización.
- Capacitar a los individuos para el desarrollo de sus tareas.
- Ampliar las posibilidades de crecimiento profesional y promoción.
- Implicar a la Dirección en el Plan de Formación de la empresa.
- *Motivar formando y formar motivando.*
- Favorecer la empleabilidad.
- Gestionar el servicio de formación.
- Conciliar la formación con los presupuestos.
- Coordinar a los agentes implicados.

Los pasos previos a la realización del Plan de Formación serían los siguientes:

- Procedimiento de Formación: con el fin de establecer una forma de trabajar homogénea y, por tanto, conocida por la Organización, se estructurará el funcionamiento del departamento en líneas de actuación para:
 - Formación por puestos.
 - Formación para recientes incorporaciones.
 - Formación complementaria.
 - Peticiones post-detección.
 - *"Compra de formación".*

- **Diagnóstico de necesidades:** partiendo del análisis de las necesidades estratégicas de la Compañía, del análisis de los puestos, las demandas del personal base, mandos intermedios y directivos, y establecidas las competencias necesarias para el desarrollo de las tareas inherentes a los distintos puestos, se determinarán:
 - Objetivos a conseguir con cada acción formativa.
 - Acciones formativas a desarrollar.
 - Metodología y herramientas.
 - Tipo de formación.
 - Calendarización aproximada.
 - Evaluación y seguimiento de la formación.

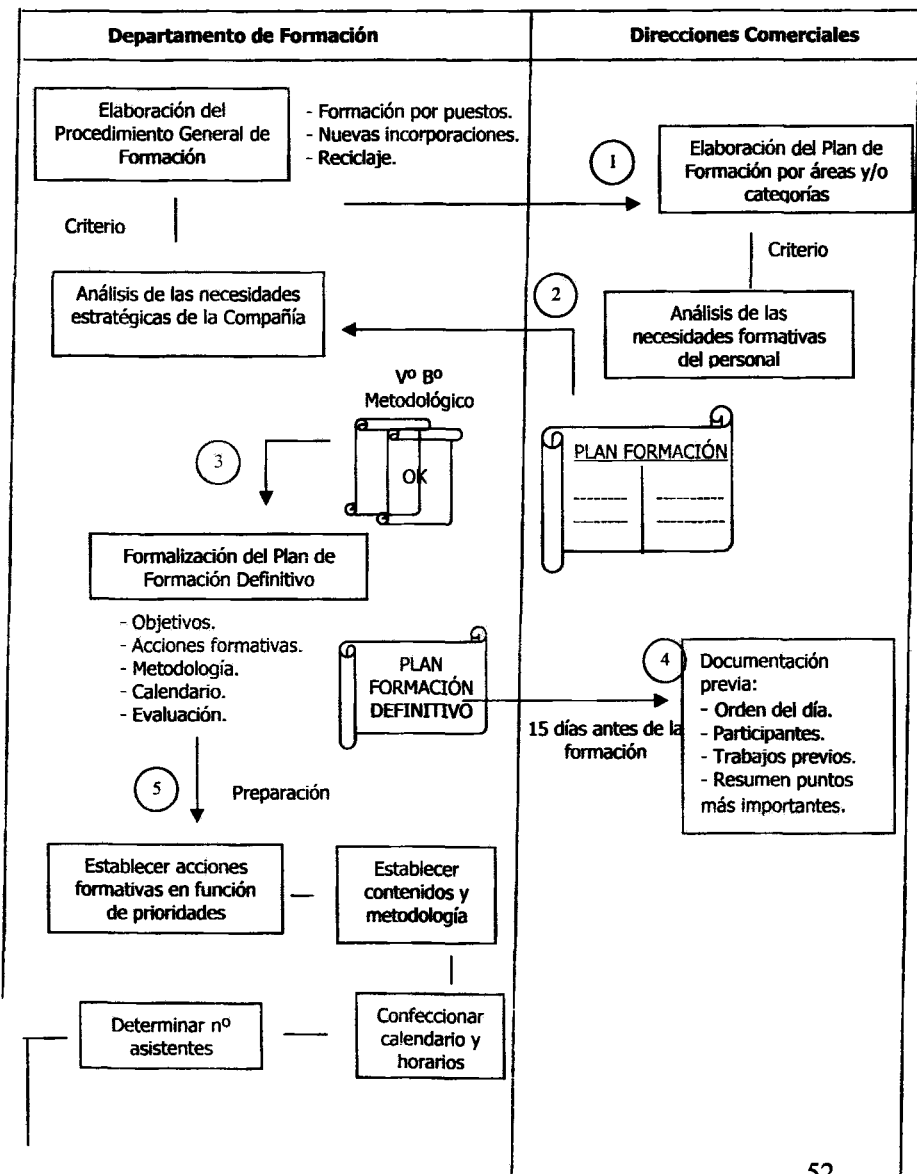
- Una vez detectadas y formalizadas por escrito las necesidades de formación por áreas funcionales y/o categorías profesionales, se elaborará un Plan Anual de Formación, teniendo en cuenta:
 - Prioridades en función de los objetivos anuales de la Organización.
 - Prioridades en función de los objetivos (mensuales, trimestrales...) de las distintas áreas.
 - Prioridades en función de Recursos Humanos, planes de carrera, quejas de clientes, nuevos proyectos, requisitos legales...

- Establecidas las prioridades y las acciones formativas a impartir, para cada una de ellas, se desarrollarán los siguientes pasos:
 - Establecer mapa de contenidos o itinerario formativo.
 - Confeccionar calendario y horarios.
 - Concretar metodología.
 - Seleccionar las técnicas y actividades de aprendizaje.
 - Determinar número de asistentes.
 - Analizar auditorio.
 - Asignar formador interno / externo.
 - Gestionar la logística.
 - Análisis de costes: FORMACIÓN COMO INVERSIÓN.

- Subvenciones a la formación (FORCEM): requisitos, convocatoria, ejecución, justificación.
 - Efectuar las convocatorias correspondientes.
- Junto con el Plan de Formación definitivo, se enviará a los responsables del personal, como máximo quince días antes del inicio de las formaciones:
 - Orden del día.
 - Participantes.
 - Trabajos previos.
 - Resumen de los principales puntos.
- Una vez realizada cada una de las acciones formativas, y como máximo 20 días después de su finalización, el Centro de Formación enviará los diplomas, las fotos y la valoración de la acción formativa a las distintas direcciones.
- Evaluación de la formación para comprobar la eficacia de la formación:
 - Objetivos de la evaluación.
 - Tipos.
 - Funciones.
 - Herramientas.
 - Momentos.
 - Indicadores.
 - Dificultades y estrategias.
- Se confeccionará una ficha de seguimiento individual de cada empleado, donde se contemplará el grado de aplicación de lo aprendido:
 - A los 15 días de la formación.
 - A los 3 meses.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Formación.

Cuadro-resumen del Proceso de Formación



Asignar formador

- Interno.
- Externo.

Gestión logística

Análisis costes

FORMACIÓN = INVERSIÓN

Subvenciones FORCEM:

- Requisitos
- Convocatoria
- Ejecución
- Justificación

6 Desarrollo

Envío de convocatorias de formación

7

Realización de acciones formativas

20 días después

9 Seguimiento

Evaluación de la formación

- Objetivos.
- Tipos.
- Funciones.
- Herramientas.
- Momentos.
- Indicadores.
- Dificultades.
- Estrategias.

10

Grado de aplicación de lo aprendido

- 15 días
- 3 meses

Ficha de seguimiento individual

8

Información posterior:

- Diplomas
- Fotos.
- Valoración Acción Formativa.

11

Feed-back Plan de Formación previsto y realizado



4.2.4 Área de Relaciones Laborales

Tiene que ver con el tratamiento de las relaciones de la empresa con los representantes de los trabajadores y el desarrollo y aplicación interna de toda la normativa laboral, así como las relaciones con los organismos pertinentes de la Administración. Entre sus actividades se pueden especificar:

- Relaciones con los Comités de Empresa y Representantes de los trabajadores.
- Intervención en las negociaciones colectivas.
- Representación y tramitaciones ante los Organismos Laborales.
- Desarrollo y aplicación de la legislación laboral a todos los efectos, incluido el disciplinar, etc.

Proceso de Régimen Disciplinario

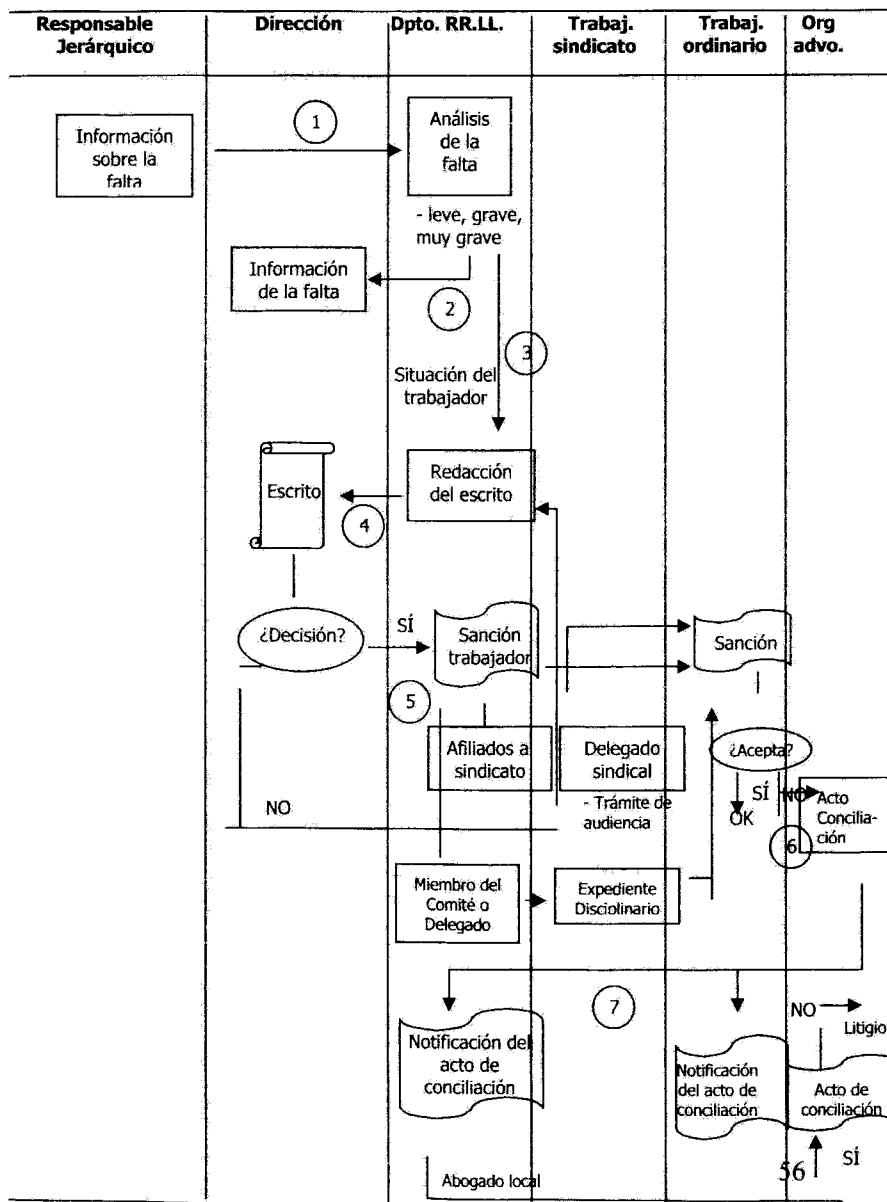
El Proceso de Régimen Disciplinario comienza en el momento que el Responsable Jerárquico informa sobre una falta cometida en el centro de trabajo. Tras esta notificación, se seguirán los siguientes pasos:

- Se analizará y clasificará como falta leve, grave o muy grave.
- Una vez que se ha definido el tipo de falta, se redactará el escrito de comunicación de la sanción.
- Cuando el escrito contiene la conformidad por parte de la Dirección, comienza el proceso de comunicación al trabajador:
 - Si es un trabajador afiliado a un Sindicato, se comunica al Delegado Sindical y se gestiona como trámite de audiencia.
 - Si es un miembro del Comité o Delegado Sindical, se tramita como Expediente Disciplinario.
 - Si es un trabajador ordinario, se le comunica a él mismo.

- Después de hacer la comunicación escrita, el trabajador puede aceptar la sanción o no. Cuando no se acepte la sanción, se acudiría al Organismo Administrativo competente:
- Si el trabajador acepta la sanción y cumple con ella, se habrá terminado el proceso de Régimen Disciplinario.
- Cuando no se acepte la sanción y, una vez que el Organismo Administrativo hace la notificación del Acto de Conciliación, se enviará una copia de la comunicación oficial al abogado local.
- El día del Acto de Conciliación se puede llegar a un acuerdo con el trabajador, pero si al final no existe ese acuerdo, se tramitará este asunto como litigio.
- Si las partes llegan a un acuerdo durante el Acto de Conciliación, se procederá al cumplimiento del mismo por ambas partes en el plazo establecido.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Régimen Disciplinario.

Cuadro-resumen del Proceso de Régimen Disciplinario



4.2.5 Área de Desarrollo de RR.HH

Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la Organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos y desarrollar actividades con mayores competencias y responsabilidades.

Esta función, quizás la más delicada y compleja de la Gestión de Recursos Humanos, y la más novedosa e importante dentro de la nueva visión integral de RR.HH., comprende actividades tales como:

- Evaluación del Potencial y Desempeño a partir de la Gestión por Competencias.
- Estrategia Social.
- Promoción Interna.
- Comunicación Interna, Participación y Motivación.
- Retribución, Incentivos y Beneficios Sociales.

Proceso de Evaluación

Resume las actividades llevadas a cabo para analizar, por un lado, el cumplimiento de los objetivos previstos en el desempeño de los empleados (GESTIÓN DEL DESEMPEÑO) y, por otro lado, las posibilidades de desarrollo profesional de cada uno de ellos (EVALUACIÓN DEL POTENCIAL).

Las actividades a realizar serían las siguientes:

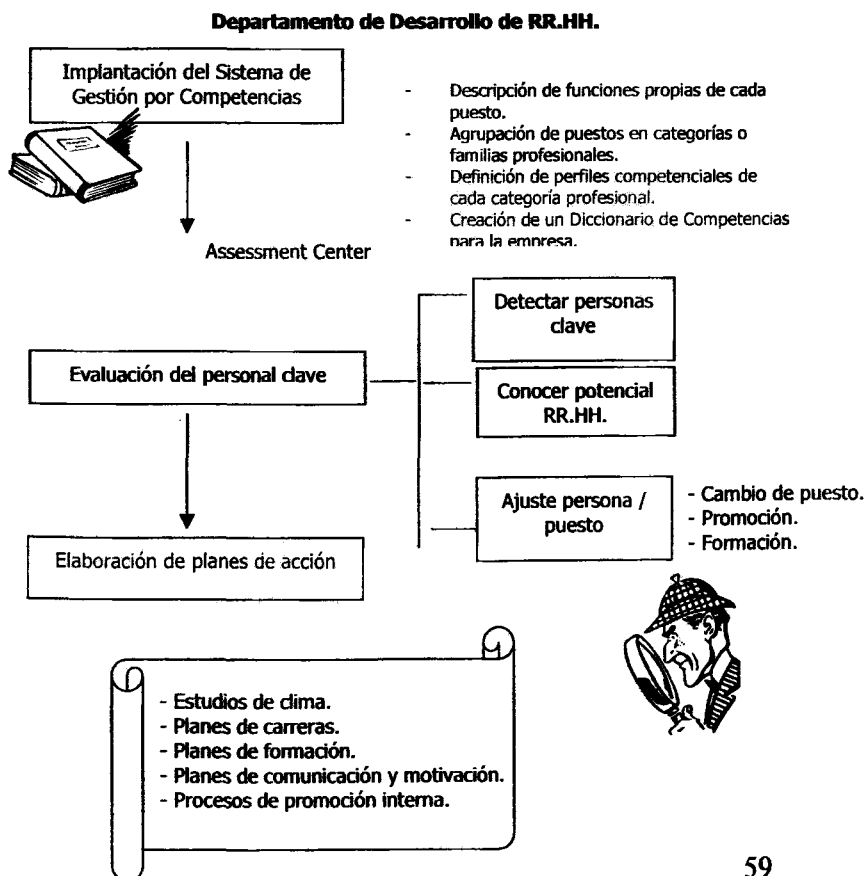
- Implantación del *Sistema de Gestión por Competencias* como modelo de Gestión de RR.HH.:
 - Descripción de las funciones propias de cada puesto.
 - Agrupación de puestos en categorías o familias profesionales.

- Definición de los perfiles competenciales de cada categoría profesional.
- Creación de un Diccionario de Competencias de la empresa, junto con la definición de las conductas específicas observables en el comportamiento del individuo, que permita evaluar las distintas competencias.
- Evaluación del personal clave de la empresa a través del método del *"Assessment Center"*, para realizar un estudio de la adecuación entre los requisitos del puesto y las capacidades reales que demuestra el candidato, con los siguientes objetivos:
 - Detectar las personas clave de la estructura.
 - Conocer el potencial de nuestros RR.HH.
 - Ajustar cada persona a su puesto de trabajo: cambio de puesto, promoción, formación en el puesto y/o en habilidades.
- Elaboración de planes de acción para corregir las desviaciones detectadas (estudios de clima, planes de carreras, planes de formación, planes de comunicación y motivación, promoción interna, etc.).
- Formalización de planes de carreras para analizar el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades establecidas para cada uno:
 - Enviar los planes de carreras a los superiores jerárquicos de los evaluados dentro de los plazos establecidos.
 - Formar a los superiores en la realización de la entrevista de evaluación, lo que facilitará la labor de todos los implicados, asegurando una mayor eficacia del proceso.
 - Es entonces cuando superior y evaluado se reunirán para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y definir los del año siguiente.

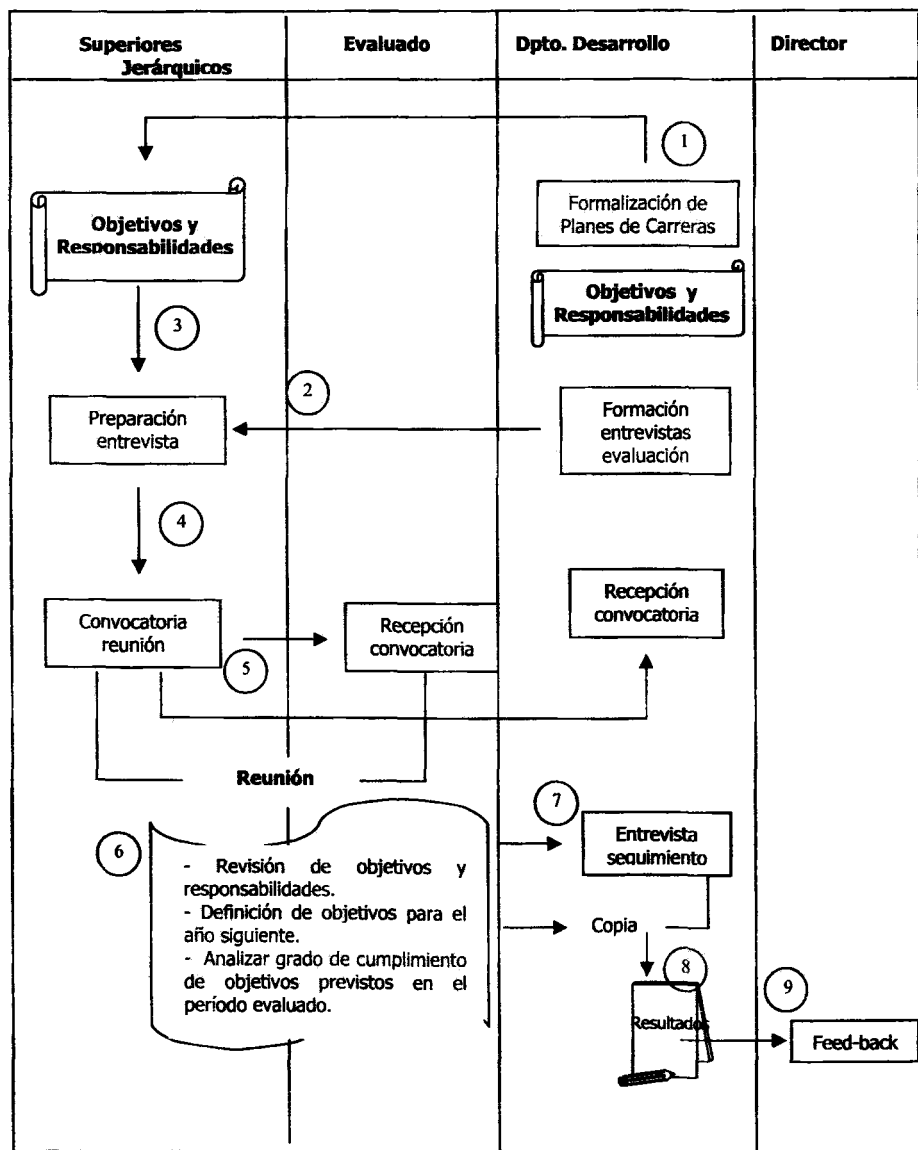
- Posteriormente, el evaluado se reunirá con un Responsable de RR.HH., con el que intercambiará sus impresiones, intereses y necesidades.
- Una vez recopiladas todas las evaluaciones en la fecha límite, se comunicará al Director los resultados.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Evaluación y Gestión del Desempeño.

Cuadro-resumen del Proceso de Evaluación



Cuadro-resumen del Proceso de Gestión del Desempeño:



Proceso de Estrategia Social

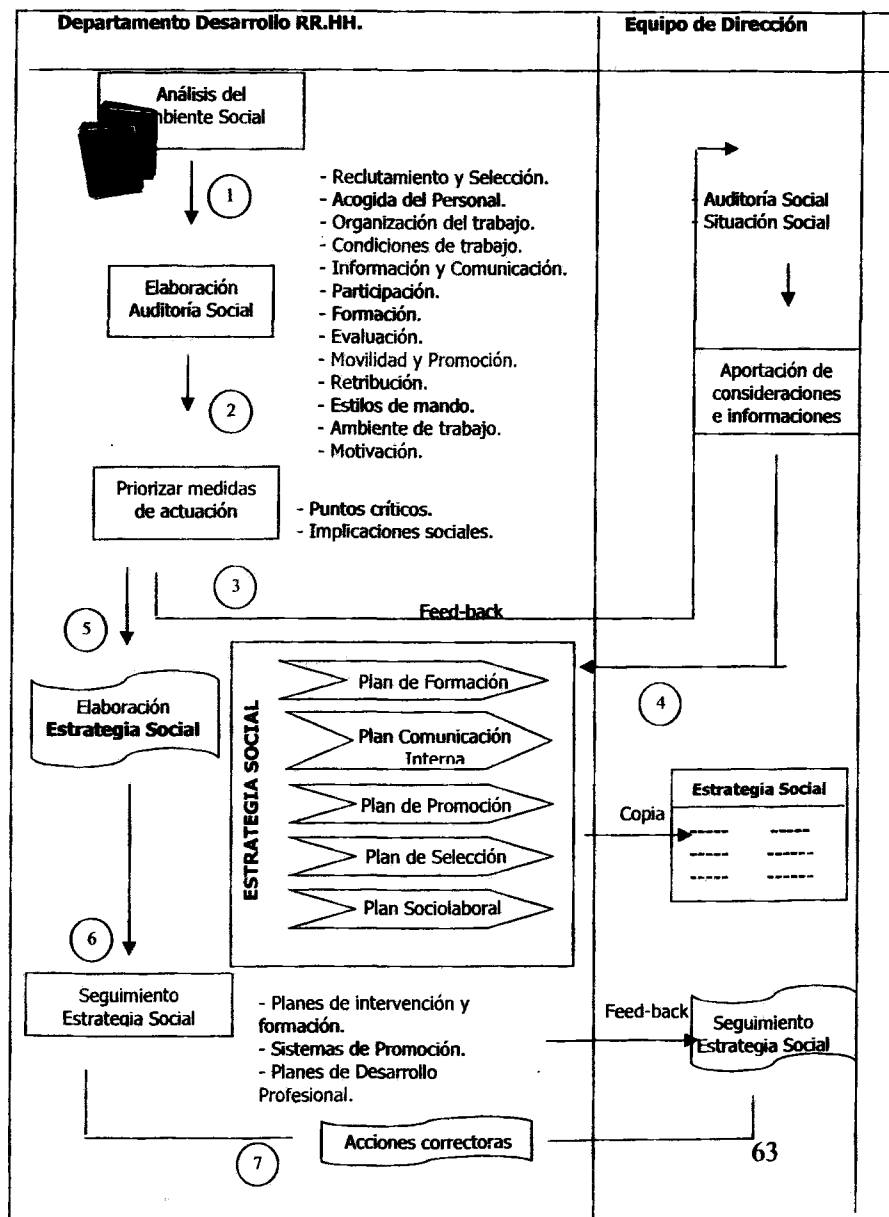
Es el proceso de elaboración de Planes Sociales desarrollados a partir del estudio del Ambiente Social de la empresa. Incluye las siguientes etapas:

- El Proceso de Estrategia Social se inicia con el análisis de la situación interna de la empresa en aquellas áreas de actuación relacionadas con las políticas de RR.HH.:
 - Reclutamiento y Selección.
 - Acogida del Personal.
 - Organización del trabajo.
 - Condiciones de trabajo.
 - Información y Comunicación.
 - Participación.
 - Formación.
 - Evaluación.
 - Movilidad y Promoción.
 - Retribución.
 - Estilos de mando.
 - Ambiente de trabajo.
 - Motivación.
- Este análisis se puede realizar mediante dos vías:
 - Realización de la Auditoría Social mediante la opinión de los propios empleados.
 - Realización de la Auditoría Social basándose en informaciones y percepciones sobre las consideraciones del Equipo de Dirección acerca de cómo se están aplicando las políticas de Recursos Humanos en la empresa.
- Una vez realizado el estudio, se analizarán sus capítulos, detectando los puntos críticos y las implicaciones sociales que se deriven, para priorizar las medidas de actuación y presentarlas al Equipo de Dirección de la empresa.

- Todas aquellas acciones correctoras que se generen en el Área de Desarrollo o en el centro de trabajo, se recogerán en la Estrategia Social.
- Comunicar, al menos mensualmente, al Equipo de Dirección el seguimiento de la aplicación de la Estrategia Social: análisis de puntos fuertes y débiles por áreas de actuación, con los objetivos siguientes:
 - Aumentar el nivel de motivación actual.
 - Auditar el desempeño en el puesto.
 - Analizar diferencias entre pautas organizacionales y desempeño real.
 - Analizar y corregir desviaciones en el Clima Laboral.
- Apoyar estas acciones con planes de intervención y formación en habilidades directivas para el colectivo de mandos.
- Consolidar los sistemas de promoción interna.
- Aplicar planes individualizados de desarrollo profesional.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Estrategia Social.

Cuadro-resumen del Proceso de Estrategia Social



Proceso de Promoción Interna

Incluye todas las actividades relacionadas con la recopilación de expectativas para el desarrollo de carreras profesionales dentro de la empresa, su análisis y selección final de promocionados.

Se trata de establecer un sistema objetivo y coherente para responder a las expectativas de desarrollo profesional dentro de la empresa, con el fin de:

- Potenciar las expectativas de los empleados que quieran desarrollarse profesionalmente.
- Potenciar el propio crecimiento de la empresa.
- Aumentar el grado de motivación de la empresa.
- Abaratar costes ante la búsqueda de profesionales con el mismo perfil fuera de la empresa.
- Disminuir la rotación del personal.
- Evitar “fugas” de personal clave y conocimiento de la empresa.

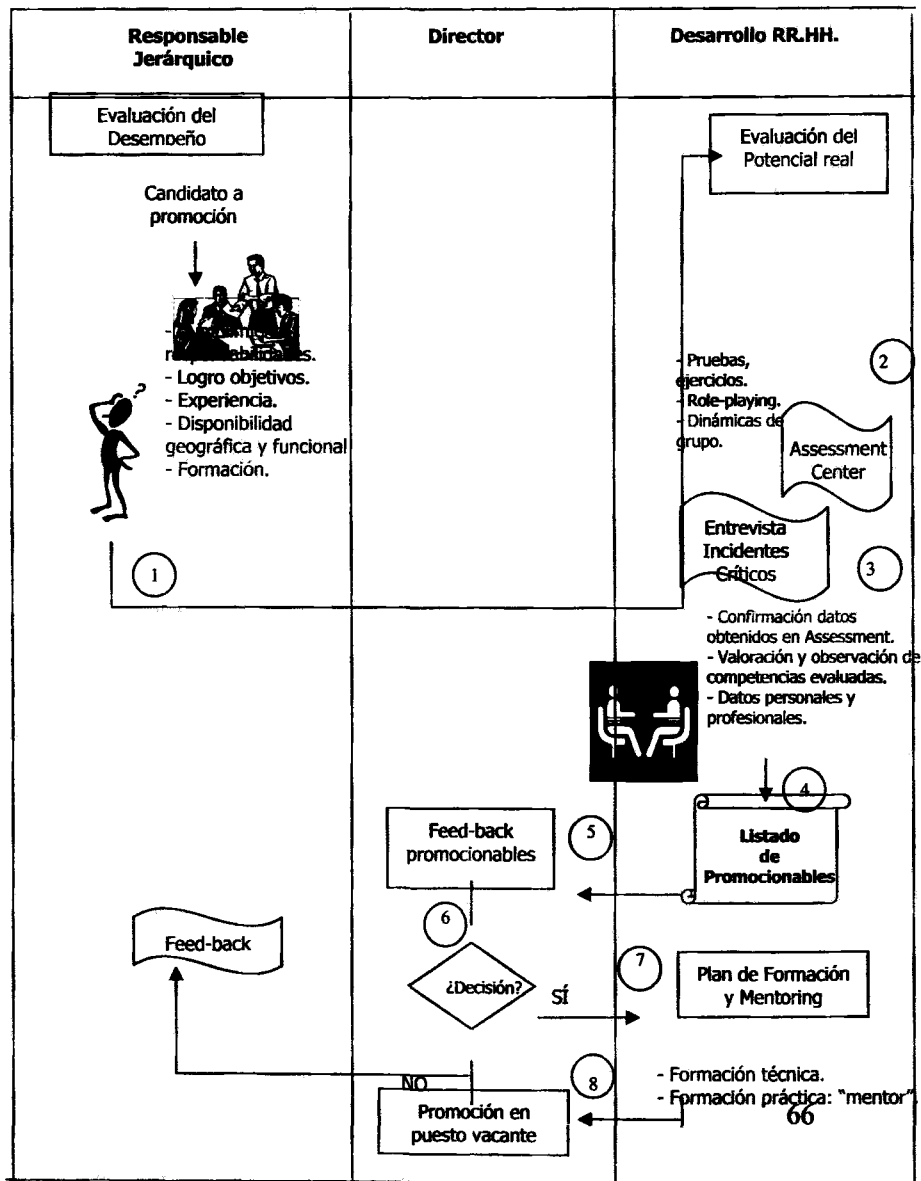
Para garantizar la rigurosidad y la optimización del proceso de selección y evaluación de personas a incluir en el “Listado de Promocionables”, se darán los siguientes pasos:

- Evaluación del Desempeño:
 - El punto de partida para que una persona se convierta en “*promocionable*” se focaliza en el Responsable Jerárquico del afectado.
 - Su jefe debe evaluar una serie de competencias y criterios, tales como:
 - El cumplimiento de las responsabilidades propias que implican su puesto.
 - El logro de objetivos previstos.

- La experiencia que ha adquirido a lo largo de su trayectoria profesional.
 - La disponibilidad geográfica y funcional.
 - La formación que posee.
- Evaluación del Potencial real de la persona:
 - El Área de Desarrollo de RR.HH. realizará un Assessment Center de Evaluación, junto con Entrevistas de Incidentes Críticos, con el objeto de confirmar el potencial de las personas propuestas para la promoción, recogiendo además sus datos profesionales y personales.
 - Se contrastará la información obtenida con la Dirección sobre las competencias de los candidatos a promocionar.
 - Decisión final: el Director procederá a tomar una decisión sobre el futuro de los candidatos:
 - Si la respuesta es negativa, el Director será quien lo notifique al Responsable Jerárquico correspondiente.
 - Si la respuesta es positiva, comunicará la confirmación al Responsable de Desarrollo de RR.HH. para que introduzca el nombre de la persona en el "*Listado de Promocionables*".
 - Proceso de Mentoring:
 - Incluir a los promocionables en un Plan de Formación adaptado a cada puesto:
 - Formación técnica sobre el puesto futuro a desempeñar.
 - Formación práctica por un período no inferior a 6 meses en un centro de trabajo distinto al suyo, donde tendrá asignado un "mentor", quien ocupará el puesto al que opta ese candidato, y que será el responsable de su formación durante ese período de tiempo.
 - Futura promoción en un centro de trabajo donde exista el puesto vacante.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Promoción Interna.

Cuadro-resumen del Proceso de Promoción Interna



Proceso de Información y Comunicación Interna

Su objetivo es asegurar la difusión formalizada del Plan de Comunicación y la aplicación de medidas correctoras que eviten desviaciones detectadas durante el seguimiento del mismo.

El punto de partida del proceso de Comunicación Interna en la empresa sería la implantación y desarrollo de un Plan de Comunicación:

- Determinar la estrategia de la empresa a largo plazo, así como los objetivos y las acciones específicas a realizar a corto y medio plazo, por parte de la Dirección de la empresa.
- Transmisión de la Política de Empresa a todo el personal, con el objetivo de implicarlo en la consecución de los objetivos comunes.
- Desarrollo y puesta en marcha de acciones concretas para mejorar la información y comunicación por parte de la Empresa, tanto horizontal como vertical: *buzón de sugerencias para los empleados, realización de una revista de empresa, reuniones periódicas por departamento para informar de la marcha del trabajo o los cambios producidos, beneficios sociales, actividades extra-empresariales, etc.*
- Seguimiento y establecimiento de acciones correctoras de las desviaciones detectadas.

En definitiva, la comunicación, en términos empresariales, tiene por objeto modificar o potenciar las actitudes, conductas y opiniones de quienes reciben los mensajes, tanto en el interior como en el exterior de la empresa, con el fin primordial de hacer más rentable la organización, con mayor grado de satisfacción-motivación en el colaborador interno.

Si los sistemas de comunicación son eficaces, se convertirán en un factor fundamental de integración de las personas en el colectivo del que forman parte. Su éxito dependerá de la sistematización, aplicación rigurosa y de la concepción de la comunicación como nexo de unión entre políticas y estrategias, y como elemento desencadenante de actitudes favorables hacia las mismas.

La comunicación interna juega un papel fundamental para la consecución de unos niveles aceptables de adhesión y compromiso de las personas con el proyecto de la empresa. Como herramienta de gestión, cumple tres objetivos:

- Trasladar valores, objetivos, etc., a través de la utilización adecuada del estilo de dirección.
- Impregnar los procesos internos de criterios comunes y compartidos sobre los retos de futuro y los cambios necesarios.
- Recoger el grado de comprensión, compromiso y opinión de todos los segmentos de la plantilla.

Para cumplir los objetivos señalados anteriormente, la comunicación interna precisa de apoyos. No solamente se requiere el apoyo de la dirección. Si el resto de personas no asumen que la comunicación es una herramienta que facilita su trabajo, de nada sirven los esfuerzos unilaterales. Para conseguir la participación de todas las personas de la organización, se pueden utilizar técnicas del Marketing, considerando a la persona como cliente, lo que supone:

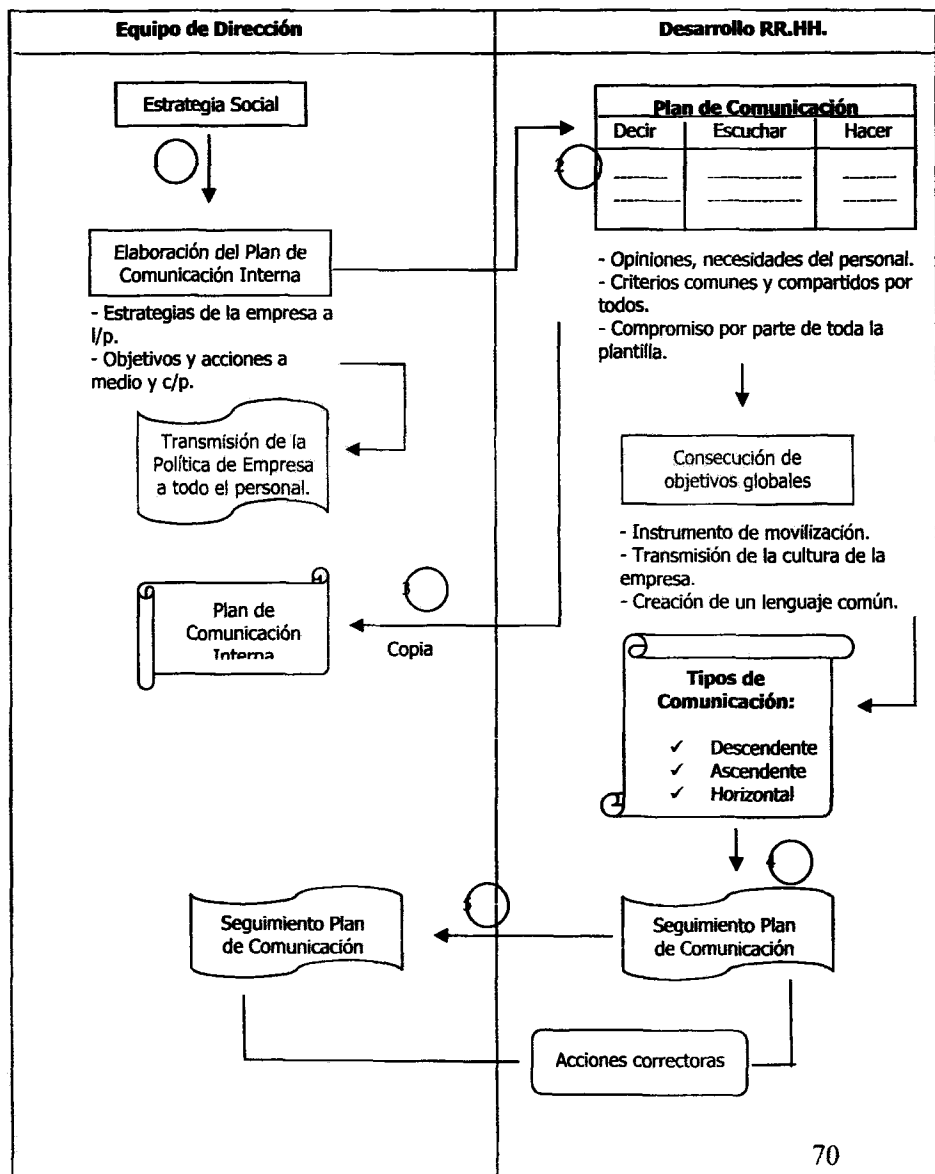
- Investigar opiniones y necesidades.
- Proporcionar productos que satisfagan sus necesidades.
- Mantener sistemas de comunicación permanentes y motivadores.

De esta forma, las personas bien informadas comprenderán mejor la importancia de sus funciones y la trascendencia de su actuación para la consecución de los objetivos globales. Otro aspecto importante que reportará la aplicación de esta técnica es que las personas concederán una mayor credibilidad a los mensajes de la Dirección y asumirá las ventajas que reporta. En definitiva, será más capaz de transmitir actitudes y comportamientos coherentes con la imagen que se desea dar. Como instrumento de movilización, de transmisión de la cultura de la empresa y de creación de un lenguaje común, se deben desarrollar tres circuitos fundamentales de comunicación:

- *Comunicación descendente:* es la emitida por cualquier responsable hacia las personas que dependen de él. Se utiliza igualmente para informar como para dirigir, coordinar o evaluar. Es el tipo de comunicación más común. Los mensajes parten de un cierto nivel jerárquico y están destinados a los diferentes niveles inferiores de la Organización.
- *Comunicación ascendente:* sigue el camino inverso al anterior. Parte de abajo hacia niveles superiores y trata los problemas que surgen, así como cuestiones relacionadas con la actividad organizativa y la consecución de resultados. Permite, pues, conocer el clima social de la empresa y obtener ideas de cómo pueden ser mejorados aspectos organizativos.
- *Comunicación horizontal:* comunicación en situaciones de igualdad entre diferentes sectores, servicios, etc. En pequeñas estructuras se realiza de forma natural, ya que todo el mundo se conoce y las ocasiones de diálogo y de intercambio de información son frecuentes.

A continuación, mostramos gráficamente un resumen de los puntos anteriormente descritos del Proceso de Información y Comunicación Interna.

Cuadro-resumen del Proceso de Información y Comunicación Interna



Sistemas de Motivación

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas, ni la dinámica de la consecución de resultados en las organizaciones, sin tener en cuenta la motivación de los comportamientos de las personas. Se ha definido la actividad directiva en las empresas como:

- Actividad que supone la coordinación de los recursos materiales, económicos y humanos,
- en unidades de organización dinámica,
- para conseguir los objetivos socio-técnicos,
- a plena satisfacción de aquellos a quienes se sirve,
- y con un alto grado de motivación y sentido de la realización en aquellos que prestan el servicio.

Es difícil definir el concepto de motivación, ya que se ha utilizado en muchos sentidos por diferentes autores. De modo general, motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma, o por lo menos, que dé lugar a un comportamiento específico. Es decir:

- Todo comportamiento está motivado (razones para actuar).
- Todo comportamiento está dirigido a lograr una meta.
- Las personas son individualmente diferentes.

A pesar de estas diferencias individuales, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. Aunque los patrones de comportamiento varían enormemente, el proceso es básicamente el mismo para todas las personas. Como regla general, podemos decir que cuanto mayor es el valor de la recompensa que se espera (incentivo) y más alta la probabilidad de que el esfuerzo lleve a la consecución de dicho incentivo, mayor será el esfuerzo que las personas tratarán de poner en el desempeño de su función.

Retribución, Incentivos y Beneficios Sociales

La función retribución tiene como objetivo conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que cumpla con el triple objetivo de ser internamente equitativa, externamente competitiva y a la vez motivadora. Actividades tales como las siguientes son las que se encuadran en esta función:

- Estudios salariales.
- Establecimiento de sistemas retributivos.
- Elaboración de sistemas de primas, incentivos, retribuciones fijas y variables, retribuciones en especie, etc.
- Sistemas de valoración de puestos para su aplicación a la retribución.
- Sistemas de valoración de resultados, grado de cumplimiento de objetivos, etc.

Entre los beneficios sociales que algunas empresas gestionan se encuentran los siguientes:

- Servicios asistenciales complementarios y voluntarios.
- Actividades sociales y recreativas.
- Sistemas de préstamos y anticipos.
- Seguros de vida colectivos.
- Ayudas de comedores, residencias, etc.

4.2.6 Área de Prevención de Riesgos Laborales

Se entiende por prevención el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. El Departamento de Prevención de Riesgos Laborales es el área empresarial de carácter técnico destinado a tareas de control y

vigilancia de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y de todos aquellos riesgos que son inherentes a las actividades propias de la empresa y que pueden suponer una disminución de los niveles de seguridad y salud aceptables, pudiendo repercutir negativamente sobre los trabajadores de la empresa que estuviesen expuestos a los mismos.

Un Servicio de Prevención es el conjunto de medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades preventivas, a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y salud de los trabajadores, asesorando para ello al empresario, a los trabajadores, a sus representantes y a los órganos de representación especializados (delegados de prevención y comité de seguridad y salud). Los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales disponen de una reglamentación y normativa específica que los regula y que se concreta en el *Reglamento de los Servicios de Prevención (Real Decreto 39/1997)* y en la *Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995)*. El Reglamento de los Servicios de Prevención proporciona todos los elementos básicos para que, en la empresa, el empresario, máximo responsable de la seguridad y salud de los trabajadores, organice los recursos preventivos necesarios que conduzcan a la desaparición o minimización de los riesgos existentes en la empresa, mejorando así las condiciones de trabajo y salud.

La P.R.L. establece claramente el *principio de integración*, de forma que todas las personas de la organización deben participar en la actividad preventiva, ya que ella forma parte de su trabajo diario. La gestión integrada de la prevención intenta conseguir los siguientes beneficios:

- Prevención de riesgos.
- Mejora de condiciones de trabajo.
- Mejora de la calidad de vida.

Un sistema de gestión integrado debe establecer las responsabilidades a todos los niveles, desde la Dirección, la línea de mando y los trabajadores, y hacer constar de una serie de actividades o técnicas de gestión que actúan en las diversas etapas de control de la cadena causal. La legislación define aspectos clave de política empresarial que deben ser asumidos, tales como:

- La prevención ha de constituir un proceso de mejora continua, o sea: "el empresario desarrollará una acción permanente, con el fin de perfeccionar los niveles de protección existentes y dispondrá lo necesario para la adaptación de las medidas de prevención".
- Integración de la actividad preventiva "en el conjunto de sus actividades y decisiones, tanto en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las condiciones que éste se preste, como en la línea jerárquica de la empresa, incluidos todos los niveles de la misma. La integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos de la empresa implica la atribución a todos ellos y la asunción por éstos de la obligación de incluir la prevención de riesgos en cualquier actividad que realicen u ordenen y en todas las decisiones que adopten". No existe un modelo organizativo tipo de la unidad de prevención que satisfaga a todas las empresas. La eficacia de las actuaciones preventivas está relacionada con el grado de integración, sistematización y la adecuada y correcta organización adoptada por la empresa para su unidad de prevención.
- Se han de definir funciones y responsabilidades en todos los niveles jerárquicos, así "el establecimiento de una acción de prevención de riesgos integrada en la empresa supone la implantación de un plan de prevención de riesgos que incluya la estructura organizativa, la definición de funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo dicha acción".
- Se ha de garantizar la información, formación y participación de todos los trabajadores en la actividad preventiva.

La organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas se realizará por el empresario con arreglo a alguna de las modalidades siguientes:

- *Asunción personal del empresario de la actividad preventiva:* el empresario podrá desarrollar personalmente la actividad de prevención, con excepción de las actividades relativas a la

vigilancia de la salud de los trabajadores en las siguientes situaciones:

- Cuando se trate de empresas de menos de seis trabajadores.
- Que las actividades desarrolladas en la empresa no estén consideradas de riesgo.
- Cuando de forma habitual se desarrolle su actividad profesional en el centro de trabajo.
- Que tenga la capacidad correspondiente a las funciones preventivas que va desarrollar según la regulación establecida.
- La vigilancia de la salud de los trabajadores, así como aquellas otras actividades preventivas no asumidas personalmente por el empresario, deberán cubrirse mediante el recurso a alguna de las restantes modalidades de organización preventiva previstas.
- *Designación de trabajadores para la actividad preventiva:* el empresario deberá proceder a la designación de trabajadores para la realización de la actividad preventiva en los casos y condiciones siguientes:
 - Que se trate de empresas que cuenten con más de 6 trabajadores y menos de 500, salvo cuando tengan entre 250 y 500 trabajadores y desarrollen alguna de las actividades consideradas de riesgo, o cuando la autoridad laboral así lo decida.
 - El número de trabajadores designados, así como los medios que el empresario ponga a su disposición y el tiempo de que dispongan para el desempeño de su actividad, deberán ser los necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones.

- Para el desarrollo de la actividad preventiva los trabajadores designados deberán tener la capacidad correspondiente a las funciones a desempeñar.
- Las actividades preventivas para cuya realización no resulte suficiente la designación de uno o varios trabajadores, deberán ser desarrolladas a través de uno o más servicios de prevención propios o ajenos.
- *Servicios de prevención propios:* el empresario se deberá constituir un servicio de prevención propio cuando concurra alguno de los siguientes supuestos:
 - Que se trate de empresas que cuenten con más de 500 trabajadores.
 - Que tratándose de empresas de entre 250 y 500 trabajadores, desarrollen alguna de las actividades consideradas de riesgo.
 - Que tratándose de empresas no incluidas en los apartados anteriores, así lo decida la autoridad laboral, previo informe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, y en su caso, de los órganos técnicos en materia preventiva de las Comunidades Autónomas, salvo que se opte por el concierto de una entidad especializada ajena a la empresa.
 - El servicio de prevención propio constituirá una unidad organizativa específica y sus integrantes dedicarán de forma exclusiva su actividad en la empresa a la finalidad del mismo.
- *Servicios de prevención mancomunados:* se podrán constituir estos servicios de prevención:
 - Cuando las empresas desarrollen simultáneamente actividades en un mismo centro de trabajo, edificio o centro comercial, siempre que quede garantizada la operatividad y eficacia del servicio.

- Cuando así se establezca en la negociación colectiva o mediante acuerdos entre las organizaciones de trabajadores y empresarios sobre esta materia (acuerdos interprofesionales) o, en su defecto, por decisión de las empresas afectadas, en el caso de empresas pertenecientes a un mismo sector productivo o grupo empresarial o que desarrollen sus actividades en un polígono industrial o área geográfica limitada. Las empresas afectadas antes del acuerdo de constitución deberán efectuar consultas al respecto a los representantes de los trabajadores y su actividad preventiva se limitará a las empresas participantes.
- *Servicios de prevención ajenos:* el empresario deberá recurrir a uno o varios servicios de prevención ajenos cuando se encuentre en las siguientes situaciones:
 - Que la designación de uno o varios trabajadores sea insuficiente para la realización de la actividad de prevención y no existan circunstancias que obliguen a constituir un servicio de prevención propio.
 - Que se trate de empresas que, no estando obligadas a contar con un servicio de prevención propio y que, por la peligrosidad de la actividad desarrollada o gravedad de la siniestralidad en la empresa, la autoridad laboral decida el establecimiento de un servicio prevención. En tal caso, también se podrá optar por los servicio de una empresa especializada.
 - Para las actividades preventivas que no sean asumidas a través del servicio de prevención propio y, en particular, para garantizar la vigilancia de la salud en el caso de que el propio empresario asuma la actividad preventiva.
 - Las entidades que quieran a actuar como servicios de prevención ajenos, entre los que pueden incluirse las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, deberán cumplir, entre otros requisitos:

- Obtener la aprobación de la Administración Sanitaria en cuanto a los aspectos de carácter sanitario.
- Obtener de la Administración Laboral la correspondiente acreditación.

Hay que tener en cuenta que las empresas, cuando asumen ellas mismas las acciones de prevención de riesgos laborales, es decir, sin tener concertado el servicio de prevención con una entidad especializada, deberán someter su sistema de prevención al control de una auditoria externa. La auditoria deberá ser repetida cada cinco años o cuando así lo requiera la autoridad laboral, previo informe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y, en su caso, de los órganos técnicos de materia preventiva de las Comunidades Autónomas.

El Servicio de Prevención de Riesgos Laborales puede abarcar las siguientes "especialidades" o técnicas de la prevención de riesgos laborales:

- *Seguridad en el trabajo:* es la rama de la prevención que se encarga de todas aquellas actividades relacionadas con la evaluación y control de riesgos generados por máquinas, equipos, instalaciones y herramientas, lugares y espacios de trabajo, situaciones de emergencia... Las técnicas de seguridad se pueden dividir en:
 - Técnicas de prevención, cuyo objetivo es evitar que se produzca el accidente, actuando sobre las causas que los originan para, así, eliminar los riesgos.
 - Técnicas de protección, cuyo objetivo es proteger a los trabajadores cuando no es posible eliminar los riesgos, para evitar que se materialicen en daños humanos o materiales.
 - Higiene ocupacional: es la rama de la prevención que se encarga de actividades relacionadas con la exposición y tareas que impliquen utilización de agentes físicos, químicos y biológicos y que tiene como principal objetivo la prevención de enfermedades profesionales por medio del control de dichos agentes.

- *Psicosociología y ergonomía*: es la rama de la prevención que se encarga del control de riesgos relacionados con el puesto de trabajo (carga física, carga mental, organización del trabajo...).
- *Medicina del trabajo*: es la rama de la prevención que se encarga del control y vigilancia de la salud del personal de la empresa.

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 14, establece que “en el marco de sus responsabilidades, el empresario debe garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo y realizará la prevención de riesgos mediante una serie de medidas de gestión.

A su vez, el *Reglamento de los Servicios de Prevención* fija que “el establecimiento de una acción preventiva de riesgos a través de la implantación de un plan de prevención, que incluya una estructura organizativa, la definición de funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo dicha acción.

Los procedimientos de las diferentes actividades preventivas deberían ser aprobados por la dirección y consultados previamente con los representantes de los trabajadores. Se deberán elaborar procedimientos generales, tales como: evaluación de riesgos, planificación de la prevención, revisión del sistema preventivo (auditorías)... También será necesario elaborar procedimientos específicos, tales como: investigación de accidentes, control de contratistas, gestión de equipos de protección individual.

Los principios de la acción preventiva vienen establecidos en el artículo 15 de la *Ley de Prevención de Riesgos Laborales*, y son los siguientes:

- Evitar los riesgos.
- Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
- Combatir los riesgos en su origen.
- Adaptar el trabajo a la persona.

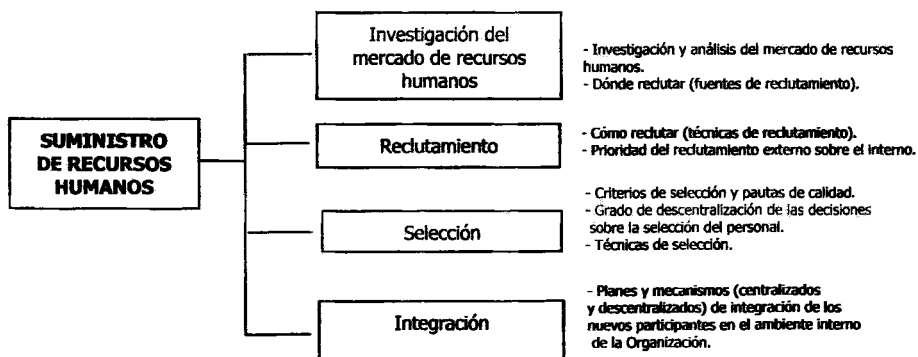
- Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Planificar la prevención.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Instruir a los trabajadores.

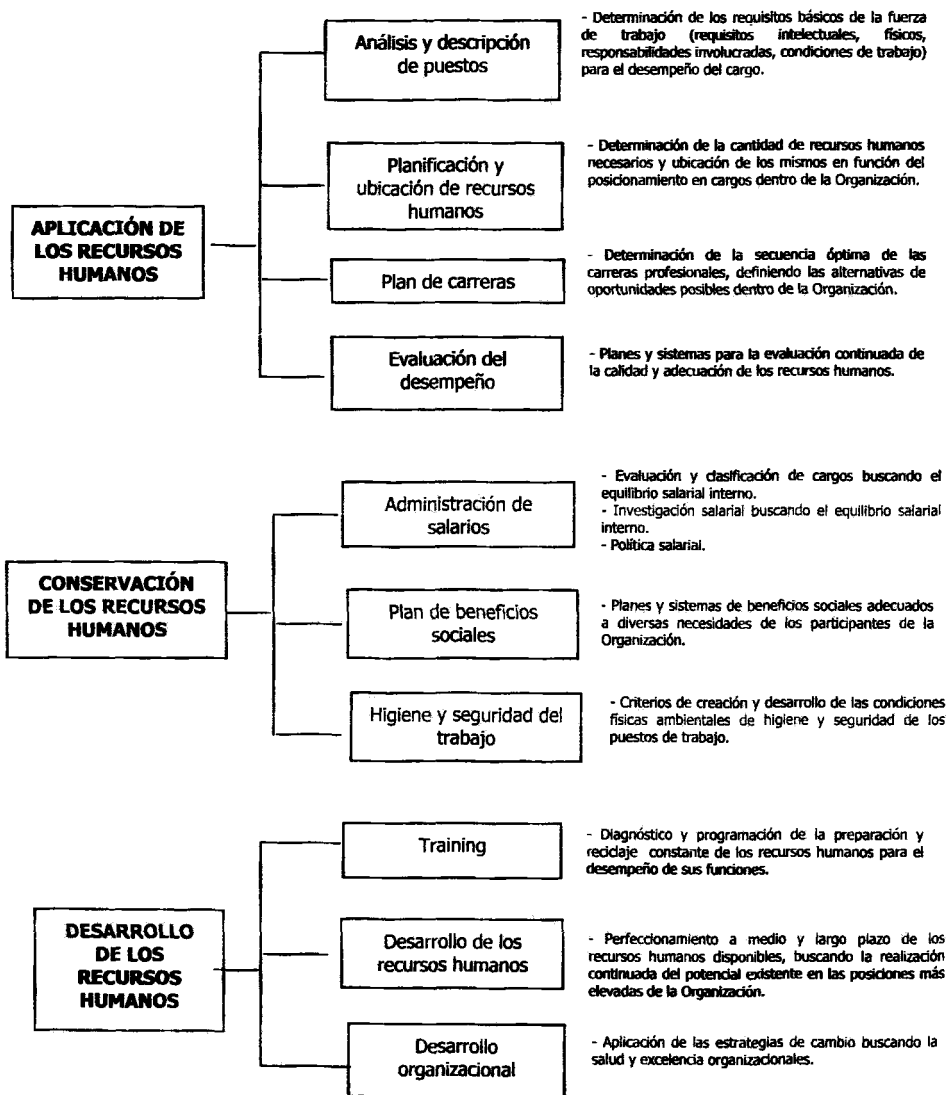
Por tanto, las actividades del *Servicio de Prevención de Riesgos Laborales* de una empresa serán, entre otras:

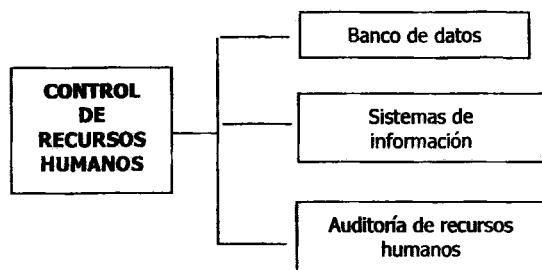
- Efectúa las tomas de contacto con los Directores de los distintos centros de trabajo proponiendo estructuras organizativas a los mismos, con la finalidad de iniciar las actividades de gestión de la prevención en dichos centros.
- Realiza la evaluación de riesgos en todos los centros de trabajo de la empresa.
- Propone las medidas correctoras destinadas a disminuir los niveles de riesgo detectados durante las evaluaciones de riesgo, conjuntamente con los responsables de los distintos centros de trabajo y con la dirección de la empresa para asumir una responsabilidad de ejecución de las medidas preventivas propuestas.
- Apreciar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud determinadas legalmente y todas aquellas otras específicas establecidas por la empresa.
- Recibe, detecta, trata y canaliza las notificaciones acerca de diferentes tipos de deficiencias de seguridad.
- Elabora diversa documentación de carácter técnico-preventivo (Instrucciones de operación, Procedimientos de trabajo, Manuales de formación en prevención...).

- Realizar informes de los accidentes de trabajo y, en concreto, de los mortales o graves que se produzcan, a fin de determinar las causas que los ocasionan y proponiendo medidas correctoras para evitar que vuelvan a producirse.
- Estudiar y proponer el material de protección adecuados para los distintos puestos de trabajo de la empresa.
- Elabora los Planes de Emergencia de los distintos centros de la empresa.
- Imparte la formación e información a los trabajadores de la empresa en materia de Seguridad y Salud laboral, concienciando a los trabajadores de una verdadera cultura preventiva.

4.3. Cuadro-resumen de las Políticas de Recursos Humanos







- Registros y controles para el análisis apropiado cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles.

- Medios y vehículos adecuados de información para las decisiones sobre recursos humanos.

- Criterios de evaluación y adecuación permanente de las políticas y los procedimientos de los recursos humanos.

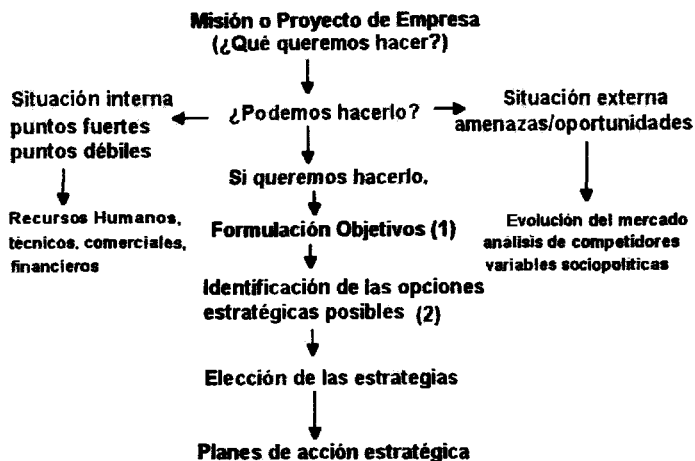
PARTE II: PLANIFICACIÓN RR.HH.

5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

"Formular las más brillantes estrategias y tener la mejor estructura de organización no significará nada, salvo que se disponga de las personas con los conocimientos y la disposición que hacen falta para llevar a cabo la estrategia elegida" (véase Stonich).

La importancia de la planificación estratégica para las empresas equivale a lo que sería un mapa y una agenda para una familia que ha sido agraciada con un viaje por la ruta del Cares, es decir, una guía que indica por dónde pasar, el tiempo que tardará en llegar a cada localidad, la logística necesaria (gasolina, comidas, alojamientos, etc.). La planificación estratégica debe responder a dónde vamos, por qué, por cuál camino, y en cuánto tiempo, y con qué recursos contamos para llegar. Además, se deben conocer las ventajas y debilidades del viaje que se emprende, así como las oportunidades y amenazas que deben afrontarse. Al leer este ejemplo coloquial podemos pensar que todas las empresas que funcionan y desarrollan una actividad productiva tienen resueltas estas interrogantes. En la práctica, lamentablemente esto no es así. Empresas en pleno funcionamiento tienen diferencias sustanciales en cómo entienden su propósito los mismos accionistas y esto hace que la claridad de objetivos y la energía que se les dedica se disipe con cambios de orientación en el transcurso del tiempo. El poder que ofrece el tener una misión y una visión es vital para las que las empresas se gestionen de forma eficiente.

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas que una empresa tiene para empezar a formalizar sus competencias y planificar su futuro. Contestar a preguntas a veces triviales como, en qué negocio estamos, puede resultar sorprendentemente nutritivo y hacer que la empresa se reestructure, ya que se descubre que el negocio se había planteado en función de una premisa equivocada. Por eso, antes que empezar a desarrollar la planificación estratégica de recursos humanos, hay que tener como base la planificación estratégica de la empresa.



La misión de la empresa es el paraguas que enmarca toda la actuación. Bajo su orientación general se clasifican y estructuran de forma coherente los distintos objetivos. *"El tener una misión y una visión es vital para que las empresas se gestionen eficazmente".*

Tradicionalmente, la planificación de recursos humanos ha sido llevada a cabo de forma reactiva; esto es: las necesidades del negocio determinaban las necesidades de personal y la función del departamento de recursos humanos se limitaba a tratar de evitar que el factor humano entorpeciera o frenara la fase de implantación. Un error frecuente en este contexto consiste en centrar la atención, en materia de personal, en las necesidades de mantenimiento a corto plazo e ignorar la coordinación con los planes de la organización a largo plazo (véase Byars y Rue, 1996, p.122). No obstante, el incremento de la incertidumbre y los relevantes cambios que han presidido el mundo de los negocios en los últimos años han posibilitado que algunas organizaciones integren la planificación de recursos humanos en el proceso de planificación estratégico del negocio (véase Bernardin y Russell, 1993, p. 166). En efecto, la evolución de un modelo subsidiario a otro de integración plena, presidida por relaciones recíprocas e interdependientes, en la gestión estratégica de recursos humanos, constituye el gran reto que afronta en la actualidad esta función, y una

condición indispensable para la eficacia de la planificación de los recursos humanos (véase Sherman, 1966, p. 157).

Resumamos brevemente los cambios o innovaciones que han surgido en materia de recursos humanos en las empresas de hoy en día:

- El enfoque reactivo será sustituido por el proactivo.
- Se consolida el conocimiento de la misión y de los objetivos estratégicos en los directivos de recursos humanos.
- Se estimula el pensamiento crítico y la evaluación continuada de las asunciones presentadas como *inputs* para la planificación estratégica.
- Se detectan con mayor precisión las lagunas existentes en el dominio social entre la situación actual y la deseada.
- Los directivos de recursos humanos asesorarán a los directivos de línea sobre las consecuencias que, para su área, presentan los objetivos y estrategias considerados.
- Los directivos de línea analizarán las consecuencias que tienen para la empresa los objetivos y estrategias de recursos humanos.
- Los directivos de línea participarán activamente en la planificación de recursos humanos cuando analicen las repercusiones en el subsistema de personal del plan estratégico elaborado. Así, dejarán de considerar a la planificación de recursos humanos una función subsidiaria y exclusiva del departamento de recursos humanos.
- Las previsiones y cambios principales detectados por los directivos de recursos humanos serán analizados desde una óptica de negocio, extrayendo las amenazas y oportunidades ligadas a ellos e iniciando los programas que eludan las primeras y aprovechen las segundas.

Tras lo expuesto, podemos afirmar que la planificación estratégica de recursos humanos es el proceso que conecta la planificación de recursos

humanos con el proceso de dirección estratégica de la empresa (*De Cenzo y Robbins*, 1996, p. 127).

6. HISTORIA DE LA PLANIFICACIÓN

En la primera guerra mundial un gran número de personas no cualificadas y preindustriales se convirtieron en trabajadores productivos. Para conseguirlo, las empresas comenzaron en EEUU e Inglaterra a aplicar el Management científico desarrollado por Frederic Taylor entre 1885 y 1910. Taylor nació en Filadelfia en 1856. Con 22 años, se empleó en unos talleres como jornalero y fue subiendo de puestos hasta llegar a ser ingeniero jefe en 1889. Esto lo hizo en el transcurso de seis años, a la vez que estudió ingeniería. En 1896 ingresó en otra fábrica del mismo sector y en 1900 comenzó a revelar al público sus teorías sobre la administración científica. Podemos distinguir dos períodos:

- Taylor inició sus experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero y más tarde generalizó sus conclusiones para la administración general. En 1903 publica un libro, *"Administración de talleres"*, en el que se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos. Comenzó por los niveles inferiores, con los obreros del nivel de ejecución, efectuando un paciente análisis de las tareas de cada obrero, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente, comprobó que el obrero medio producía menos de lo que era potencialmente capaz con el equipo disponible. Concluyó que si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad, percibía que al final terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, acabaría por acomodarse, perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad. De allí, la necesidad de crear condiciones para pagarle más a quien produce más.
- El segundo período de Taylor corresponde a la publicación de su libro *"Principios de administración científica"* en 1911, cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar acompañada lógicamente, por una estructura

general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios. En este segundo período desarrolló sus estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica sin dejar de lado su preocupación por la tarea del obrero.

Taylor destaca por haber asumido una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta la cima de la organización. Fue el padre de la organización científica del trabajo. Con Taylor comienza la planificación del trabajo y los planes de acción.

7. ESTRATEGIA VERSUS TÁCTICA

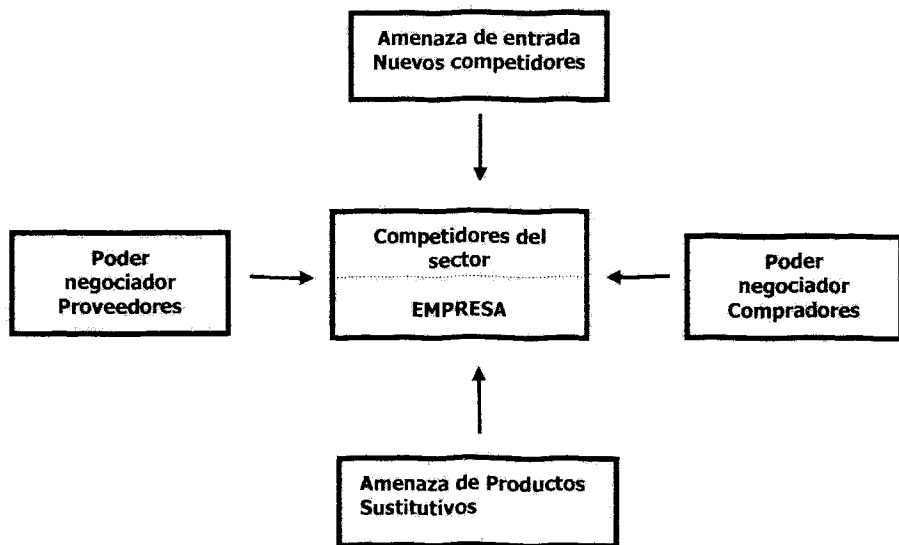
No existe un concepto claro y definido ni aceptado entre los distintos autores sobre la idea de estrategia empresarial. No obstante, sí que tienen muchos puntos en común con los que podremos elaborar una definición más o menos exacta. La estrategia de empresa se identifica como el punto inicial o de partida, el kilómetro cero de la dirección de la empresa. De esta estrategia derivan la mayor parte de las acciones importantes que emprende la organización: políticas, planes, objetivos, programas, medios... Este concepto también ha sufrido una transformación con el tiempo; las definiciones más antiguas fijaban su atención en el largo plazo, mientras que las más recientes se centran en el proceso de dirección (dirección estratégica o pensamiento estratégico) como algo más dinámico.

La estrategia de empresa suele aparecer de un modo claro y nítido en la fase de nacimiento de la empresa (planes, objetivos, productos, mercados...), pero en muchas ocasiones, cuando crece y llega a un estado de maduración, la estrategia se diluye, se olvida. Resumiendo y para tener en la mente una distinción clara de conceptos, podemos definir la estrategia como aquello que hay que hacer de forma elaborada y premeditada, con perspectivas de futuro, algo poco concreto y para actuar a largo plazo. Por otro lado, este concepto se puede diferenciar de táctica, es decir, aquello que hay que hacer de forma más inmediata, en el momento.

7.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Uno de los modelos de dirección estratégica más conocidos es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este modelo se ha visto útil para analizar las oportunidades y peligros de una empresa dentro de su entorno competitivo. Según Porter, las empresas buscan el valor o diferencia competitiva.

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (Análisis del entorno según el esquema de Porter)



El diagnóstico de empresa debe contemplar tanto los aspectos externos como los internos de la organización.

7.2 Tendencias y cambios del entorno actual

Los cambios y las tendencias del entorno afectan de un modo directo en la gestión de las empresas. A continuación aparecen algunos de los cambios y tendencias que están teniendo lugar en el entorno actual:

- *Mayor nivel de formación:* las personas en la sociedad actual gozan de un mayor nivel de educación, y esto es debido porque hoy la mayoría de los jóvenes acceden a la universidad; y además porque hay más proliferación de los medios de comunicación que hacen que toda la población esté más informada. Este cambio social tiene una repercusión más importante en el mundo empresarial, que se manifiesta en dos vertientes: empleados y clientes.
- Una clientela mejor formada sigue unas reglas de comportamiento distintas frente a los productos y servicios que se le ofrecen, se vuelven más exigentes, y por ello dejan de valorar ciertos aspectos y empiezan a solicitar otros; por no decir que empiezan a conocer mucho más sus derechos y obviamente a demandarlos.
- Por otro lado, los empleados, con un mayor nivel de conocimientos y una mayor conciencia de sus derechos, tienden a no aceptar la forma tradicional de autoridad; el ordeno y mando pierde su fortaleza como sistema de dirección y los empleados piden una argumentación, un por qué de las decisiones que les afectan. La opinión de los empleados cobra mayor importancia por tratarse de personal con una formación amplia, y a las empresas les interesa que exista una mayor participación en la toma de decisiones. La dirección pierde el monopolio del "*saber de empresa*" y sus dotes de liderazgo y motivación se convierten en aspectos claves para dirigir un nuevo tipo de personas que exigen un mayor protagonismo en los planes de acción de la empresa.
- *Nuevas tecnologías:* la aparición y el desarrollo de las nuevas tecnologías afecta tanto a aspectos de la organización interna de la empresa, como a la negociación. Por un lado, la adaptación a las nuevas tecnologías conlleva la incorporación de personas con conocimientos técnicos específicos, y este tipo de formación técnica ha sido adquirida por los jóvenes, que son los que han nacido con la aparición de estas nuevas áreas del saber. Esta situación en muchas empresas se ha traducido en una separación generacional. Unas personas con cierta edad,

que ocupan puestos directivos y no conocen la informática; y por otro lado, un personal joven que la utiliza, domina y tiene en sus manos una herramienta poderosa. La velocidad en el tratamiento de la información, junto con la posibilidad de trabajar con grandes volúmenes de datos era hasta hace poco impensable, y ha hecho que muchos mandos intermedios se vuelvan innecesarios, lo que ha llevado a que la estructura de las empresas sea cada vez más plana. Igualmente, algunos puestos operativos tienden a desaparecer porque sus tareas las hacen los ordenadores. Sin embargo, hay tareas que los ordenadores todavía no pueden hacer, y es tomar decisiones con sentido común, y en eso nunca podrán sustituir a las personas.

- *Proceso de internacionalización:* la integración de España en la C.E.E. junto con otros acuerdos, introduce a la empresa española en dos nuevos mundos, uno de oportunidades y otro de peligros. Un nuevo mercado donde los productos y los capitales fluyen libremente convierte el mercado en más competitivo.
- *Una población más individualista:* un cambio en la nueva juventud es la tendencia hacia comportamientos más egoístas y centrados en uno mismo; aparece una mayor preocupación por la calidad de vida, la salud y el ocio. La incorporación al trabajo y la permanencia de por vida en una organización, como era habitual hasta hace poco, no es algo que esté en la mente de las nuevas generaciones de profesionales en la empresa. Cambiar de trabajo o de empresa cada cinco años es algo que ahora se considera normal e incluso deseable. La fidelidad a la empresa entendida en el sentido anterior es un valor en auténtico declive.
- *Envejecimiento de la población:* las causas principales de este envejecimiento de la población es el descenso de la natalidad (por la incorporación de la mujer al mundo del trabajo) y la mayor esperanza de vida. Esto ha hecho que cambien los esquemas de vida, apareciendo una nueva época de ocio donde el turismo y las zonas recreativas serán una nueva necesidad exigida por la sociedad.

- *Preocupación por el medio ambiente:* la aparición de nuevos reglamentos y leyes de gestión medioambiental hace que las empresas tengan que adaptarse a esta situación, incluyendo en su gestión empresarial nuevos métodos y técnicas de trabajo orientadas a cumplir con esta normativa.
- *Incremento de la incertidumbre:* la realidad actual cambia cada día más deprisa y por ello la adaptación y gestión del cambio se está convirtiendo en algo muy importante para que las empresas sobrevivan en el mercado.

8. Planificación de Recursos Humanos

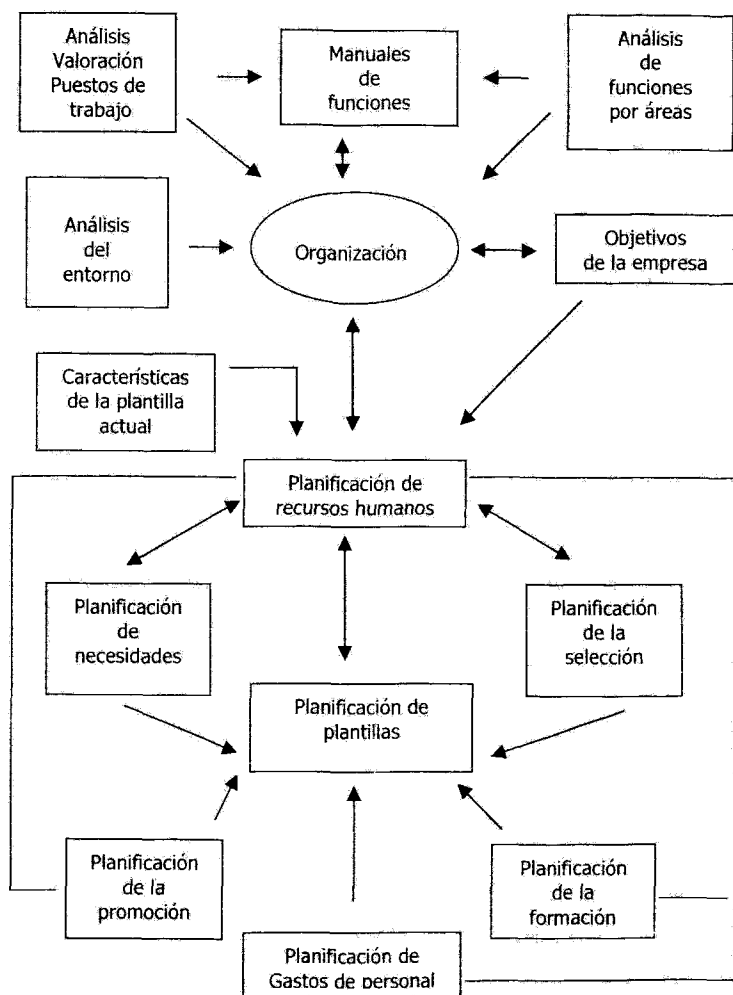
Las empresas están acostumbradas a aplicar los procesos de planificación a áreas tan concretas como la producción, la comercialización o las actividades económicas. Sin embargo, no están habituadas a planificar los recursos humanos. Hasta hace pocas décadas, el recurso humano era considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. En la actualidad, tiene valor por sí mismo siendo el factor fundamental de la política empresarial. Junto a la planificación financiera, que trata de desarrollar, implementar y coordinar una estrategia que permita alcanzar los objetivos financieros de los empleados, y la planificación de la producción y de las ventas, tiene gran importancia la planificación del personal. *"La planificación de personal es necesaria sea cual sea el tamaño de su empresa".*

El concepto de planificación aplicado al personal recoge, además de la planificación de plantillas, la planificación de las necesidades de personal, es decir, las características de la plantilla futura, que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura. Consecuencia de esto, será la planificación de los procesos de reclutamiento y selección, es decir, la estrategia adecuada para cubrir las necesidades de personal. El plan de formación que planificará el desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa y las previsiones de gastos de personal. Todo ello completado dentro del marco de la organización, ya que una buena organización es aquella que se caracteriza porque permite establecer la estructura más eficaz que la empresa tendrá en el futuro. La organización nos indicará, por medio de los manuales de funciones y de los sistemas operativos,

las responsabilidades de las áreas de trabajo, y a través del análisis y valoración de los puestos, las actividades concretas a realizar y los perfiles ideales de los ocupantes. El análisis de las cargas determinará el número de trabajadores necesarios para cada función, es decir, la saturación de los puestos de trabajo. La organización, en definitiva, indicará por dónde iniciar la planificación: cuáles son las categorías más escasas o cualitativamente más importantes.

A continuación mostramos gráficamente el concepto de planificación aplicado a los recursos humanos.

Cuadro-resumen del Proceso de Planificación de RR.HH



La planificación es un proceso por el que la empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

8.1. Objetivos de la Planificación

¿Qué es lo que se pretende a partir de la planificación de RR.HH.? Se pretende de forma racional y sistemática prevenir el futuro en términos cuantitativos y cualitativos, de tal modo que se pueda establecer la plantilla ideal. Para ello, los objetivos que se pretenden alcanzar son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Estos objetivos están ligados a las áreas de interés dentro de la planificación de RRHH. Como principios básicos de la planificación podemos concluir por tanto que:

- La planificación no es casualidad ni intuición.
- Debe iniciarse en los niveles más altos del organigrama de la empresa y en las categorías laborales más cualificadas.
- Para que pueda hablarse de planificación, es necesario que, previamente, existan unos objetivos definidos y cuantificados.
- La planificación es un proceso sistemático y organizado, con unas reglas, métodos y fases generalmente aceptados.
- La planificación a largo plazo debe estar coordinada con, y ser consecuencia de, la planificación a corto y medio plazo. Es un proceso deslizando.

- La planificación parte de un conocimiento del entorno y de una previsión del futuro.
- La planificación conoce, acepta y, por supuesto, influye en el cambio empresarial.

La planificación de recursos humanos, por tanto, sólo tiene sentido cuando está integrada en la planificación general de la empresa. *“La planificación de recursos humanos es un concepto mucho más amplio que la mera asignación de personal por áreas de actividad”.*

A continuación, vamos a ver un análisis comparativo de los procesos de planificación empresarial y planificación de recursos humanos:

<i>Planificación empresarial</i>	<i>Planificación de R.RH</i>
¿En qué negocio nos encontramos?	¿Qué habilidades de RR.HH son necesarias en esta empresa?
¿Sobre qué fuerzas de mercado hay que actuar?	¿Qué capacidades y habilidades en RR.HH. se necesitan para actuar en esos mercados?
¿Cuáles son los recursos actuales que permiten desarrollar este plan?	¿Qué cualificación actual tienen los RRHH para desarrollar este plan?
¿En qué mercados específicos se deben concentrar los recursos y qué objetivos se deben perseguir?	¿El personal actual es suficiente o se necesitan reclutar a más personas?
¿Qué recursos son necesarios adquirir para alcanzar los objetivos?	¿Qué tipo de personal adicional se necesita y qué sistema de contratación se debe seguir?

“La planificación de recursos humanos sólo tiene sentido cuando está integrada dentro de la planificación general de la empresa”.

8.2. Etapas de la Planificación de RR.HH.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, medio y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es

importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado su misión. La misión es fundamental, ya que representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Para la mayoría de las empresas, la planificación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. *"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"* (véase Sallenave, 1991). La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Las fases que exige una planificación estratégica serían las siguientes:

- *Definición de misión y visión:* la misión, visión y objetivos empresariales son la base del plan estratégico. Se puede afirmar que las compañías más exitosas son las que definen

más adecuadamente su visión, misión y objetivos, las que determinan más claramente las políticas de la empresa y mantienen los valores fundamentales. Las compañías deberían entender la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, entre lo que es genuinamente sagrado y lo que no lo es.

- *Misión:* se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos. Sería la respuesta a las preguntas ¿qué somos? ¿En qué situación estamos? ¿Qué queremos y qué hacemos? ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en qué quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.
- *Visión:* se pueden considerar los objetivos a largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa, la proyección al futuro de lo que queremos hacer. Respondería a la pregunta ¿a dónde queremos llegar? La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.
- *Objetivos:* son las metas individuales que se fijan para el desarrollo de la empresa (a largo, medio o corto plazo), deben ser medibles y tener un plazo de concreción. Corresponden a la manera en la cual la empresa llevará a cabo la misión. En teoría, los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa, los cuales según la alta dirección deben estar sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa. Peter Drucker señala que "*los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa*".

- **Diagnóstico de la situación actual:** el diagnóstico es la consecuencia de un análisis previo a partir del cual pueden extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta, en este caso aplicada a la planificación de los Recursos Humanos. A partir de este análisis seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que representa el entorno externo frente a nuestra empresa, y con el que descubriremos aquellos puntos en los que la empresa se muestra fuerte o débil frente a la competencia. Para establecer el diagnóstico de la situación actual emplearemos el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que nos ayudará a desvelar los factores clave de éxito, y nos permitirá seleccionar aquellas estrategias corporativas que, aprovechando las oportunidades que nos brinda el entorno y obviando sus amenazas, nos permitan alcanzar los objetivos propuestos de forma eficaz. Las oportunidades y amenazas son la consecuencia y la síntesis del análisis externo de la empresa, que favorecen o perjudican el cumplimiento de las metas y objetivos previstos. Las fortalezas y debilidades son consecuencia del análisis interno de la empresa. De lo que se trata es de utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del entorno, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o corregir al máximo y en lo que podamos, nuestros puntos débiles. Como complemento a esta visión global de la empresa, conviene manifestar algunas reflexiones sobre la estructura del mercado y la posición que ocupa la empresa que estamos estudiando dentro de él. (Estudio del sector y de la competencia). A partir del análisis DAFO se extraerán las conclusiones y se realizará la síntesis de los puntos críticos o áreas de mejora sobre las que actuar en el plan estratégico.

- **Análisis interno:** consiste en un estudio de la organización mediante la elaboración del organigrama, identificación de las áreas de actividad, puestos de trabajo e inventario de personal. Con estructura de la empresa nos referimos a la descripción de las actividades y las relaciones de dependencia existentes en una organización. Su función principal es influir y coordinar el comportamiento de los miembros de la organización con el fin

de alcanzar las metas organizacionales. La estructura de la organización viene representada por el organigrama, que muestra la forma en que se agrupan las personas en departamentos, las relaciones formales de dependencia y autoridad, la forma en que se coordinan las actividades de diversos miembros de la organización, los canales formales de comunicación y los equipos de trabajo formales. La división del trabajo y su coordinación implica a la estructura y al diseño de la organización. La definición de estructura comprende dos elementos claves, la diferenciación y la integración. La diferenciación implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la integración hace referencia a la coordinación necesaria entre esas tareas, para intentar conseguir las metas que la empresa se propone. Los tipos de organizaciones según su estructura serían, entre otras:

- *Organización formal:* las organizaciones crean una estructura oficial conocida como organización formal. Un organigrama formal presenta la estructura oficial autorizada explícitamente por la dirección de la empresa. Esta estructura está constituida por las funciones y relaciones designadas formalmente, con independencia del individuo que ocupa esa función y de las personas con las que establece relaciones.
- *Organización informal:* describe el comportamiento que acompaña, se entremezcla o está tras la estructura formal de una organización. Estas relaciones y patrones de comportamiento difieren de los que aparecen en el organigrama de la empresa. En la estructura informal es imposible separar los roles que desempeñan las personas por los puestos que ocupan dentro del organigrama, de las relaciones que se establecen entre los individuos. Las características personales y los patrones de relaciones sociales, que no se contemplan en la estructura formal, están siempre presentes y son de carácter relevante en la estructura informal. La organización informal es el resultado de la naturaleza política de la organización y se desarrolla como resultado de la interacción entre las personas que trabajan en ella, y no porque la organización la establezca de forma oficial. La estructura informal es

absolutamente necesaria; en cambio, lo que puede ser cuestionado en mayor o menor grado es el que la estructura esté basada en sistemas formales o sistemas informales.

Las empresas pequeñas suelen tener una estructura básicamente informal, donde todas las personas se relacionan unas con otras, la delimitación de funciones no está claramente definida y no existe un organigrama dibujado, aunque esto no significa que todas las personas no sepan quien "manda". A partir de cierta dimensión, las empresas empiezan a considerar oportuno establecer estructuras formales, que se definen utilizando organigramas. Una cuestión que surge asociada al diseño de estructuras es la siguiente: ¿qué es más aconsejable, distribuir funciones entre puestos de un modo lógico, o distribuir funciones entre personas competentes de un modo no tan lógico? Los teóricos defenderán que una distribución lógica de funciones siempre será beneficiosa a largo plazo, mientras que los más pragmáticos defenderán una solución basada en personas que sepan hacer las cosas bien aunque la distribución de funciones sea menos razonable.

- *Elaboración del organigrama:* es un instrumento eficaz para definir, precisar y clarificar las estructuras formales. Son gráficos formados por cuadros y líneas, que representa la distribución de funciones entre diferentes unidades orgánicas o puestos de trabajo, así como su dependencia formal. Nos ofrece a simple vista la estructura general de la empresa y las relaciones de trabajo, muestra quién depende de quien, así como quién colabora con quien, los distintos departamentos o áreas de negocio, la interrelación entre esos departamentos, la movilidad funcional, los canales de comunicación, etc. Nos referimos con el organigrama a las relaciones formales que se establecen en una empresa, y nunca a las relaciones informales. *Munch Galindo y García Martínez* definen los organigramas como representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones,

las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, podemos mencionar las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes / débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes

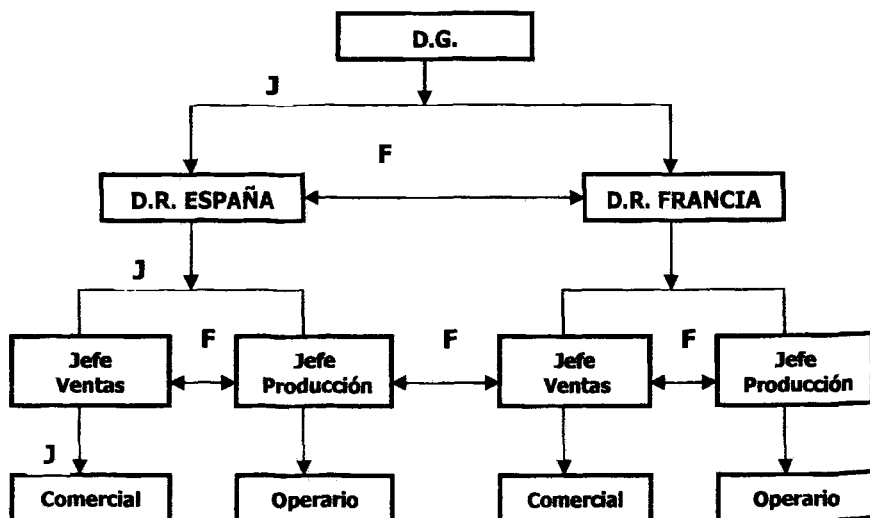
a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal. Sin embargo, los organigramas presentan importantes limitaciones:

- Sólo muestra las relaciones de autoridad formales pero omite un cúmulo de relaciones informales e informales significativas.
- Se señalan las principales relaciones de línea o formales pero no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse.

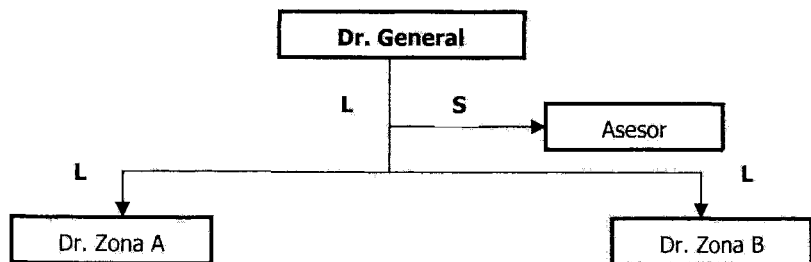
Existen dos tipos de líneas de mandos:

- Jerárquica: por jerarquía (J).
- Funcional: por especialidad funcional (F).



Existen también dos tipos de dependencia formal:

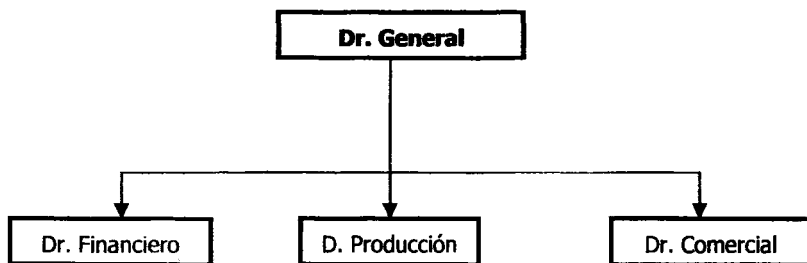
- Línea: continuación de la jerarquía de mando (L).
- Staff: relación de asesoramiento o apoyo a la dirección (S).



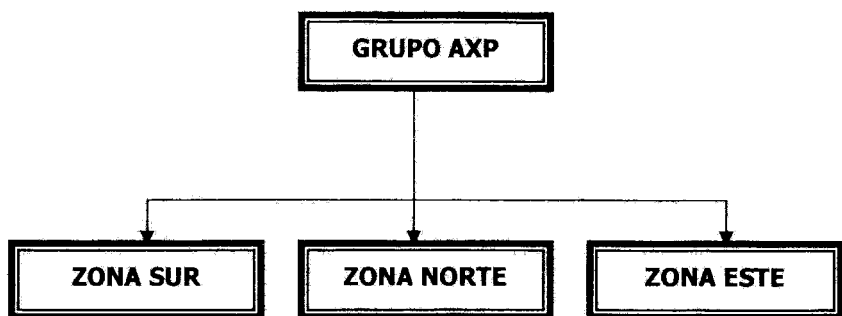
Entre los tipos de estructuras formales estarían las siguientes:

- *Estructuras funcionales:* es uno de los tipos de estructuras más comunes en las empresas. El criterio más importante que se tiene para establecer la división de las responsabilidades es la especialización de los conocimientos. Las tareas se agrupan de modo que puedan ser realizadas por unas personas con unos conocimientos especializados en las diferentes áreas. Este tipo de estructura fomenta la creación de especialistas en las diferentes funciones con un alto grado de conocimientos y experiencia en las mismas. Las estructuras funcionales aparecen sobre todo en empresas pequeñas, en las que un directivo asume la responsabilidad de la producción, otro directivo asume la responsabilidad de su venta y comercialización, y finalmente un tercero se ocupa de las finanzas, contabilidad y control de gestión. El tipo de conocimiento que requiere cada directivo es diferente y puede ir acompañado de una visión parcial o sesgada del negocio. Esto junto con la existencia de múltiples áreas de decisión comunes obliga a realizar un esfuerzo especial en la labor de la coordinación, para mantener una coherencia en la gestión de la empresa. Normalmente, estas empresas tienen un Comité de Dirección formado por el director

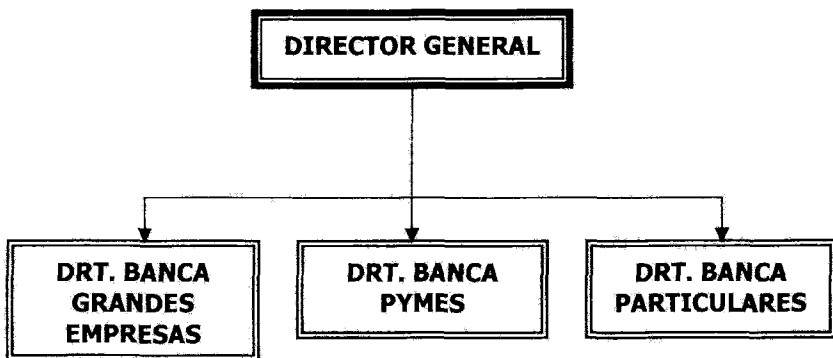
general junto con los tres directivos funcionales. Este tipo de organización puede crear puntos de vista diferentes entre los distintos directivos que la gestionan, para ello sería bueno de vez en cuando realizar un intercambio de papeles, para mejorar la comprensión de puntos de vista distintos y mejorar la comunicación.



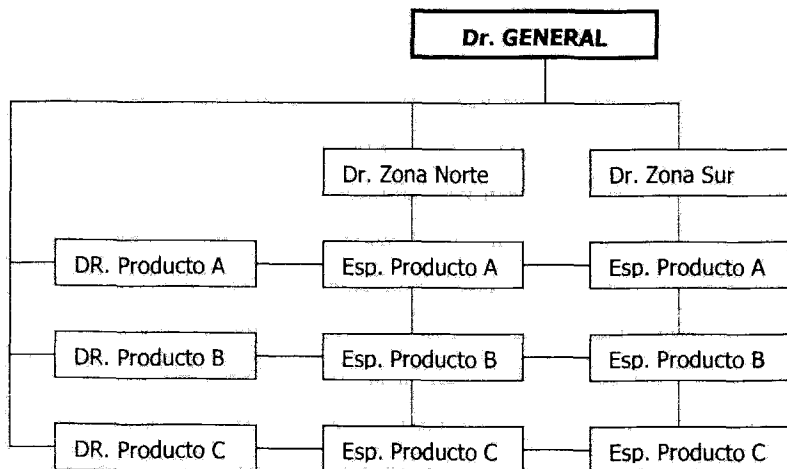
- *Estructuras territoriales.* este tipo de estructura empresarial sería aconsejable para aquellas organizaciones con una importante dispersión geográfica porque atiende a mercados diferentes, ya que podría ser útil estructurarlas por diferentes zonas territoriales con un directivo a su frente. El criterio básico en este caso sería la ubicación geográfica. Así, el responsable de una zona geográfica asume el papel de "director general" para esa zona. Este tipo de organización fomenta la aparición de directivos que conocen en profundidad un determinado mercado geográfico y sus características. La separación geográfica va acompañada por sistemas de dirección basados en un alto grado de autonomía, con el fin de hacerlas operativas y flexibles a cada región. Para las grandes multinacionales puede ser conveniente si tienen sucursales en varios países.



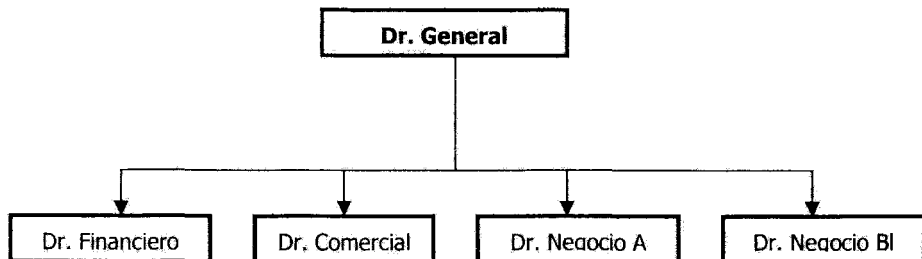
- *Estructuras divisionales:* en este tipo de organizaciones el criterio básico que se utiliza para distribuir tareas y responsabilidades es el tipo de negocio. Un concepto fundamental, desarrollado en la literatura de empresas, es el de Unidad Estratégica de Negocio (U.E.N.), definida como unidad operativa que tiene bajo su responsabilidad la totalidad de un producto o mercado. Una empresa puede estar dividida por unidades estratégicas de negocio, y entonces la estructura resultante se llamaría divisional. Un ejemplo para el que esta estructura sería útil sería en los conglomerados de empresas que engloban compañías de productos/servicios no relacionados; este tipo de empresa suele ser muy común, y se suele situar a un directivo al frente de cada negocio concreto. También se suele dar comúnmente en algunas entidades financieras, que segmentan su mercado según cada tipo de clientes.



- *Estructuras matriciales:* es el resultado de la combinación de dos criterios, por ejemplo, dos que se combinan con frecuencia son la zona geográfica con los especialistas en productos. De esta manera, un especialista de producto situado en una zona geográfica concreta mantiene una doble relación de dependencia, por un lado jerárquica con el director regional, y por otro lado funcional con el director de producto. Este organigrama es característico de las consultoras.



- *Estructuras Híbridas:* este tipo de organizaciones combinan elementos de todas las estructuras comentadas anteriormente, esto quiere decir que en la realidad los organigramas no son tan sencillos como parecen, y combinan distintos tipos según las necesidades de la empresa (territoriales, funcionales, matriciales...).

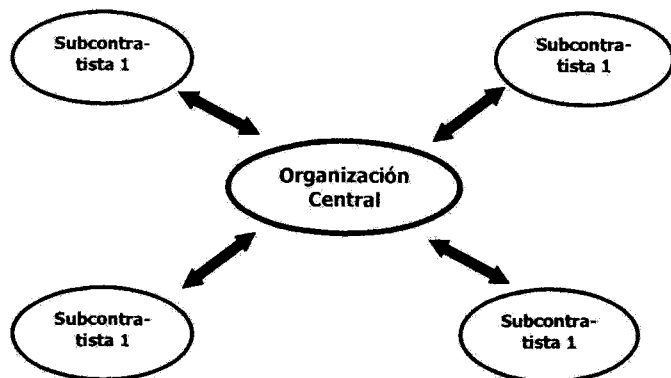


Las estructuras que hemos descrito hasta ahora tienen diferente capacidad para responder con velocidad, flexibilidad y adaptación a las demandas cambiantes del entorno. Por todo lo anterior, se han desarrollado unas nuevas estructuras para las empresas que son las que se están implantando en las nuevas empresas, de modo que respondan exitosamente a los continuos cambios del entorno socioeconómico. Entre las nuevas formas organizacionales estarían las siguientes:

- *La organización horizontal:* este tipo de estructura se caracteriza porque trata de eliminar la jerarquía directiva y subraya la delegación de poder a los miembros no directivos de la organización. Estas estructuras descomponen la organización en sus procesos claves y crean equipos inter-funcionales para manejar y dirigir los procesos. Esta estructura consigue que haya menos diferenciación tanto a nivel horizontal como vertical, creando equipos interdisciplinarios. Por ejemplo, podría ser el caso de un centro de atención a personas discapacitadas, estructurado según equipos interdisciplinarios compuestos por diferentes profesionales de la salud (psicólogos, médicos, fisioterapeutas...) y que se encargan del proceso completo de intervención sobre dichos pacientes. También se concentra mucho en los requisitos de

los usuarios y su satisfacción. Las empresas multinacionales están intentando eliminar las barreras nacionales en su interior, por ejemplo, organizando a su personal en grupos profesionales, en lugar de geográficos. Las organizaciones horizontales tienen seis elementos claves:

- Se organizan en torno a un proceso y no una tarea.
 - Achatan la jerarquía.
 - Usan equipos para administrar todo.
 - Premian el desempeño del equipo.
 - Aumentan al máximo el contacto con proveedores y usuarios.
 - Informan y capacitan a todos los miembros.
- *La organización en red:* en su forma más simple, el modelo de red dinámica consta de un pequeño equipo que desarrolla la estrategia, subcontrata trabajo a terceros y luego vigila la conexión de los diversos subcontratistas. Por ejemplo, la organización central podría vender ordenadores personales para dejar su diseño, producción, ventas y distribución de subcontratistas. También podría ser ejemplo una consultora que subcontrata formadores para aplicar acciones formativas especializadas y puntuales para miembros de una organización concreta. Estas organizaciones también se llaman modulares y representan la materialización de la flexibilidad. Suma o resta partes para funcionar de manera más adecuada.



La red dinámica puede adoptar diferentes formas. Como las organizaciones persiguen diferentes estrategias, aunque se complementen unas con otras como parte de la red. La estructura de la red dinámica satisface la necesidad de innovación y eficacia.

- *La organización virtual:* es una red de proveedores de productos o servicios, clientes o usuarios, e incluso, competidores independientes, generalmente vinculados por tecnologías del ordenador. La tecnología del ordenador vincula a los componentes de la red y les permite compartir las capacidades, los costes y el acceso a los mercados. Cada organización participante contribuye sólo con sus competencias centrales. La reagrupación frecuente de organizaciones para formar sociedades virtuales crea la flexibilidad necesaria para aprovechar oportunidades nuevas. De entre las numerosas posibilidades que aporta este diseño, destaca la incipiente creación de Universidades y Centros de Formación Virtuales.
- *Evaluación de la organización del trabajo:* descubrir fortalezas y debilidades sobre las que se debe actuar primordialmente, con el fin de alcanzar mayores índices de rentabilidad. Los criterios empleados al efecto son:
 - Eficacia.
 - Grado de autonomía.
 - Ambiente de trabajo (clima laboral).
- *Previsión:* consiste en elaborar una imagen futura de la empresa considerando el entorno y su incidencia en la empresa.
- *Programación:* consiste en organizar las acciones a llevar a cabo por la empresa en un plazo de tiempo predeterminado.
- *Ejecución:* puesta en marcha de las acciones programadas.
- *Control:* establecer mecanismos de seguimiento y control para detectar las desviaciones producidas durante el desarrollo del plan de acción.

8.3. Marco temporal de la Planificación:

La planificación de RR.HH. se haya estrechamente ligada al proceso de planificación de la organización. Los marcos temporales se establecen en tres módulos:

- *Corto plazo* (0-2 años): el corto plazo se establece por lo general fijando el plazo del año, utilizando un análisis cuantitativo. Parte de la existencia de una plantilla, características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este período el plan de establecimiento del plan de selección y formación de los trabajadores.
- *Medio plazo* (2-5 años): el medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. Permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en concreto, el perfil requerido a los trabajadores. Este plan debe incorporar, además, planes complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos, que permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios del plan. Esta fase incidirá en el establecimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y modelos más flexibles de estructuras organizativas.
- *Largo plazo* (más de 5 años): son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilite la introducción de medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las calificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales derivados de la estructura anterior.

Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo, y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.

4.4. Factores que afectan al marco temporal de la Planificación de Recursos Humanos

Factor de Previsión	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Demanda	Empleo autorizado	Necesidades operativas derivadas de los presupuestos y planes	Mayor consideración de los cambios en el entorno y en la tecnología
Oferta	Censo de empleados menos pérdidas más ascensos esperados desde grupos subordinados	Vacantes de recursos humanos esperadas según los datos sobre posibilidades individuales de ascenso derivados de los planes de desarrollo	Expectativas de dirección sobre cambios en las características de los empleados y los recursos humanos futuros disponibles
Necesidades Netas	Número y tipos de empleados	Número, tipos, fechas y niveles de necesidades	Expectativas de la dirección sobre las condiciones futuras que afectarán a decisiones futuras

4.5. Elementos de la Planificación

Los cinco elementos de la planificación serían los siguientes:

- *Planificación de la necesidad de persona:* ¿Cuántos trabajadores necesita y con qué cualificación?
- *Planificación de la contratación de persona:* ¿Cómo puede encontrar a los trabajadores adecuados en sentido cuantitativo y cualitativo?
- *Planificación de la ocupación del persona:* ¿Cómo destina a los trabajadores adecuados al puesto de trabajo adecuado?

- *Planificación de la ampliación de la formación del personal:* ¿Quién participa en cada uno de los cursos de formación del personal?
- *Planificación de los costes de personal:* ¿Cómo calcula y controla los costes de personal?

A continuación, estudiaremos un plan que podremos aplicar inmediatamente en la planificación de personal a corto y medio plazo. El punto de partida de este plan son los puestos de trabajo que usted estime necesarios en su empresa.

9. PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

El primer componente importante de la planificación de personal es la planificación de la necesidad de personal de la empresa, con la que se determinarán las necesidades futuras de personal. Los pasos a seguir serían los siguientes:

- Registrar la situación actual: deberemos, en primer lugar, registrar por funciones el estado actual de personal en la empresa. Nos servirá de ayuda un esquema de la organización de la empresa, o un organigrama, en caso de que ya dispongamos de uno. Si no tuviéramos ningún instrumento para realizar esta tarea, recomendamos la elaboración de una lista incluyendo los elementos que se detallan a continuación:

Departamento	Función	Apellido	Nombre	Sueldo anual en euros
Compras	Administrativo	Gómez	Paula	12.000 €
Ventas	Atención al cliente	Pérez	Javier	14.000 €
...				

Cada una de las columnas de la lista anterior son los requisitos mínimos. Si vemos necesario incluir otro tipo de información (como por ejemplo la edad del trabajador), añadimos tantas columnas como creamos conveniente. En la mayoría de los

casos, la forma más rápida de acceder a los datos es acudiendo a los impresos en los que aparece la nómina mensual de los empleados. Después de haber registrado a todos los trabajadores de la empresa, el siguiente paso sería:

- Determinar la necesidad futura de personal: para calcular el número de trabajadores que usted necesita, deberemos recopilar una gran cantidad de información de naturaleza muy diversa:
 - En primer lugar, hemos de tener en cuenta las condiciones generales internas con las que cuenta la empresa. Por ejemplo, sería necesaria información sobre la disponibilidad de espacio, el ritmo al que evolucionan los pedidos que reciben, la situación financiera, etc.
 - Además, tendríamos que tener en cuenta las condiciones generales externas que vienen impuestas del exterior, como los datos sobre la coyuntura económica, la situación del mercado de trabajo o las condiciones medioambientales.

En la siguiente tabla están reflejadas las condiciones generales más importantes, tanto internas como externas, que deberemos tener en consideración a la hora de determinar cuáles serán las necesidades futuras de personal (el ejemplo está realizado para el caso de un negocio de venta de electrodomésticos dependiente de la empresa que fabrica los mismos).

Condiciones generales internas	Condiciones generales externas
Volumen de ventas previsto (facilitado por el fabricante; un incremento del 10 % en el año próximo)	Evolución económica general (se espera una tendencia positiva a partir de la próxima primavera)
Medios de producción previstos (inversiones en el taller)	Evolución del sector (dentro del país se mantiene estable)
Métodos de producción (con ayuda de un nuevo habitáculo eléctrico se acelerará el reconocimiento de los daños sufridos en el mecanismo) Organización del trabajo (introducción de un horario de dos turnos para los momentos de mayor trabajo en el taller a partir del 01-03 del año próximo) Organización empresarial (división del negocio de venta)	Cambios en la legislación laboral y social (posible ampliación de la Ley de Fomento de Empleo; se deben crear nuevos modelos para las condiciones laborales temporales)
Rendimiento promedio de los trabajadores empleados (respecto al promedio del sector, nos encontramos en el tercio más alto; está previsto aumentar un 10 % más con una mejora en la preparación del trabajo)	Evolución de los convenios colectivos (no se espera ningún cambio)
Horarios de trabajo y regulación sobre vacaciones (la disposición a las horas extra ha de ser incrementada)	Cambios tecnológicos (aumento de los componentes electrónico en la fabricación de electrodomésticos)
Ausencias laborales (con un 2,5 %, por debajo de la media)	Cambios en el mercado de trabajo (la situación del sector de los electrodomésticos se mantiene en alza)
Necesidades y aspiraciones de los empleados (horarios de trabajo flexibles; salarios más elevados)	
...	...

La lista anterior contiene tan sólo las condiciones generales más importantes. Cada uno de nosotros deberemos crear nuestra

propia lista con los datos individuales más relevantes para la empresa. Destacamos gráficamente en la lista los criterios que son de especial importancia para la empresa, por ejemplo la situación del mercado laboral, en caso de que por propia experiencia se haya visto en dificultades para encontrar trabajadores adecuados.

- Lo siguiente que debe hacer es determinar qué puestos, de todos los que existen en su empresa en este momento, mantendrá en su plan de personal. La mejor forma para tener una visión de conjunto es el organigrama. Si el número de puestos a representar es muy grande, la visión gráfica y de conjunto puede ser muy complicada y poco clara. En este caso es preferible que realicemos un listado mediante el uso de tablas. Además es recomendable utilizarlas como complemento al organigrama:

Departamento	Función	Apellido	Nombre
Dirección	Director		
Dirección	Secretaria		
Dirección	Asistente		
...			

- El próximo paso será el de completar, tanto el organigrama como las tablas, con las descripciones de los puestos y las funciones a realizar.

9.1. Descripción del puesto de trabajo:

Con independencia del método que utilicemos para la captación de la información, la conclusión es que para cada uno de los distintos puestos que constituyen la plantilla de la empresa vamos a efectuar una descripción completa. Esta descripción debe permitir tres aspectos importantes:

- Identificar el puesto de trabajo y el propio trabajo en sí.
- Definirlo, indicando brevemente la razón de ser del puesto y lo que se consigue en él.

- Describirlo, indicando las funciones y actividades que componen su misión.

La materialización de la descripción o análisis del puesto es la ficha de descripción del puesto de trabajo que, normalmente, está constituida por 15 apartados cuyo contenido es el siguiente:

- *Identificación del puesto de trabajo:* este punto a su vez recoge tres aspectos:
 - Denominación del puesto: se suele respetar en términos generales la indicada por los propios encuestados.
 - Formación necesaria: grado académico o nivel de conocimientos que se requieren para realizar adecuadamente el trabajo, desde el nivel mínimo de saber leer, escribir... hasta estudios de postgrado o master.
 - Experiencia mínima necesaria: partiendo del nivel de formación que se precisa para ocupar el puesto, es el tiempo mínimo que es preciso para desarrollar de forma correcta los trabajos que requiere: menos de una semana, un mes, tres meses, dos años...
- *Misión básica del puesto:* función o funciones básicas del puesto, así como las principales responsabilidades u obligaciones del mismo. En definitiva, "para qué sirve mi puesto de trabajo".
- *Principales tareas:* descripción de las tareas o actividades que se realizan en el puesto.
- *Iniciativa:* indica la iniciativa que permite el puesto de trabajo, señalando los métodos y procedimientos.
- *Dependencias:* denominación de los cargos o puestos de la plantilla de la empresa que tienen autoridad jerárquica o funcional sobre el ocupante del puesto analizado.
- *Supervisión y control:* indica la consecuencia de los errores que puedan ocurrir por falta de atención, dejadez. así como el nivel de comprobación de los trabajos.

- *Relaciones funcionales:* las interrelaciones que se establecen a nivel funcional entre los diversos puestos / departamentos.
- *Documentos que se manejan:* descripción de la información escrita que se recibe o se genera en el puesto como resultado de las actividades en el mismo.
- *Esfuerzo físico:* valoración del nivel de esfuerzo que realiza el empleado en su puesto.
- *Concentración mental:* el grado de concentración necesario para desarrollar habitualmente las tareas del puesto.
- *Atención visual:* requerimiento del trabajo en cuanto a la necesidad de fijar la vista del ocupante en el mismo.
- *Equipamiento:* útiles o equipos que son manejados directamente por el ocupante en el puesto de trabajo analizado.
- *Riesgos:* accidentes a los que está expuesto el ocupante en el desarrollo de su trabajo.
- *Condiciones ambientales:* condiciones desagradables bajo las que se desarrolla el trabajo.
- *Observaciones generales del puesto:* se indican aquellos aspectos que el comité de análisis de puestos considera que son dignos de destacar (cuestiones salariales, clima laboral...).

9.2. Cálculo de la necesidad neta de personal:

Antes de calcular la necesidad neta de personal tomemos como base las anteriores tablas con la visión general de la situación de personal planeada y completemos con tres columnas más en las que reflejará la entrada, la salida y la evolución del personal.

Departamento	Función	Apellido	Nombre	Entrada	Salida	Evolución personal

Traslade los trabajadores idóneos a la tabla de la situación planeada:

- En la primera lista ya hemos incluido todas las funciones y personas que necesita, según su planificación, para conseguir alcanzar los objetivos de su empresa. Ahora trasladamos a esta tabla, en sus respectivos puestos, a los trabajadores que consideremos adecuados de la primera lista que realizamos (la que figura el departamento, la función, el sueldo...). Al hacerlo consideramos también el potencial de cada trabajador y los deseos que éstos han manifestado (inscripción en la columna evolución personal).
- En la columna salida apuntamos la fecha conocida para cada uno de los trabajadores. Puede ser, por ejemplo, la fecha de jubilación, el inicio de la baja por maternidad, o la fecha en la que se hace efectivo un despido.
- En la columna entrada anotamos las fechas en que los trabajadores se reincorporarán a su empresa, por ejemplo, tras el final de la baja por maternidad.
- Con esta forma de actuar, podremos ahora calcular fácilmente la necesidad neta de personal en términos cuantitativos, estimando ésta como la diferencia entre la necesidad bruta de personal en el momento de la elaboración de la planificación (teniendo en cuenta el organigrama) y la actual situación de personal en la empresa. Una vez realizadas las correcciones previstas, el siguiente modelo explica cómo hacer este cálculo:

	PERSONAS
Necesidad de personal – bruta	64
puestos ocupados	58
= necesidad urgente de personal	
o exceso (si fuera el caso)	6
- entrada prevista (regreso de la baja por maternidad)	2
+ salidas por jubilación	1
+ bajas por maternidad	2
+ salidas por la rotación prevista de personal	3
+ salidas por despidos	2
= Necesidad de personal – neto	12

La necesidad neta de personal puede resultar positiva o negativa (en este caso, por ejemplo, resulta una necesidad positiva de 12 trabajadores). Una necesidad de personal positiva significa que necesitamos capacidades laborales adicionales. Sin embargo, en caso de un resultado negativo puede que sea necesario realizar recortes.

- Cómo puede averiguar la capacitación profesional necesaria de sus trabajadores: la necesidad de personal en términos cualitativos la podemos determinar partiendo de la función a desempeñar y las descripciones existentes sobre el puesto y las tareas correspondientes. En caso de que no dispusiera de ellas, necesitaremos por lo menos saber cuál es el perfil del candidato idóneo para cada puesto. De esta forma conoceremos los conocimientos, capacidades y habilidades mínimas necesarias. Para los puestos que ya existen en la empresa, obtener esta información es relativamente sencillo. Más complicado será para aquellos puestos de nueva creación.

Consejo: "investigue cuáles son los requisitos necesarios para cada puesto, observando la descripción de puestos similares en las bolsas de empleo de la prensa diaria, revistas especializadas o anuncios por INTERNET. Hable también con socios comerciales o cualquier otra persona de su entorno profesional que conozca las características del nuevo puesto a cubrir. Con toda esta información le será más fácil crear el perfil idóneo para el nuevo puesto".

- Busquemos el perfil idóneo del puesto:
 - Trabajadores que no tienen la actitud adecuada en el trabajo: con estos trabajadores hay que hacer uso de habilidades de dirección. Tan pronto como lleguemos a la conclusión de que es imposible motivar a estos trabajadores, se recomienda un despido, del que hablaremos con posterioridad.
 - Trabajadores que no están suficientemente cualificados: en este caso habrá que plantearse si podemos y queremos invertir el tiempo y el dinero necesario para que el

trabajador, mediante cursos de formación, un training o unas prácticas guiadas, adquiera los conocimientos suficientes para cumplir correctamente con las exigencias del puesto. Si la respuesta a esta pregunta es sí, deberemos pensar las medidas a tomar para la formación de este trabajador.

10. PLANIFICACIÓN DE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

En caso de que percibamos que el número de trabajadores de su plantilla actual está por debajo de su plan de personal para el futuro, tendremos que iniciar acciones para la contratación de personal. Necesitaremos más tiempo de antelación cuanto mayor sea la escasez de personal cualificado en el mercado de trabajo. En este proceso podemos buscar trabajadores tanto dentro como fuera de la empresa. Si quiere contratar personal que ya se encuentra dentro de la empresa hay dos caminos:

- En el camino directo se deberá convocar de forma oficial la plaza a ocupar. Aquellos trabajadores que quieran cambiar de puesto podrán presentar su solicitud. También podemos dirigirnos directamente a un trabajador y plantearle un posible cambio de sus funciones dentro de la empresa.
- En el camino indirecto deberemos averiguar, por ejemplo, mediante valoraciones periódicas, el potencial de los trabajadores para ocupar otros puestos. Esencialmente la valoración establece la contribución relativa de los puestos de trabajo a la organización. *“La valoración de los puestos de trabajo es efectiva si es aceptada por todos los empleados a los que afecte”*. La valoración es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos, con el fin de situarlos en un orden jerarquizado, que sea la base del sistema de remuneración.

¿Qué hacemos para la valoración de los puestos de una organización?

- Analizamos los documentos existentes sobre el sistema de remuneración, la política para la creación de nuevos puestos y la estructura de puestos y departamentos existentes en la organización para obtener datos reales y sistemáticos.

- Preparamos la descripción de los puestos de trabajo, de modo que se pueda contar con los datos necesarios para la valoración.
- Proponemos una ordenación jerárquica de los puestos, denominación de los mismos y cambios en la estructura que posibiliten la simplificación del sistema de puestos de trabajo.
- Llevamos a cabo la valoración de los puestos.

Pero el cambio de puesto de alguno de los trabajadores no es el único medio idóneo para el aumento de las capacidades de personal. Mediante una orden de horas extras podemos aumentar la capacidad de trabajo en la empresa a corto plazo. Así se cumplirán las normas de la "*Ley de Organización de Empresas*". A medio y largo plazo también se puede reducir potencial de trabajo de sus trabajadores, por ejemplo, reduciendo los índices de las rotaciones y del absentismo laboral, realizando cambios organizativos y empleando a personal más cualificado o utilizando mejores recursos técnicos. Los trabajadores podrán trabajar de forma más productiva. Así tendremos a nuestra disposición mayores capacidades de trabajo. Esto puede tener como consecuencia que las nuevas contrataciones planeadas no sean tan necesarias.

10.1. Métodos de Reclutamiento:

Si quiere contratar personal externo a la empresa, se puede hacer de varias maneras:

- En este caso tendremos que acercarnos al mercado de trabajo, consultando regularmente las bolsas de empleo de las publicaciones diarias más conocidas, de revistas especializadas o de páginas de Internet de oferta y búsqueda de empleo. Es especialmente interesante informarnos sobre los puestos en otras empresas que se asemejen al puesto que deseamos cubrir. También las oficinas de empleo del INEM y las agencias locales de empleo le pueden proporcionar una gran cantidad de información. En pequeños municipios, sobre todo, es donde se pueden establecer contactos más cercanos y útiles. También es de gran utilidad contactar con ayuntamientos, asociaciones culturales, juveniles, de fomento de empleo.

- No obstante, una de las mejores opciones es la de acercarse a candidatos que se encuentran ocupando actualmente ese puesto en otras empresas. Además de contestar a demandantes de empleo, también podemos insertar un anuncio de oferta de empleo. En este caso, habrá que conocer no sólo las tarifas de cada uno de los medios que utilicemos para insertar las ofertas, también la duración de dichas ofertas, la repercusión en la población destino, etc. Hay que tener en cuenta, si decidimos publicar una oferta de empleo, la obligación de neutralidad respecto de ambos sexos. *Importante:* en la redacción de la oferta de empleo, no sólo proporcionamos información objetiva, sino que también debemos de incluir aspectos sobre la manera de trabajar en la empresa (por ejemplo, un ambiente laboral agradable y cooperativo que fomenta el trabajo en equipo).

Consejo: *"consulte con su equipo el boceto de oferta de empleo realizado para incluir las modificaciones convenientes, con el objetivo de dirigirse mejor al grupo objetivo para ocupar el puesto".*

- Internet le ofrece hoy en día una gran variedad de posibilidades de búsqueda que debemos aprovechar. Desde multitud de portales de empleo (Infojobs, Monster...), hasta páginas especializadas en cada uno de los ámbitos profesionales (ingeniería, telecomunicaciones, recursos humanos, atención al cliente y ventas...). Para los puestos que requieren una cualificación académica alta pero sin experiencia, es muy útil establecer contactos con universidades y organizaciones de estudiantes.

Consejo: *"las empresas de trabajo temporal (ETT) y las consultoras de reclutamiento y selección suponen hoy en día un buen recurso a la hora de cubrir puestos de manera inmediata".*

- Implice a sus trabajadores: sin duda, una de las mejores formas de cubrir puestos en una organización son los contactos personales. El "boca a boca" resulta muy eficaz: amigos de amigos, conocidos... Son un recurso económico y que puede dar buenos resultados.

- Otras posibilidades alternativas a los anuncios de ofertas de empleo para encontrar a un trabajador adecuado son, por ejemplo:
 - Buenos contactos con centros de enseñanza y formación donde poder anunciarse.
 - Oferta de puestos en prácticas, becarios.
 - Tutorización de trabajos de fin de carrera.
 - Recurrir a un consultor de recursos humanos, o a empresas de trabajo temporal.
 - Mantener un fichero de candidatos actualizado y variado.

Consejo: "en la planificación de la contratación de personal deberemos siempre considerar a la vez las posibilidades que tenemos, tanto dentro como fuera de la empresa. Cuantas más vías utilicemos, mayores serán las posibilidades de éxito. Debemos elegir las medidas de planificación de contrataciones que más atractivas nos resulten desde el punto de vista coste/beneficio. Aproveche todas las posibilidades".

10.2. Cálculo de los costes de personal

Partiendo únicamente del cálculo de la necesidad neta de personal no podremos saber si podemos permitirnos esa plantilla desde el punto de vista financiero. Por tanto, es necesario que calculemos los costes de personal para el período en el que estamos realizando la planificación. Todo ello dentro de un marco de una planificación de los costes de personal. Además de los costes derivados por bajas laborales, huelgas, y otros efectos, difíciles de presuponer a priori, la legislación de seguridad social es clara en cuanto a los diferentes conceptos aplicables a la hora de calcular los costes de personal a saber:

Contingencias	Empresa	Trabajador	Total
C. Comunes	23,60	4,70	28,30
H.E.F. mayor	12	2,00	14,00
Resto H.E	23,60	4,70	28,30
Desempleo			
Tipo General	6,00	1,55	7,55
C.d.d.T. Completo	6,70	1,60	8,30
C.d.d.T. Parcial	7,70	1,60	9,30
C.d.d.(ETT)	7,70	1,60	9,30
FOGASA	0,40		0,40
Form. Profes.	0,60	0,10	0,70
A.T. y E.P.	En función del epígrafe.		

- H.E.F. mayor: Horas Extraordinarias por Fuerza mayor.
- C.d.d : Contrato de duración determinada.
- A.T. y E.P.: se refiere al porcentaje sobre Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional. Dicho porcentaje dependerá del epígrafe al que corresponda el alta del trabajador. Es un porcentaje que sólo afecta a la empresa.

Consejo: "consulte a la oficina de Seguridad Social más próxima los diferentes cambios que se pueden producir en la legislación".

La informática reduce los gastos de planificación. Con sencillos programas de hojas de cálculo podremos introducir los datos de forma clara y visible en el ordenador. Estos programas a menudo nos ofrecen también la posibilidad de hacer cálculos del tipo "qué-hubiera-pasado-si...", para realizar los cálculos de los diferentes modelos. A continuación presentamos esta tabla en donde se puede calcular el coste hora de un proyecto. Esto es válido tanto para un proceso industrial, como para un proyecto de consultoría. En el primer caso, nos va a permitir, una vez conocido el rendimiento de los operarios por hora de trabajo, el coste de la mano de obra empleada para fabricar una unidad de producción. En el segundo caso, nos sirve para conocer el coste hora del personal asignado a un proyecto y poder calcular posteriormente, aplicado al

margen correspondiente, la facturación por hora de trabajo de un consultor.

En la tabla hay una serie de campos en los que tenemos que introducir valores y otros que son campos calculados. Entre los valores a estarían los siguientes:

- *Sueldo anual bruto* de cada operario: introducimos el salario anual de cada trabajador.
- *Plus de coordinación*: hemos puesto este ejemplo porque es muy corriente que aparte del sueldo, los trabajadores perciban dinero por otros conceptos, como pueden ser: pluses de peligrosidad, nocturnidad, producción...
- *Horas extras*: introducimos el número de horas extras realizadas por los trabajadores. Previamente hemos fijado en las fórmulas el porcentaje sobre la hora normal que ha de pagarse por hora extra: 10%, 15%... Dependerá de cada caso.
- *Horas complementarias*: son aquellas que realizan los trabajadores, normalmente los contratados a tiempo parcial hasta llegar a las horas de convenio, y que se pagan igual que las horas normales (sueldo anual bruto / horas convenio).
- *Plus de transporte*: este campo que aparece al final de la tabla se introduce si a los trabajadores se les paga este plus hasta la máxima cantidad permitida por la ley (88,44 euros /mes), ya que en este caso no cotiza a la Seguridad Social.

El resto de los campos son fórmulas (campos calculados). En ellos se calcula lo que la empresa tiene que pagar a la Seguridad Social por los diversos conceptos salariales. Entre otros estarían los siguientes:

- *Contingencias comunes*: 23,6 %.
- *AT y EP (ILT)*: accidentes de trabajo y enfermedad profesional 1,35%. Este concepto depende de la actividad del proceso analizado. En este caso es el epígrafe 105.

- *Desempleo, FGSA y FP:* 7,70 %. Depende del tipo de contrato de los trabajadores: indefinidos, obra o servicio, trabajo temporal. En este caso se trata de un contrato de obra o servicio.
- *Horas extras:* todas las horas extras no estructurales cotizan un 23,6%.

Con todo esto podemos obtener:

- *Total cotizaciones:* todo lo que la empresa debe cotizar por los salarios abonados.
- *Total bruto:* el total de lo que debe abonar a los trabajadores por todos los conceptos salariales.
- *Total coste:* suma de todos los conceptos. El coste total de la mano de obra empleada en un proyecto o proceso. Este valor para la tabla expuesta lo hemos calculado para un mes, pero lo podemos calcular para un año o días.

	DATOS	Cruz	Carmen	Eva
Salario Bruto Anual		10.000,00 €	10.000,00 €	9.315,69 €
Sueldo Bruto		833,33 €	833,33 €	776,31 €
Plus Coord.				
Plus Coord.	3,01 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Horas complet.				
Horas extras			5,5	8,0
Horas extras		0,00 €	33,88 €	49,28 €
Horas complet.				
Plus Coord.	3,01 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Contingencias Comunes	23,60%	195,73 €	195,73 €	182,97 €
A.T. y EP (ILT)	1,55%	11,26 €	11,68 €	11,20 €
Desempleo, FGSA y FP	7,70%	63,46 €	66,64 €	63,66 €
Horas extras	23,60%	0,00 €	1,35 €	1,80 €
Sueldo Base		833,33 €	833,33 €	776,31 €
Plus Coord.		0,00 €	0,00 €	0,00 €
Horas extras		0,00 €	33,88 €	49,28 €
Plus Transp.		78,13 €	78,13 €	78,13 €
Total Bruto	5.377,55 €	911,46 €	945,34 €	903,72 €

Coste Hora

7,46

Consejo: "según el tamaño de la empresa, podremos realizar un cálculo de los gastos para cada uno de los departamentos. Esto no sólo nos permitirá tener un punto de vista muy interesante sobre los gastos que tiene cada departamento (y así poder realizar comparaciones), sino también nos permite delegar la responsabilidad de los gastos en cada uno de los departamentos".

11. PLANIFICACIÓN DE LA OCUPACIÓN DE PERSONAL

Para emplear de la forma adecuada a sus trabajadores, se puede utilizar el lema *"el trabajador adecuado en el puesto adecuado"*. Si podemos llevar esto a la práctica, aumentaremos las posibilidades de que las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de su empresa se hagan correctamente. Pero no sólo eso: los trabajadores satisfechos realizarán mejor las tareas que les correspondan y colaborarán en el éxito de la empresa.

Por tanto, en la planificación sobre la ocupación de sus trabajadores deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

7.1. Satisfacción laboral

En primer lugar, los factores más importantes para la satisfacción de los trabajadores, es decir, la actitud general de un individuo hacia su empleo. Para ello, deberemos:

- Evitar que los trabajadores tengan una exigencia mayor o menor a sus capacidades.
- Asignar los trabajos en función de las capacidades y preferencias de cada trabajador.
- Ampliar las posibilidades de ascenso profesional.
- Crear un buen clima laboral.

Todo ello, con el objetivo de que el trabajador pueda decir:

- "Creo que tengo la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente".
- "El trabajo me permite lograr mi realización personal".
- "Tengo confianza en las decisiones de mi jefe".
- "Entiendo cómo se evalúa mi desempeño en mi trabajo".

- “Mi jefe me mantiene bien informado de lo que sucede en la empresa”.
- “Recomendaría a la empresa como una buena empresa donde trabajar”.

11.2. Expedientes y fichas laborales

Una correcta planificación de la ocupación del personal sólo es posible si se dispone de información precisa sobre los puestos de trabajo y sus exigencias y sobre sus trabajadores y su cualificación:

- La información sobre los puestos de trabajo la podemos obtener de las descripciones de los puestos de trabajo y de los planes de organización y de creación de puestos de trabajo.
- La información sobre la cualificación de sus trabajadores la obtendremos de los expedientes laborales. En estos archivos deberemos tener información sobre:
 - la documentación entregada al solicitar el empleo y las comunicaciones escritas realizadas en su momento,
 - la historia profesional y el contrato de trabajo,
 - las modificaciones de la remuneración o de otras condiciones laborales,
 - los traslados o ascensos,
 - las valoraciones,
 - las sanciones,
 - las actividades de formación realizadas.

Es necesario que conozca bien a sus trabajadores y sus puestos de trabajo, ya que existe una correlación positiva entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente.

Consejo: "cuando pasados unos años, un expediente laboral ha aumentado de forma considerable, puede ser bastante difícil mantener una visión general clara. Si no utiliza ningún sistema de procesamiento de la información de personal, debería reunir la documentación más importante de sus trabajadores en otra ficha laboral distinta".

Las fichas laborales tienen que contener los siguientes datos:

- Datos personales: nombre y apellidos, documento nacional de identidad, fecha y lugar de nacimiento, sexo, estado civil, número de familiares dependientes del trabajador, dirección actual, población, distrito, teléfono.
- Experiencia profesional en la propia empresa: fecha de ingreso, categoría de ingreso, especialidad actual, datos categoría de mando o función, fecha de acceso a la categoría de mando.
- Evolución de sus retribuciones en los últimos años.
- Resultados en la valoración de los trabajadores y de la consecución de sus objetivos.
- Departamentos o áreas por los que ha pasado con anterioridad.

La ficha laboral permite obtener una visión general. Con estos datos nos encontramos en disposición de hacernos una idea general sobre las capacidades y rendimiento de un trabajador determinado. Comparando esta información con los requisitos y características de cada uno de los puestos de trabajo ya podemos planificar su ocupación. Si resulta necesario deberemos tomar medidas para adaptar a los trabajadores a los puestos existentes; ya sea organizando cursos de readaptación profesional o de perfeccionamiento. También podemos valorar la posibilidad de trasladar a nuestros empleados a otros departamentos. Ocupar a los trabajadores de forma flexible facilita la planificación.

Consejo: "si es posible debemos prever la posibilidad de ocupar de forma flexible a nuestros trabajadores. Podemos conseguirlo mediante la rotación de puestos, proyectos de trabajo, o soluciones similares. Estas medidas no siempre se pueden llevar a cabo a corto plazo. Además, es necesaria la aprobación del trabajador si se han de producir variaciones respecto de lo acordado en el contrato".

12. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

Cualquier empresa u organización tan sólo alcanzará los objetivos que se ha propuesto si en el futuro sus trabajadores tienen la cualificación adecuada para realizar las actividades requeridas en su puesto. Para ello, es muy importante la formación que proporcionemos. Dentro del desarrollo profesional, la formación es un elemento clave. Además, hay un factor que lo hace diferente a otros elementos, y es que con ésta gana tanto la empresa como la persona: la persona se desarrolla profesionalmente y la organización tiene personas más formadas y, por tanto, más eficientes y eficaces.

Desde el punto de vista del profesional, su conocimiento es un activo que le aporta competitividad y empleabilidad. En un entorno en el que el cambio es una constante con un impacto definitivo de las tecnologías y de la situación económica, el profesional necesita desarrollarse profesionalmente.

12.1. Establecimiento de un Plan de Formación

A la hora de establecer un buen plan de formación y que éste se ajuste a nuestras necesidades debemos seguir los siguientes pasos:

- Todos los empleados deben ser entrevistados anualmente para evaluar su rendimiento y desarrollo.
- Los supervisores y cuadros deben identificar las necesidades individuales y colectivas de formación a través de los equipos de trabajo.
- Se realiza una ruta de progreso individual, cuyo objetivo es especificar qué nivel concreto, para cada competencia, se marca como objetivo para el próximo año.
- Se especifica la propuesta de formación para alcanzar el nivel fijado como objetivo.
- Entrevistas individuales con el responsable para cualquier problema, duda, aclaraciones que precise en cuanto a la consecución de los objetivos fijados en su ruta de progreso.

"El plan de formación se debe ajustar a nuestras necesidades". En este proceso de detección de necesidades, como se puede apreciar, se ve implicada toda la plantilla, ya que a la hora de diseñar y organizar las acciones formativas, se tienen en cuenta las necesidades de cada puesto y las necesidades individuales, planteando soluciones a medida. Pero, además, cobra especial significación los Responsables de Recursos Humanos, así como los Cuadros y Supervisores como verdaderos "impulsores" de la formación, en tanto en cuanto son los responsables de:

- Detectar las necesidades y áreas de mejora.
- Detectar el personal con intereses y aptitudes pedagógicos.
- Identificar las necesidades individuales y colectivas de formación.
- Guiar la formación.
- Facilitar el desarrollo de las acciones formativas.
- Detectar las anomalías y problemas formativos.

12.2. Evaluación de la formación

El control y evaluación de los resultados de la formación se efectuará en el plano de la gestión, como en el de los efectos que originen las Acciones Formativas. Este control de gestión tendrá en cuenta, entre otros, los siguientes indicadores:

- Número de participantes por Acción.
- Número de horas de actividad formativa por Acción.
- Número de participantes por Nivel y función por Acción.
- Inversión prevista realizada por Acción.
- Número de horas de formación por empleados.
- Número de horas de formación por Niveles y Funciones.

- Distribución de participantes por cada centro de trabajo.
- Inversión prevista y realizada anualmente desglosando costes directos e indirectos.

El control de efectos se llevará a cabo comprobando el impacto que las Acciones Formativas originan en el nivel de satisfacción de los formandos. Para ello, todos los participantes en las Acciones Formativas cumplimentarán un cuestionario que se aplicará a la finalización de cada curso o período formativo. El cuestionario valorará los siguientes aspectos:

- Impresiones generales: información recibida, expectativas, nivel de involucración, aplicabilidad y valoración general del curso recibido.
- Valoración del equipo de formadores.
- Valoración de la estructura y contenidos del seminario: duración, conceptos teóricos, temas más interesantes, temas menos interesantes, temas a profundizar, temas a incluir, comentarios y recomendaciones a tener en cuenta para próximos cursos.

Los efectos de las acciones formativas sobre el nivel de aptitud de los participantes se comprobará empleando ejercicios de "evaluación antes-después", preferiblemente pruebas prácticas siempre que ello sea posible, con el fin de evaluar *capacidad y conocimientos*.

En cuanto a la *actitud y comportamiento* de los formandos, será evaluada a más largo plazo y en el propio puesto de trabajo para comprobar si se han producido los cambios que se pretendían.

Los resultados del Plan de Formación no quedarían debidamente evaluados si el control de su eficacia se parase cuando finaliza la Acción Formativa. Es preciso continuar evaluando el impacto de las acciones formativas, mediante la utilización de una encuesta a los asistentes y a sus supervisores en referencia a la utilización de los conocimientos adquiridos en el seminario. Este seguimiento se efectuará a los seis meses de haberse llevado a cabo la Acción Formativa por los

Responsables del Departamento de Recursos Humanos. Anualmente, los responsables de cada departamento se reunirán con sus empleados de forma individual para ver el cumplimiento de objetivos, satisfacción, motivación, y establecer la formación que debe recibir el año siguiente. Esta reunión anual deberá quedar reflejada por escrito. Este seguimiento se realiza para verificar el mantenimiento de los resultados del aprendizaje en los participantes.

Ya conocemos las herramientas necesarias que nos permiten realizar una planificación adecuada de nuestros recursos humanos, en virtud del desarrollo y naturaleza de nuestra empresa. En términos cuantitativos, además de la evolución del mercado, tenemos que tener en cuenta las bajas previstas por maternidad (tenga en cuenta que la persona que sustituye a una persona en esta situación está exenta del pago de seguridad social), las personas que están en excedencia y se quieren incorporar, las jubilaciones, las bajas voluntarias previstas en virtud de la rotación, y la necesidad o no de cubrir el puesto en caso de despido. Una opción que no debemos olvidar, es la posibilidad de que obtengamos la formación del know-how de la propia organización. Si ese es el caso, podemos planificar las actividades de formación en la propia empresa. Normalmente esto supondrá un ahorro frente a otras posibilidades, seleccionando a aquellos trabajadores más indicados para dar los cursos, teniendo en cuenta las capacidades pedagógicas y técnicas de los empleados y su relación con el grupo de compañeros o resto de profesionales. Otra alternativa es organizar la formación fuera de la empresa. En este caso, podemos enviar a los cursos a grupos de varios trabajadores con similares necesidades de formación.

Consejo: *"una alternativa es la contratación de profesionales externos para la impartición de la formación. De esta forma, ahorramos a los trabajadores el tiempo y los costes de desplazamiento. Además, en ocasiones el coste de contratar a un profesional externo es inferior al coste de un curso para varios trabajadores".*

Debido al amplio abanico de posibilidades que se abre en el ámbito de la formación, hay que valorar correctamente la relación calidad/precio de cada una de las opciones. Especialmente en los casos de cursos muy extensos es muy aconsejable obtener referencias sobre el organizador y los profesores.

Hay que pensar detenidamente en la elección de las actividades de formación. En muchos casos los gastos que conllevan son considerables: junto a la pérdida de tiempo de trabajo o de tiempo libre del trabajador, hay que incluir el pago al organizador y a los profesores de los cursos. Con frecuencia hay que pagar también los gastos de desplazamiento.

Consejo: "lo ideal es que los trabajadores que van a participar en los cursos ya le hubieran expresado con anterioridad su deseo de perfeccionar sus conocimientos. Si usted planifica un training para un grupo grande de trabajadores, éstos deberán participar también en la elección del organizador de los cursos. Así se consigue la máxima motivación de los trabajadores, ya que al participar en las decisiones, intentarán que el resultado sea el mejor posible".

13. ACTUACIÓN ANTE EL COMITÉ DE EMPRESA

En caso de que en su empresa haya un Comité de Empresa, éste tiene muchas posibilidades de influir sobre sus medidas de planificación de personal. El Comité de Empresa puede hacerle propuestas para una planificación de personal, con el objetivo de que se mantenga el equilibrio entre las necesidades de trabajo de la empresa y el personal contratado en la misma. En relación a las obligaciones con el Comité de Empresa, la Legislación española también se muestra clara en cuanto a las obligaciones del empresario con respecto a la representación sindical, aunque a nivel de convenios colectivos se pueden ampliar los derechos de información del Comité de Empresa.

En relación a la contratación del personal, el Comité de Empresa tendrá las siguientes competencias:

- Recibir información, que le será facilitada trimestralmente, al menos, sobre la evolución general del sector económico al que pertenece la empresa, sobre la situación de la producción y ventas de la entidad, sobre su programa de producción y evolución probable de empleo en la empresa, así como acerca de las previsiones del empresario sobre la celebración de nuevos contratos, con indicación del número de éstos y de las modalidades y tipos de contratos que serán utilizados, incluidos los contratos a tiempo parcial, de la realización de horas

complementarias por los trabajadores contratados a tiempo parcial y de los supuestos de subcontratación.

- Recibir la copia básica de los contratos a que se refiere el párrafo a) del apartado 3 del artículo 8 y la notificación de las prórrogas y de las denuncias correspondientes a los mismos, en el plazo de los diez días siguientes a que tuvieran lugar.
- Emitir informe (en un plazo máximo de quince días) con carácter previo a la ejecución por parte del empresario de las decisiones adoptadas por éste sobre:
 - Reestructuraciones de plantilla y ceses totales o parciales, definitivos o temporales de aquélla.
 - Reducciones de jornada, así como traslado total o parcial de las instalaciones. Conocer los modelos de contrato de trabajo escrito que utilicen en la empresa, así como de los documentos relativos a la terminación de la relación laboral.
 - Ser informado de todas las sanciones impuestas por faltas muy graves.

Es por ello que no podemos olvidar que los representantes de los trabajadores, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 64.1.9º del Estatuto de los Trabajadores, tienen derecho a ejercer una labor de vigilancia en el cumplimiento de las normas vigentes en materia laboral, de seguridad y empleo, así como el resto de los pactos, condiciones y usos de empresa en vigor.

En relación a la ocupación del personal:

- Implantación o revisión de los sistemas de organización y control del trabajo.
- Estudio de tiempos, establecimiento de sistemas de primas o incentivos y valoración de puestos de trabajo.

En relación a la necesidad del personal:

- Emitir informe cuando la fusión (en un plazo máximo de quince días), absorción o modificación del status jurídico de la empresa suponga cualquier incidencia que afecte al volumen de empleo.
- Conocer trimestralmente al menos, las estadísticas, sobre el índice de absentismo y sus causas, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y sus consecuencias, los índices de siniestralidad, los estudios periódicos o especiales del medio ambiente laboral y los mecanismos de prevención que utilicen.

En relación a la formación del personal:

- Planes de formación profesional de la empresa.
- Implicaciones legales que establece la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, tanto a nivel jurídico como a nivel de formación, siendo ésta necesaria para todos los trabajadores. A modo de resumen destacamos sus aspectos más relevantes:
 - Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores.
 - - Llevar a cabo la prevención de los riesgos laborales mediante la adopción de cuantas medidas sean necesarias.
 - Evaluar los riesgos laborales.
 - Planificar la acción preventiva a partir de los resultados de la evaluación de riesgos.
 - Asegurarse de que los medios de trabajo garanticen la seguridad de los trabajadores.
 - Proporcionar a los trabajadores los medios de protección personal adecuados.
 - Consultar a los trabajadores y permitir su participación en todas las cuestiones que afecten a la seguridad y salud en el trabajo.

- Garantizar que cada trabajador reciba la información y formación adecuada en materia preventiva.
- Informar y adoptar medidas cuando los trabajadores puedan estar expuestos a un riesgo grave e inminente.
- Garantizar la vigilancia médica periódica de la salud de los trabajadores.

14. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

14.1. Introducción Histórica

Ya en el año 115 a.C. el emperador de China requería que todos los candidatos a ocupar puestos en el Ejército o en la Administración deberían mostrar sus habilidades para cabalgar, el tiro con arco, el cálculo aritmético, la música o la escritura. Parece ser que estas exigencias se basaban en verdaderos análisis racionales de las actividades que estaba previsto llevar a cabo. En occidente, también tenemos referencias. Ya Sócrates argumentaba en el 500 a.C. que en el Estado existen muy diversas necesidades, que requieren una gran diversidad de habilidades para ser correctamente satisfechas. Con posterioridad, en el siglo XIX durante el mandato del presidente Lincoln, y con el objetivo de poner fin a los bajísimos niveles de productividad, promovió exámenes para acceder a algunos puestos de trabajo. Para ello, necesitaban medir las capacidades y habilidades más importantes, lo que consiguieron a base de reunir información sobre las actividades a realizar por medio de la observación, entrevistas y correspondencia postal con supervisores y expertos diversos. Apoyándose en el análisis de casos realizados por toda la cuadrilla de trabajadores dependientes del mismo jefe, se pusieron en marcha medidas que consiguieron resultados espectaculares.

En este contexto es cuando surge la figura de Frederic W. Taylor. Este ingeniero con una dilatada experiencia de mecánico inició sus investigaciones sobre cómo elevar la productividad estableciendo numerosas mediciones de tiempos y movimientos necesarios para llevar a cabo procesos productivos mínimos. En 1903, en una revista informa sobre cómo consiguió elevar la productividad de cada peón alzando

lingotes de hierro ajustando a una centésima de minuto las acciones de coger uno del montón, avanzar sobre un llano, subir un declive hasta el vagón del ferrocarril, dejar el lingote y regresar de vacío.

Las aportaciones más significativas realizadas en Estados Unidos datan del período de la Primera y la Segunda Guerra Mundial. Al igual que ha ocurrido en muchos otros ámbitos del conocimiento, también en este caso las exigencias y necesidades de la guerra supusieron verdaderas posibilidades para el desarrollo científico. En solo treinta años se progresó más en análisis de puestos que en toda la historia anterior. En este período diversos investigadores e instituciones llevaron a cabo tareas singulares y originales para incrementar la eficacia militar y muchas de sus acciones se apoyaban en el análisis de puestos de trabajo.

EN 1915, Walter Bingham (psicólogo coetáneo de Scott) crea el comité de clasificación para el Ministerio de Guerra estadounidense. Allí desarrolló toda una metodología de análisis de puestos con fines de gestión de personal. Posteriormente, Scott funda la oficina de investigación de ventas dentro del instituto Carnegie e investiga los rasgos que diferencian los buenos de los malos vendedores, sin tener en cuenta los contenidos del trabajo, sólo dimensiones de personalidad. Watson durante la Primera Guerra Mundial desarrolló un sistema de análisis de conductas de rendimiento de los trabajadores experimentados, partiendo de la base de que las habilidades eran conductas que debían ser observadas.

Después de la guerra, Clothier y Scott introdujeron los sistemas de análisis de puestos en el mundo de la industria, de los negocios y en la administración federal. Realizaban análisis que incluían fundamentalmente deberes y obligaciones (descripción de la función más bien que detalles de las operaciones y el grado de supervisión). Ya en la década de los 30, se creó el *Occupational Research Program*, que tenía como primer objetivo la creación de un Diccionario de puestos. Para ello era necesario analizar los puestos y se creó el "*formulario de características del trabajador*", con el fin de averiguar los denominadores comunes de los distintos puestos. El diccionario elaborado tenía una función fundamentalmente organizativa y de clasificación, de modo que, a través de un sistema de códigos y un sistema estándar de recogida de información, fuese posible establecer

la correspondencia entre requerimientos del puesto y cualificación profesional del trabajador.

Este sistema de trabajo, posteriormente se acaba definiendo en documentos conocidos como DOT (Diccionario de Títulos Ocupacionales), que trata de definir lo más claramente posible, todos los puestos de trabajo de la economía estadounidense. Las definiciones de puestos se basaban en datos desarrollados por el uso de escalas de análisis de puestos estandarizados y el uso del DOT permitía establecer puestos homogéneos. En la actualidad se sigue utilizando.

Durante la segunda mitad del siglo XX y después de la Segunda Guerra Mundial, lo más destacado es el desarrollo experimentado por el empleo de personas con minusvalías físicas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también constató la necesidad de establecer una clasificación internacional uniforme de ocupaciones y en 1952 publica la *"clasificación internacional de ocupaciones para las migraciones y la colocación"* en la que se describen 1.727 ocupaciones. Posteriormente, se ha ido actualizando en diversas versiones.

En nuestro país durante el período que media entre la Guerra Civil y el año 1964, no se dispone de información relevante. Es a partir de este momento cuando surgen diversos programas de formación profesional y los estudios sectoriales del Instituto Nacional de Empleo, que aún hoy modificados, continúan utilizándose.

14.2. Definición

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Es un procedimiento que consiste en identificar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto. Se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos... Y por extensión, el análisis puede incluir la identificación de los requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo. Dicha información debe ser expuesta de forma detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado. Esta exposición podrá ser redactada en prosa, en forma

narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas.

Importante: *"el nivel de detalle al que queramos llegar con la descripción, depende de lo previamente acordado por la empresa y por el departamento, analista o consultora encargada de hacer dicha descripción".*

Así, podremos conseguir una visión clara y objetiva de la naturaleza de cada profesión y de su diferenciación del resto existentes en la organización. En la descripción se detallan:

- Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto: qué hace el ocupante del mismo.
- Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones: cómo lo hace.
- Objetivos que se pretenden conseguir en ese puesto: para qué lo hace.

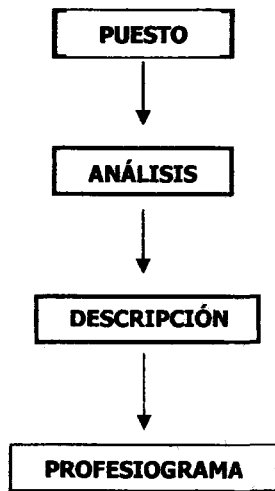
En la descripción de puestos también deben aparecer los requisitos y cualificaciones necesarios para desempeñarlo (nivel de formación y experiencia requerido, conocimientos, aptitudes, cualidades...), las responsabilidades, obligaciones inherentes al puesto, y las condiciones físicas y ambientales en que se va a desarrollar el trabajo.

Debe quedar bien claro que el ADP es una técnica o procedimiento que se centra exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa. Mediante este procedimiento obtenemos información sobre la naturaleza del puesto, independientemente de la persona que lo desempeñe. Es necesario hacer una diferenciación entre los siguientes conceptos:

- *Análisis de Puestos:* procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, y los aspectos y condiciones que lo rodean.
- *Descripción de Puestos:* es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado

de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

- *Profesiograma o perfil del puesto:* emana directamente del ADP. Se trata de los requisitos y cualificaciones personales para un cumplimiento satisfactorio de las tareas (nivel de estudios, experiencia, competencias necesarias ...).



También es importante distinguir entre los siguientes términos:

- *Tarea:* actividad individualizada e identificable como diferente del resto. (Ej. Clavar un clavo en la pared).
- *Función:* conjunto de tareas que suponen una porción significativa del trabajo total que implica el puesto. Este conjunto de acciones se ejercen de forma sistemática y continuada por parte del ocupante del puesto. (Por Ej. Colgar cuadros en la pared). Para ello tendrá que realizar distintas tareas como la anterior.
- *Puesto:* se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan

una posición jerárquica en la organización. Un ejemplo de puesto sería carpintero.

A continuación, y mediante un breve ejemplo vamos a ver qué es lo que hace que sea necesaria una correcta descripción de puestos de trabajo:

1ª Etapa: estructura simple.

Paloma se dedica a la horticultura en la huerta de su casa de campo. Prepara mermelada con las frutas de temporada. Ello le supone realizar las siguientes tareas:

- Recoger y escoger las frutas.
- Cocer las frutas.
- Fabricar la mermelada.
- Envasar la mermelada.
- Fechar la mermelada.
- Repartir la mermelada a los conocidos, amigos...

La coordinación de estas tareas no le suponía problema alguno, lo hacía todo ella.

2ª Etapa:

Los encargos que recibe exceden su capacidad de producción, así que contrata a Marta para que le ayude en las tareas de:

- Recoger y escoger las frutas.
- Cocer las frutas.
- Fabricar la mermelada.
- Envasar la mermelada.
- Fechar la mermelada.
- Repartir la mermelada a los conocidos, amigos...

Lola se vio entonces obligada a dividir el trabajo. Coordinar el trabajo, en este caso, tampoco supone un problema ya que dos personas en una cocina pueden comunicarse sin demasiada dificultad.

3ª etapa:

Nuevo exceso de pedidos: Paloma necesita más ayudantes y decide contratarlos directamente de la escuela de hostelería en la especialidad de confitería. Tras contratar a cuatro ayudantes más empiezan los problemas.

Paloma se da cuenta que seis personas (cuatro nuevas) en una pequeña cocina no podían coordinar todo el trabajo mediante el simple mecanismo de comunicación informal.

4ª Etapa:

La empresa sigue creciendo: Paloma se dedica a prestar más y más atención al trato con los clientes. Paloma nombra encargada de la cocina a Marta, que pasa a ocuparse directamente de la supervisión y coordinación del trabajo de los cuatro confiteros.

5ª Etapa:

Y la empresa sigue creciendo: los siguientes cambios importantes se producen cuando contratan los servicios de un analista de procesos de trabajo, quien recomienda que cada persona realice una única tarea en una de las líneas del producto: el 1º recogería la fruta, el 2º escogería la fruta, el 3º prepararía la mermelada... Y así sucesivamente realizándose la producción en varias cadenas de montaje. Cada uno seguía una serie de instrucciones normalizadas, preconcebidas con miras a la coordinación del trabajo.

6ª Etapa:

La ambición de Paloma no conoce límites, así que en cuanto puede diversifica sus actividades. La empresa, por tanto, empieza a dividirse en varias secciones: verduras en lata, licores frutales...

7ª Etapa:

Desde su despacho del edificio (ampliado en muchas plantas) coordina las actividades de las distintas secciones, revisando trimestralmente el rendimiento de cada una y pasando personalmente a la acción cuando las cifras de beneficio o crecimiento no alcanzaban los niveles presupuestados.

Como conclusión, el paso de una estructura simple a otra más compleja es algo inherente al desarrollo empresarial. Dicho desarrollo hace necesario el conocer y describir los puestos que existen en la organización, de cara a obtener una información precisa, no sólo de las actividades que se realizan, sino también de las futuras necesidades de la organización y del personal necesario para desarrollar cada uno de los puestos. Todo ello sin olvidar la misión y visión de la empresa.

14.3. Importancia del ADP para la empresa

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización y, sin embargo, aún se sigue viendo como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas. Las razones más frecuentes dadas por aquellas organizaciones que no utilizan el ADP son las siguientes:

- No sirve para ningún objetivo.
- No conocen ningún sistema aceptable.
- Es demasiado costoso.
- Requiere demasiado tiempo.

Las razones para esta insatisfacción pueden atribuirse a la falta de técnicas cuantitativas y estandarizadas para reunir, registrar y presentar la información, y al uso limitado del procesamiento electrónico de datos. El ADP sigue siendo un gran tema pendiente a nivel científico, a

nivel empresarial, a nivel sindical y también a nivel directivo y organizacional. Las razones para esto son:

- Es una actividad lenta en su realización, compleja en su comprensión e insuficientemente valorada por los responsables de la dirección.
- En el ADP se utilizan conceptos que son más bien de ingeniería y de diseño organizacional.
- El ADP es una metodología rigurosa y sistemática que ofrece un reto insuficiente al profesional.
- Existe un insuficiente poder organizacional que tienen estos profesionales. De poco sirven los mejores análisis y los mejores diseños si quien tiene el poder de decisión no sabe qué hacer con ellos.

A pesar de esto, la realización del ADP sigue siendo un trabajo inexcusable de la organización del trabajo y el eje sobre el que gira toda la organización. Las modalidades de organización social formal han ido avanzando y adquiriendo mayor complejidad, el ADP ha sido cada vez más necesario para conformar organizaciones eficientes y eficaces generadoras de riqueza y bienestar, en una palabra que sean un verdadero instrumento al servicio del hombre y no "telarañas simbólicas". Sin embargo, nos encontramos con que todavía un 14,80 % no tiene tal proyecto en marcha y la constatación de que un número importante sólo lo aprovecha con fines de una o dos aplicaciones: valoración de puestos y adecuación persona-puesto principalmente.

Un ADP nos proporciona información de valor incuestionable y si se utiliza correctamente, algunos problemas se desvanecen, otros no son planteables y algunos tienen soluciones bastante evidentes. A raíz de las investigaciones de Taylor, el interés por el diseño y elección de máquinas y útiles adecuados, preocupación por las posturas corporales en el trabajo, estudio de la organización del tipo de trabajo y de las pausas de descanso, atención a las condiciones físicas del ambiente (ruido, temperatura, humedad...), se abrió un amplio debate y se iniciaron numerosas y diversas líneas de investigación cuyos resultados son los antecedentes inmediatos de las teorías y las técnicas que hoy valoramos como positivas y útiles en la psicología organizacional.

Las empresas se preocupan por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo, se olvida o se deja en un segundo plano la base de todos estos procesos: el ADP. Antes de comentar brevemente la utilidad de esta herramienta, sería bueno reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuántas veces se ha visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben cuales son exactamente sus tareas y sus funciones?
- ¿Cuántas veces se ha seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y se ha constatado que esa persona no era la idónea?
- ¿Cuántas veces un empleado se ha preguntado por su situación o, el lugar que ocupa en nuestra empresa?
- ¿Cuántas veces los valores de la plantilla chocan con la cultura de la organización?
- ¿Cuántas veces un empleado se ha planteado si tiene autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones? Las respuestas a todas ellas están en el ADP.

Con estos ejemplos se pretende poner de relieve la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el "ignorarlos" o, en su caso, no otorgarle dicha importancia. Todo empresario, todo Directivo y todo Departamento de Recursos Humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP. Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema. A la hora de implantar tal sistema, no se debe olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta ininteligible, compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo y, sobre todo, altos costes.

Aunque existen modelos estándares de ADP, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Así, se habla de que tener una herramienta clara y sencilla determinará:

- *Los procesos de selección:* cuando se selecciona a alguien, lo que se hace es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información, desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearse qué técnicas se van a utilizar, qué pruebas se van a pasar, cómo se va a enfocar la entrevista, etc.). Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable.
- De aquí, podemos deducir también su importancia para el *reclutamiento*, pues en él se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearse es: ¿Cómo se recluta al personal, cómo se realiza un proceso de selección si ni tan siquiera se conoce lo que el propio puesto impone a su ocupante?
- *Planes de carrera y promoción:* a la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de una organización, es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la compañía y qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido, es necesario saber qué puestos se tienen, qué puestos se van a crear, por qué son necesarios y qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.
- *Valoración de puestos de trabajo:* la valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el "peso" específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos, es necesario la información aportada por el ADP. Si no se saben cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, no podrá determinarse su valor.
- *Evaluación del desempeño:* para evaluar o medir el desempeño de un trabajador, es necesario conocer con exactitud cuáles son

las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Esta información es imprescindible para medir su eficiencia.

- *Formación:* para planificar la formación necesaria para un trabajador, es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación necesaria.
- *Determinación de la responsabilidad:* un ADP nos dará información acerca de las responsabilidades, las competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, se tiene al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente se tiene.
- *Seguridad y Prevención:* un buen ADP deberá recoger todas las circunstancias normales que acompañan el desarrollo de la actividad laboral necesaria. Nos dará información pues, sobre los riesgos y peligros que se puedan derivar para el trabajador y contribuirá, sin duda, al perfeccionamiento de un más completo mapa de riesgos laborales.
- *Salud Laboral:* de modo similar al caso anterior, nos proporciona también información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas y movimientos indebidos, ritmos patógenos de trabajo, etc...
- *Estructura y diseño organizacional:* constituyen el fundamento de toda nueva estructura y diseño organizativo basado en la realidad objetiva, y no en el criterio subjetivo del directivo que llegó en último lugar.
- *Manual de funciones y procedimientos:* así como el manual de funciones y procedimientos ayuda poderosamente al ADP, también ocurre lo mismo a la inversa: un buen ADP posibilita poner al día el manual de procedimientos y funciones de la empresa.
- *Delimitación de las líneas de autoridad y responsabilidad:* proporciona información también sobre obligaciones, responsabilidades, áreas de competencia y autoridad, reduciendo así el grado de conflicto y ambigüedad de rol.

- *Ordenación y clasificación de puestos:* al tiempo que sirve para la valoración de puestos, permite como subproducto, establecer una ordenación y clasificación de puestos; constituye una base objetiva para muy diferentes fines (estructura retributiva por ejemplo).

Como se ha visto hay muchos aspectos y procesos de la organización que requieren la implantación de un sistema como éste. Se debería reflexionar acerca de los beneficios que tendría para todos el implantar dicho sistema, y de las repercusiones negativas que para la organización y, sobre todo, para nuestros trabajadores, tiene el ignorar este aspecto fundamental de la gestión empresarial. Por tanto, tiene distintos tipos de utilidades:

- *Utilidad teórica:* para detectar lagunas de conocimiento, desarrollar bases de datos, planificar revisiones de la documentación...
- *Utilidad organizacional:* reclutamiento de personal, selección y asignación de personal, estudio de tiempos y movimientos, investigar accidentes, definición de niveles de responsabilidad y autoridad.
- *Utilidad sindical:* definición de sectores de negociación de contratos, documentación para la negociación.
- *Utilidad para la administración pública:* clasificaciones socio-económicas, certificaciones profesionales, definición de programas de educación pública, definición y control de políticas de higiene y seguridad.
- *Utilidad individual:* elección profesional, entrenamiento profesional, satisfacción laboral...
- *Utilidad general:* descripciones y taxonomías sociológicas, demográficas, económicas. Definición operacional y normalización de un lenguaje interdisciplinar.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

- ✦ **Reclutamiento y Selección**
- ✦ **Formación**
- ✦ **Evaluación del Desempeño**
- ✦ **Valoración de puestos**
- ✦ **Administración de salarios (retribuciones)**
- ✦ **Prevención de Riesgos Laborales**
- ✦ **Planes de carrera**
- ✦ **Comunicación**
- ✦ **Estructura empresarial**

El ADP es clave en el diseño y adecuación de la estructura de la organización, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Los factores que intervienen en su uso limitado serían, entre otros:

- Algunos profesionales de la dirección lo califican como una técnica excesivamente rígida y trasnochada que ha sido útil en su momento, pero que ahora dada la variabilidad de los puestos de trabajo no ofrece resultados a largo plazo.
- Los ADP se suelen realizar pensando en hacer un uso concreto y específico de los resultados, y cuando se les desea explotar con otra finalidad, la información de la que se dispone es insuficiente o incorrecta o está estructurada de tal forma que hace casi imposible su uso para otros fines distintos del que originariamente motivó su realización.
- Los analistas que llevaron a cabo el proceso general de ADP desconocían los objetivos que la dirección pretendía y en consecuencia, procedieron de un modo estándar, recogiendo una información general válida y útil, pero que no toma suficientemente en cuenta las peculiaridades de la compañía. El producto de su trabajo siendo bueno y correcto, es

insuficientemente satisfactorio ya que no se adecua a las necesidades de la compañía.

- Los diversos usuarios de ADP no conocen la utilidad que esta información les puede ofrecer. Consecuentemente, no demandan esta información y si en alguna ocasión lo hacen, necesitan algo que se pueda parecer, proceden ellos mismos a su recogida.
- También ocurre frecuentemente que la información derivada de un ADP requiere una permanente actualización. Si no se diseñan los mecanismos adecuados para su actualización automática, corremos el riesgo de olvidarnos temporalmente de su actualización, y llegará un momento en el tiempo en el que la información de la que disponemos no nos ofrece confianza.

Consejo: *"para hacer un adecuado ADP es fundamental conocer los objetivos de la organización".*

Pese a estos factores que en muchos casos se deben a la falta de planificación, existen muchas ventajas que derivan en actividades vinculadas con dicho análisis:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planificación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan al desempeño de los empleados.

- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

14.4. Participantes en el proceso de ADP

En un ADP suelen intervenir los cuatro actores siguientes:

- *El analista:* interviene como técnico y experto en análisis y descripción, aportando rigor, metodología, precisión. El producto de su trabajo debe ser cuantitativo y distinto al que hubiera realizado el propio trabajador o supervisor.
- *El titular del puesto:* aporta conocimiento sobre el contenido del puesto, pero esta información suele ser desordenada; es labor del analista el ordenarla.
- *El responsable jerárquico inmediato:* es quien ha de sancionar formalmente que el contenido del puesto que figura en la descripción se corresponde con la realidad. Para conseguir este objetivo, se basa tanto en el conocimiento que él tiene de los puestos de trabajo de su departamento, como en un diálogo constructivo y aclaratorio con el titular del puesto, a fin de introducir cuantas modificaciones fueren necesarias para garantizar el cumplimiento de aquel objetivo.
- *El departamento de la organización y/o Recursos Humanos:* es quien asume la máxima responsabilidad de todo el proceso en nombre de la dirección de la empresa. Decide sobre la conveniencia, oportunidad, coste, metodología, etc., de poner en marcha el proceso.

14.5. Tipo de información

Los diversos procedimientos que existen para analizar y describir puestos de trabajo pueden arrojar una información muy diferente. Por ello, hemos de tener en cuenta desde un principio el destino de la información deseada, esto es: las expectativas y necesidades de los clientes.

El ADP se puede llevar a cabo desde dos tipos de perspectiva:

- *Perspectiva molecular*: vendrá determinado por razones muy concretas y puntuales a las que hay que dar respuesta, como información sobre actividades laborales (actividades y tareas, inventario de puestos, condiciones y lugar, elaboración de perfiles, etc.), así como información sobre máquinas, herramientas, equipos y otras ayudas para el trabajo.
- *Perspectiva molar o sistemática*: pocas veces en cambio se lleva a cabo el ADP desde esta perspectiva. Esto es como una herramienta básica y principal de gestión, organización y dirección. Aquí el ADP podría ser definido casi como una auditoría y, por ello, en una situación ideal, el ADP debe hacerse desde esta perspectiva.

En ambos casos habrá que recoger información sobre los siguientes aspectos:

- Identificación del puesto.
- Identificación de las fuentes de información.
- Circunstancias básicas del puesto.
- La función (objetivo, misión, cometido...) del puesto.
- Las responsabilidades propias del puesto.
- Las tareas constitutivas del puesto.
- Los requerimientos que exige el puesto.
- Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

La información sobre actividades laborales puede ir orientada:

- *Al trabajo mismo*: suelen venir expresadas en términos de lo que debe ser realizado, logrado o intentado (cortar, galvanizar,

mezclar, limpiar...), también suele indicarse de qué modo se lleva la actividad, el por qué, el cuándo, y el quién ha de realizarla. Frecuentemente estas actividades suelen conllevar la participación del hombre, pero en algunos casos pueden recoger los procesos de máquinas o sistemas. En este caso, la ejecución de un ADP suele venir motivada por la necesidad de considerar críticamente el proceso de trabajo con la intencionalidad de introducir cambios en dicho proceso. Estos cambios, sin embargo, no afectarán tanto al modo como se hacen las cosas, sino a las cosas que se hacen, al para qué se hacen, al cuándo se hacen y a quién ha de hacerlas. Esta necesidad suele presentarse cuando se producen o se han producido cambios en procesos productivos, en materias primas, en diseño de productos finales, en sistemas de control, en tecnologías de producción, necesidades de los clientes, capacitación de la fuerza del trabajo, estructura organizativa, sistemas de trabajo individuo- grupo.

- *Al trabajador:* el objetivo del ADP no es en este caso el trabajo, sino la persona que lo desempeña, y se recogerá información relativa a conductas humanas necesarias, movimientos corporales y exigencias de recursos humanos. Se tendrán en cuenta especialmente todos aquellos aspectos que tengan que ver con toma de decisiones, acciones físicas de ejecución, movimientos elementales, tal y como se los considera en los métodos de análisis, y exigencias laborales al individuo: gastos de energía, habilidades sociales, necesidades de coordinación, riesgos de dirección... Esta información suele obedecer a necesidades de selección y promoción, formación y adiestramiento, evaluación de recursos humanos necesarios y disponibles, evaluación de rendimientos individuales, establecimiento de objetivos, etc... Suelen presentarse estas necesidades cuando una organización busca ampliar o reducir las líneas de actividad o de negocio, reestructurar y/o reducir plantilla, incorporar innovaciones tecnológicas y/o cambios en lo sistemas de organización/ dirección.

- *Información sobre máquinas, herramientas, equipos y otras ayudas para el trabajo*, en donde incluimos:
 - Productos materiales e inmateriales relativos al trabajo: este tipo de información hace referencia a materiales procesados, productos elaborados en un proceso de transformación de bienes o de préstamos de servicios, conocimientos relativos a algo, sean básicos o aplicados a los servicios que se prestan...
 - Ejecución del trabajo: la información a obtener relativa a la ejecución del trabajo tiene que ver con la medida del trabajo, estándares de producción, análisis de errores, y otros aspectos relacionados.
 - Contexto del trabajo: en este caso, la información que se recoge hace referencia a condiciones físicas del puesto, escala de promoción laboral, contexto organizacional, contexto social, incentivos económicos...
 - Requerimientos personales: entendemos aquella información relativa a los conocimientos y habilidades que conciernen al puesto de trabajo y a los atributos personales y aptitudes requeridas. Aquí nos centramos en las capacidades, habilidades, competencias y demás recursos que el individuo ha de poseer para ejecutar las conductas previstas en su puesto de trabajo.

14.6. Técnicas de recogida de información

Pese a la gran diversidad de formatos existentes para estructurar la información, la mayor parte coinciden en clasificarla en varias categorías, las más comunes de las cuales son las siguientes:

- *Ficha técnica de la descripción*: reúne una serie de datos que hacen referencia a la propia descripción en sí misma. Suelen incluirse:
 - Fecha de la realización de la descripción.
 - Nombre del analista que realiza la descripción.
 - Fuente de información utilizada.

- Fecha de realización de control.
 - Resultado del control.
 - Fecha de actualización de la descripción.
- *Identificación del puesto:* tal y como su nombre indica, tiene como finalidad identificar perfectamente la posición o puesto de trabajo objeto de descripción, diferenciándolo de todos los demás. Suele incluir la información siguiente:
- Breve denominación del puesto (vigilante jurado, jefe de almacén, consejero delegado...).
 - Departamento, división o planta a la que pertenece (departamento de calidad, planta de montaje...).
 - Código (numérico o alfanumérico del puesto...).
 - Nivel retributivo (2ª, 5ª).
 - Categoría laboral (peón oficial de primera de almacén...).
 - Estabilidad del puesto de trabajo (permanente, estacional, ocasional...).
 - Denominación del puesto del supervisor (jefe de aprovisionamientos, jefe de contabilidad...).
- *Función General:* (frecuentemente denominada misión), es decir, el objetivo, meta o fin que se persigue conseguir mediante una acción, operación, tarea, puesto de trabajo o unidad organizativa. *Ejemplo:* garantizar que todos los productos del establecimiento que pasan por su punto de control son cobrados o cargados en la cuenta del cliente.
- *Resumen del puesto:* la presencia de este epígrafe depende del contenido, extensión y detalle con que se exponga el epígrafe anterior. Cuando está presente, suele incluir una descripción narrativa concisa, clara y precisa del puesto, incluyendo el objetivo general y las principales actividades que habrá de llevar a cabo su ocupante.

- **Tareas** (actividades, deberes, obligaciones y responsabilidades): reúne las tareas que será preciso ejecutar en el puesto de trabajo, especificando el carácter regular, periódico u ocasional de las mismas, así como las responsabilidades que tiene asignadas en lógica correspondencia con las tareas, recursos disponibles, supervisión recibida... Este epígrafe suele ser el más extenso de toda la descripción, abarcando normalmente entre una y tres páginas. Puede tener una estructura interna preestablecida en función de criterios diversos. El más frecuente suele ser aquel que estructura el protocolo en columnas correspondientes a las distintas cuestiones, que deberá responder una descripción correctamente ejecutada (Qué? Cuándo? Cómo? Con qué? Para qué?) y otras relacionadas (instrucciones utilizadas, relaciones con otros puestos, frecuencia de la tarea, periodicidad de control, responsabilidades específicas)...
- **Supervisión recibida:** bajo este título suele incluirse la naturaleza y la frecuencia de la supervisión recibida por el ocupante del puesto, así como las consecuencias de una supervisión inexistente o incorrecta. No se refiere al estilo de dirección del mando, sino a la supervisión en sentido estricto.
- **Posición jerárquica y ámbito de influencia directa del puesto:** recurriendo a un fragmento del organigrama de la compañía, se indica la posición exacta que ocupa el puesto en el conjunto de la compañía, de quién depende y quiénes dependen jerárquicamente de él. Se suele indicar también a quién reporta y quiénes le reportan a él.
- **Especificación del puesto:** se recogen todos los requerimientos y cualificaciones personales necesarios para llevar a cabo un correcto desempeño del puesto (habilidades, capacidades, conocimientos, características físicas...). La especificación habrá de venir dada por las características del puesto, y no de la persona que lo desempeña.
- **Observaciones:** esta sección está presente en casi todos los formatos y en ella tienen cabida todos aquellos datos de interés que no han sido recogidos anteriormente, por ejemplo, validez

aparente de la información, puesto a exigir o a rediseñar, carga aparente del puesto, colaboraciones con otros puestos...

Las técnicas de recogida de información en un ADP ordenadas de menor a mayor especificidad son:

- Cuestionario de preguntas abiertas.
- Entrevistas de grupo.
- Entrevistas individuales.
- Reunión de grupos de expertos (con personal experimentado).
- Entrevistas de Incidentes Críticos.
- Cuestionario estructurado.
- Diario.
- Registros disponibles sobre el puesto.
- Grabaciones de actividades.
- Observación.
- Información de diseño de equipos.

14.7. Las cinco cuestiones básicas:

Cuando nos encontramos ante el análisis o la descripción, podemos responder a cinco preguntas básicas que nos sirven para ir comprobando la calidad del trabajo que hemos realizado o estamos realizando. Dichas preguntas son las siguientes:

- *¿Qué hace el trabajador?*

Se trata de reunir y exponer de acuerdo con algún criterio valorativo (importancia, porcentaje de tiempo, dificultad de realización, orden de ejecución etc...) todas y cada una de las tareas, operaciones u acciones que se realizan en el puesto de

trabajo o tarea objeto de estudio. Enumeración y enunciación de las tareas es el primer resultado del proceso de análisis. Algunos ejemplos de tales enunciados son:

- "Mecanografiar textos previamente redactados".
- "Servir los vinos a los clientes comensales en el restaurante".
- ¿Cómo lo hace?

Se refiere a procedimientos, modalidades operativas, instrucciones... que se tienen en cuenta para el normal desarrollo del trabajo. Incluye, por ejemplo, los métodos de trabajo, instrucciones verbales o escritas, riesgos que asumen. No se incluyen aquí los instrumentos, máquinas y herramientas.

- ¿Con qué lo hace?

Se refiere a todo tipo de utillaje, máquinas o equipos, así como los materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo en el puesto objeto de análisis. ("Mediante una máquina excavadora, pala para excavar zanjas de más de un metro de ancho...").

- ¿Por qué lo hace?

¿Por qué se realiza esta tarea o este trabajo? ¿Qué finalidad concreta tiene? ¿Por qué se realiza del modo que se realiza actualmente? *Ejemplo:* "cortar la carne del tipo y peso que se especifica en la carta del restaurante, teniendo en cuenta las especificaciones manifestadas por el cliente-comensal".

- ¿Quién lo hace?

Esta faceta o área de análisis comprende las dificultades de desarrollo de las tareas del puesto, los requisitos físicos, de aptitud, de actitud, de conocimientos y de capacidad que se demandan del trabajador responsable de la ejecución.

¿Qué puestos vamos a analizar, codificar y estructurar?

Uno de los pasos más importantes en el diseño del plan es la identificación de todos los puestos de trabajo objeto de análisis. Aquí cabe hacerse dos preguntas:

- ¿Qué puesto o puestos seleccionamos para el análisis en representación de todos los demás?

En respuesta a esta cuestión, cuando un puesto se repite un número considerable de veces, es habitual seleccionar uno por cada línea de trabajo o producto, centro de trabajo o división funcional.

- ¿Cómo sabemos que tales puestos son realmente idénticos?
- La segunda cuestión nos resulta más complicada aunque se nos plantean diversas opciones:
 - Preguntar al departamento de personal cuáles son los puestos de trabajo objeto de análisis.
 - Basarse en la denominación de los puestos o en las categorías laborales que ostentan las personas que lo desempeñan, aunque esta solución no resultaría válida porque en ocasiones la denominación del puesto o la categoría laboral puede no tener nada que ver con el contenido del puesto. Hay puestos idénticos que se denominan de distinta manera y viceversa.
 - Realizar una investigación para saber qué puestos son idénticos y cuáles no. Para ello, podríamos optar por:
 - Estudiar el organigrama vigente, comentando y estudiando cada puesto con el jefe de cada unidad operativa, a fin de que indique qué puestos son realmente idénticos y cuáles no. El inconveniente de este sistema es la imparcialidad por parte de los jefes que no siempre es real.

- Estudiar todos los puestos del ámbito del análisis y descripción de puestos de trabajo y posteriormente se decide cuáles son iguales.
- Preguntar a cada ocupante del puesto, al tiempo que se realizan los análisis definitivos qué otros puestos de trabajo reconoce como idénticos al suyo en su empresa.
- Analizar a fondo todos los puestos de trabajo de la compañía y sólo posteriormente y en base a los resultados obtenidos, se decide cuántos y cuáles son puestos diferentes.

La última opción, pese a ser la más costosa tanto económicamente como en tiempo, es la más válida aunque normalmente se suelen emplear también las otras opciones.

14.8. Métodos de análisis y recogida de información para la descripción de puestos de trabajo:

Hay muchos métodos a la hora de recoger información relativa a un puesto de trabajo. Sin embargo, los más utilizados serían los siguientes:

- *Observación:* en el caso que nos ocupa, la observación como procedimiento de reunión de datos relativos a un puesto de trabajo puede adoptar distintas estrategias, pero la más común es la denominada observación directa no participante. En síntesis, consiste en que una persona o grupo, distinta del trabajador cuyo puesto analizamos, observa y registra las conductas que lleva a cabo el trabajador en la ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su puesto de trabajo. Este método de recogida de información debe de tener claro cuál es el sujeto objeto de la observación, los tipos de conductas a observar, el grado de estructuración, los diseños de investigación...

Las principales ventajas de la observación directa no participante son:

- Los datos procedentes de la observación son datos primarios y no están sesgados por la mediación del

lenguaje, ni del entrevistador, ni por el deseo de aprobación social.

- Proporciona una información cualitativa profunda sobre el trabajo del ocupante.
- Tiene el mayor grado de validez aparente de los distintos métodos de recogida de datos.
- Los datos procedentes de una observación directa son ricos en matices y contenidos que dan flexibilidad a la técnica para recoger mucha más información en el mismo periodo de tiempo.

Sin embargo, también tiene inconvenientes:

- Requiere gran cantidad de tiempo.
- Los costes económicos de esta técnica suelen ser muy altos.
- Los trabajadores al sentirse observados pueden reaccionar de manera diferente a la habitual.
- A veces no refleja procesos mentales y emocionales.
- Suelen existir problemas de planificación y coordinación en el desarrollo del proyecto.
- *Entrevista individual con el ocupante del puesto:* en el caso de la entrevista de análisis de puestos, el entrevistador trata de obtener del entrevistado toda la información que necesita sobre un puesto o grupo de puestos de trabajo de los que se sabe con certeza que el entrevistado es un buen conocedor. A la hora de planificar las entrevistas de análisis de puestos, tendremos que tener muy claramente identificados los objetivos explícitos de la entrevista , los entrevistados que van a ser fuente de información, el modo como se va llevar a cabo la entrevista, los materiales y recursos necesarios.

Ventajas de la entrevista frente a otros métodos:

- Permite explicar individualmente a cada ocupante la importancia del análisis de puestos.
- Permite dar a cada informante un trato suficientemente singular, de modo que facilita que éste se comprometa con el proyecto.
- Es compatible con cualquier otro método.
- Siempre es susceptible de ser utilizada.

Las desventajas más marcadas son:

- Parece muy sencilla de realizar y el analista corre el grave riesgo de no prepararla adecuadamente.
- Resulta bastante costosa en tiempo, analistas y recursos económicos necesarios.
- *Cuestionario y lista de chequeo:* es una herramienta constituida por un conjunto de ítems que se presentan en un determinado orden a los que el empleado deberá responder de manera concisa y objetiva. Dentro de estos cuestionarios se incluyen preguntas cerradas a las que habrá que responder con un sí o un no, con una escala numérica para mostrar el acuerdo con el ítem, etc. Dentro de éstos se observan dos categorías de ítems: las que van dirigidas a informarse sobre el trabajador y las que tratan de analizar el trabajo de éste. Es frecuente la utilización de cuestionarios generales elaborados por servicios de consultoría, sin embargo, lo idóneo es combinar este tipo de cuestionarios con otros elaborados a la medida de la empresa tratando de conseguir los beneficios que se derivan de ambas opciones y reducir al mínimo las desventajas. Los cuestionarios en ocasiones requieren que las personas que respondan a información de un mismo puesto sean de diferente ámbito. Unos han de ser directamente cumplimentados por el ocupante del puesto y otros exigen que sea el supervisor el que informa acerca de su empleado.

Las principales ventajas que se observan a la hora de tratar con cuestionarios son:

- Son de fácil e inmediata disponibilidad.
- No requieren excesiva inversión de tiempo ni esfuerzo.
- Suelen existir sistemas computerizados de tratamiento estadístico de los datos específicamente diseñados para cada cuestionario.
- Permiten hacer comparaciones con los resultados obtenidos en otras organizaciones del mismo o de diferentes ámbitos de actividad.
- Su utilización no requiere un personal altamente cualificado. Basta con conocer correctamente las normas de uso y explotación.
- Suelen estar muy elaborados técnicamente, presentando unos índices de fiabilidad y validez bastante satisfactorios.

Las desventajas del uso de cuestionarios son:

- Los cuestionarios genéricos no utilizan el vocabulario específico propio de la organización.
- Se mencionan técnicas e instrumentos específicos que se utilizan en el desempeño de los puestos, pero quizás no específicamente en ese puesto o en esa empresa.
- Quienes participan en su diseño, construcción y verificación, puesto que han de ser expertos en ese tipo de técnicas, no podrán obtener el máximo beneficio del ADP si no lo adaptan específicamente a una empresa.
- *Análisis del contenido de la documentación propia del puesto:* es un procedimiento de estudio riguroso y sistemático de la documentación disponible relativa al puesto o a las tareas objeto de estudio. En esta técnica se utilizan todo tipo de fuentes de información escrita, principalmente manuales de organización y de operaciones, normas y procedimientos propios de la compañía que puedan afectar a ese puesto, etc.

Aunque también pueden ser útiles descripciones anteriores del puesto, manuales explicativos del uso de máquinas y herramientas. Una vez que se han recogido todos los documentos que contienen información relativa al puesto, se han de escrutar para asilar e identificar toda la información relevante.

Las ventajas de esta técnica son:

- La información con la que se juega es objetiva y contrastada.
- Esta información está exenta de errores de redacción y transcripción de informaciones obtenidas por otros procedimientos.
- Suele ser muy útil para el entrenamiento de analistas inexpertos.
- Es muy enriquecedora en puestos extremadamente complejos y técnicos.

Sin embargo, también tiene inconvenientes:

- Suele ser un trabajo lento y costoso.
- Conlleva alto coste tanto a la hora de realizarlo como el número de veces en las que se tendrá que interferir el trabajo de otras personas.
- El resultado final suele ser bastante complejo.
- La actualización de este análisis suele ser también lenta y costosa.
- Corre el riesgo de consagrar errores ya establecidos al obviar la intervención del ocupante del puesto.
- *Diario de trabajo:* es un procedimiento de papel y lápiz que solicita a los ocupantes de los puestos que registren las actividades que han realizado, en intervalos de tiempo

preestablecidos en el curso de una jornada de trabajo. Es una técnica de recogida de datos usada para identificar actividades del puesto cuando pocas o ninguna de tales actividades han sido registradas recientemente o en el pasado.

Las principales ventajas del diario de trabajo son:

- Es un procedimiento poco costoso para obtener una buena información sobre lo que se hace y la secuencia del proceso productivo.
- Es relativamente fácil de diseñar, administrar, cumplimentar y analizar.
- No requiere personal técnico muy cualificado para poder llevar a cabo todo el proceso.

Los principales inconvenientes de esta técnica son:

- Es imposible controlar el nivel de detalle con el que cada ocupante responderá.
 - El trabajador podrá inventar actividades que no hace u omitir otras.
 - Requiere bastante tiempo y atención por parte del trabajador, y en algunos casos éstos no podrán interrumpir su trabajo para responder al diario.
 - Quizás las actividades que registre el empleado durante el corto período de registro no sean representativas de toda su actividad en la empresa.
 - Suele despertar bastante rechazo entre los trabajadores.
-
- *Reunión de paneles de expertos:* es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varios expertos en un puesto (el/los ocupante/s, su/s supervisor/es y cualquier otra persona que esté familiarizada con el puesto objeto de atención). Y facilita la discusión sobre el mismo con la intención

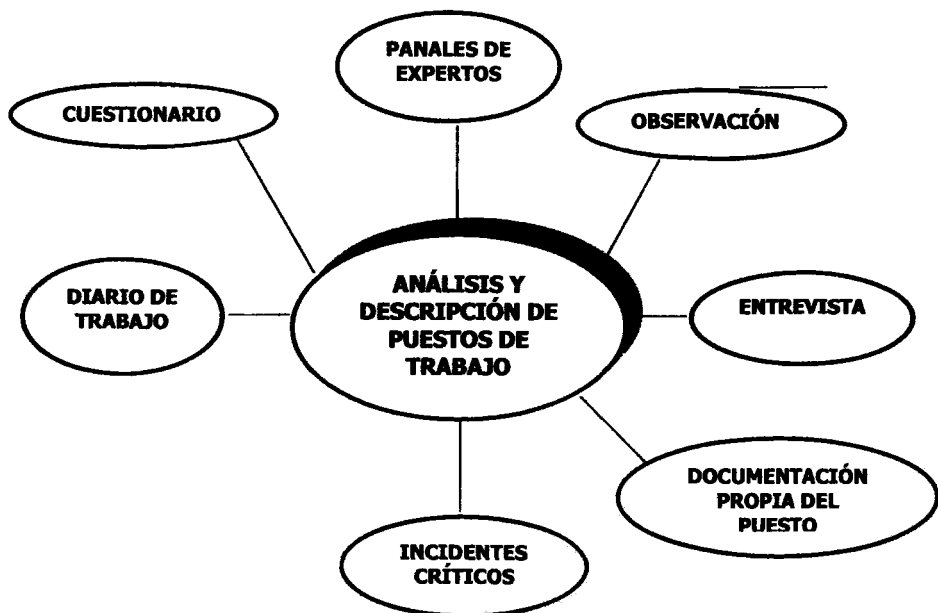
de reunir datos e información relativos a dicho puesto específico o a un grupo de puestos. Habrá que poner especial atención a *la preparación de la reunión*: fijar unos objetivos, fijar si queremos que sea una reunión estructurada o no y elegir al personal técnico, las instalaciones y condiciones de la reunión. Durante la ejecución de la reunión se aplicarán multitud de dinámicas grupales para implicar al personal y sacar la máxima información posible de ésta. La información obtenida de este tipo de reuniones puede ser analizada tanto cualitativamente como cuantitativamente, dependiendo del enfoque que se quiera dar a esta técnica.

Las ventajas de esta técnica son:

- Es un procedimiento poco costoso para obtener una buena información sobre lo que se hace en un puesto de trabajo.
- Es relativamente fácil de diseñar y ejecutar por expertos en la conducción de grupos de trabajo.
- Es muy útil para la preparación de protocolos de análisis de puestos con fines muy diversos.

Los inconvenientes sin embargo son:

- Resulta muy costoso en tiempo, esfuerzo y dinero si se quiere aplicar sistemáticamente a todos los puestos de trabajo de la empresa.
- Supone poca implicación del analista en el proceso y resultado del análisis.
- Es muy poco recomendable para aplicaciones masivas.



Y, por último, a continuación exponemos unas recomendaciones o principios para realizar una correcta descripción de puestos de trabajo:

- Las afirmaciones deben contener tan sólo lo que hace el trabajador y nunca lo que debería o no debería hacer.
- Sólo valen los hechos objetivos, no las opiniones o interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla. Hay que evitar en la medida de lo posible los términos técnicos y cuando sean imprescindibles, deben explicarse lo suficiente para que puedan ser entendidos por un inexperto. Téngase en cuenta que la mayor parte de los lectores no estará tan familiarizado como el redactor con el trabajo objeto de la descripción.
- Palabras ambiguas como "tal vez, puede, ocasionalmente, pocas veces..." siempre son fuente de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.

- Cuando se describe un puesto, todas aquellas palabras que directa o indirectamente recojan la impresión producida por el trabajador o sus actividades laborales deben ser evitadas. Palabras como monótono, aburrido, interesante, agradable, muy complejo, no deben formar parte del vocabulario del analista, ya que "que un trabajo sea monótono o interesante depende del trabajador, no del trabajo".
- Si se describe un puesto o una actividad, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así, debe indicarse con la máxima claridad y visibilidad.
- Un puesto de trabajo no es ninguna historieta que haya de ser contada. En consecuencia, debe utilizarse un correcto estilo literario y con una gran corrección y fluidez sintáctica.
- No se pretende influir en el usuario de la descripción. Deben darse todos los detalles necesarios pero sólo esos.
- Evítense los artículos y los adjetivos que no estén estrictamente justificados, así como los gerundios y participios, que siempre hacen más complejo el texto y dificultan su comprensión.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias. Aun cuando se utilice un único formato de protocolo para toda la compañía, no hay ninguna razón que justifique que todos hayan de tener una cantidad similar de texto.
- Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto debe mencionarse la denominación formal del puesto, nunca el nombre del ocupante ni expresiones del tipo "el puesto de al lado".

14.9. Diseño y planificación de un proyecto de ADP

La correcta definición de quién, cuándo, cómo, dónde y para qué facilita el diseño del plan, sin embargo, es necesario planificar y diseñar con detalle la ejecución de todo el proyecto. En esta planificación habrá que incluir:

- La identificación y definición operativa de los *objetivos* que con el ADP se pretenden alcanzar (a corto, medio y largo plazo). Estos objetivos se pueden construir sobre una base teórica (se hace cuando hay que crear una nueva estructura), o sobre una base real (se hace sobre puestos que actualmente están en funcionamiento).
- Identificación, codificación e *inventario de puestos* de trabajo objeto del análisis. Se averiguará los puestos que son idénticos para englobarlos dentro de una misma categoría.
- La *fecha* más adecuada para llevar a cabo el análisis: si el ritmo de trabajo es regular, se puede realizar el ADP en cualquier período del año procurando evitar semanas cercanas a períodos vacacionales, de bajas laborales, no ocupar días que supongan una alteración en el ritmo de trabajo de la empresa. Sin embargo, si el ritmo de trabajo es variable: no se debe ejecutar inmediatamente antes de un período de trabajo, hay que procurar encontrar un día en el que se suponga que va a haber un descenso en la actividad.
- Una vez que la ejecución del proyecto se ha iniciado no debe detenerse, además se debe tratar de causar el menor impacto posible en el devenir cotidiano de la vida de la empresa, por lo cual toda la programación del proyecto debe estar planteada en torno a estas cuestiones.
- La difusión y *comunicación* del proyecto, es decir la publicidad que se ha de dar al proyecto en cuanto a motivaciones, objetivos, procesos, etc. Lo más eficaz es dar toda la información que se considere necesaria de manera abierta y clara para evitar rumores en la empresa. Esta información se puede dar de manera oral o escrita, en pequeños grupos o en una reunión general, en comunicados, notas informativas dentro de la revista de empresa. Puede descender hasta los detalles menores o apuntar únicamente las grandes directrices en lo que se refiere a objetivos, metodología, tiempos de realización, personas que intervienen... Se puede ofrecer a toda la plantilla o sólo a los directamente afectados, a la dirección, al comité de empresa...

Hay que ofrecer información a todas las partes directa o indirectamente afectadas:

- A la alta dirección: tendrá que aprobar el proyecto y apoyar su realización por todos los medios disponibles. Para ello, deben conocer con cierto detalle todo el proyecto, desde los objetivos generales y específicos hasta el coste económico, los plazos de tiempo, la competencia de quienes intervienen etc... Además, ésta debe ser informada periódicamente del desarrollo del proyecto, incluyendo todos aquellos detalles que pudieran ser importantes para el conjunto de la organización.
- A los directivos medios y mandos intermedios: también deben de ser informados para que a su vez puedan ser informadores de otros puestos más bajos. Si el proyecto alcanza a todo el conjunto de la organización, habremos de contar con su colaboración y apoyo; además ellos mismos serán informadores de sus puestos y/o de los de sus subordinados. Su conocimiento del proyecto ha de ser el suficiente como para poder aclarar cualquier duda que le plantee su equipo o pedir la presencia de un experto si lo estima necesario. También es importante que conozcan con suficiente antelación cuándo van a ser estudiados los puestos de su unidad, quién lo va a hacer, qué impacto va a suponer en el día a día...
- A los trabajadores: deben recibir información breve, clara y satisfactoria. Lejos de crear preocupaciones, un ADP debe de ser un factor de motivación e ilusión para toda la plantilla. Bien entendido, lo podemos plantear como una revisión de toda la estructura organizativa de la compañía.
- Al comité de empresa: debe recibir un tratamiento similar que el de los mandos medios, pero sin llegar a disponer de las copias de tecnología de análisis y descripción.
- También ha de informarse a las unidades de la empresa que vayan a hacer uso de esa información.

A la hora de transmitir la información y crear un clima de comunicación fluido podemos tener en cuenta los siguientes procedimientos:

- Celebración de reuniones en las que se implique al personal de la empresa, se resuelvan dudas y problemas y se incentive la participación y colaboración en el proyecto de todos.
- Emisión de notas informativas por parte de la dirección o de la unidad de análisis y descripción de puestos de trabajo en los tableros de información sindical y empresarial en todos los centros de trabajo.
- La participación que han de tener los distintos actores que intervengan, desde el puesto más alto al más bajo en la empresa.
- El número y origen de los *analistas*, así como la formación que será necesario impartir. La unidad o equipo de ADP requiere de personal cualificado para asumir las labores técnicas y las de dirección.
- La secuenciación del análisis en el conjunto de la organización, en cada división, dirección, departamento, sección, unidad geográfica, etc. El orden y secuenciación con que vamos a llevar nuestras acciones también puede llegar a ser determinante en la efectividad del ADP. A la hora de hacer las entrevistas de ADP es aconsejable empezar por los puestos más bajos e ir ascendiendo progresivamente.
- Elección del *método* adecuado de recogida de información y diseño del protocolo. La elección de uno u otro está en función de los objetivos del proyecto, del tipo de información que deseamos recoger, de los recursos humanos y económicos disponibles y del período de tiempo con que contamos. Debe ir diseñado con todo detalle, contrastado y verificado con los disponibles usuarios de la información resultante.
- Determinar cuántas copias se han de hacer de cada descripción y determinar el responsable de cada una.

- *Valoración económica* del proyecto: para ello tener en cuenta el coste de los asesores externos, el coste de la unidad de ADP, el tiempo y atención dedicados al personal de la empresa, el material , protocolos y demás equipamiento técnico industrial, así como la infraestructura física necesaria.
- Establecer el sistema de ficheros y/o archivos que permitan un fácil acceso, uso y *archivo* de las descripciones.
- Establecer el sistema de *actualización* de las descripciones. Las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas y para ellos se pueden adoptar medidas estandarizadas para facilitar su actualización periódica. La actualización se puede efectuar en cualquiera de los aspectos de la descripción del puesto de trabajo. Es por ello que siempre que se produzca una modificación significativa en un puesto de trabajo, se deberá proceder a su actualización y correspondiente comunicación a las unidades pertinentes: unidad de análisis de datos y aquellas otras que tengan copia de la descripción del puesto. La actualización de las descripciones debe ser una tarea obligatoria para los mandos involucrados en la misma. Para simplificar este proceso, se pueden diseñar protocolos de modo que al tiempo que los trabajadores solicitan algo, se vean obligados a ofrecer información importante del puesto.

14.10. Etapas del ADP:

- *Detección de la necesidad*: lógicamente, para que el ADP se realice, debe existir previamente una necesidad que nos lleve a tomar la decisión de realizar el análisis y la descripción.
- *Establecimiento de objetivos*: una vez identificada la necesidad, tenemos que dejar claro qué es lo que queremos conseguir con el ADP, cuáles son las metas a alcanzar. Ya hemos visto cómo el ADP tiene numerosas aplicaciones por ser el punto de partida en la política de RRHH de cualquier empresa.
- *Establecimiento de responsabilidades*: debe haber uno o varios responsables del proyecto que asuman las labores de

organización y coordinación, y que dirijan a las personas que van a llevar a cabo el proyecto.

- *Inventario de puestos y establecimiento del organigrama:* antes de realizar el análisis, es de vital importancia determinar el número de puestos que hay en la empresa, cuáles son y cómo es la relación entre ellos, es decir, el organigrama. El tipo de puestos de la empresa nos dirá el método que debemos utilizar.
- *Establecer los métodos que se van a utilizar:* esto se decidirá en función del número de puestos y del tipo de empresa del que se trate. En general, se suelen usar procedimientos mixtos, siendo lo más común el cuestionario más la entrevista, o bien la observación y la entrevista.
- *Determinar las fechas de cumplimiento del proyecto:* se trata de hacer un planning con las distintas fases del proyecto.
- *Preparar el material a utilizar:* disponer de todo aquello que sea necesario para llevar a cabo el proyecto, por ejemplo los cuestionarios.
- *Comunicación a la plantilla:* hay que comunicar a toda la empresa de que se va a llevar a cabo el proyecto y el objetivo que se persigue, para tener la máxima colaboración y que no se levanten suspicacias o reticencias por parte de los trabajadores.
- *Recogida de la información:* recopilar toda la información obtenida del método utilizado, entrevista o cuestionario, de modo que podamos elaborar un borrador de la descripción de cada puesto.
- *Elaboración de la descripción de cada puesto y prepararlo en un documento* (ver ficha de descripción del puesto en punto 14.11).
- *Seguimiento:* conviene establecer revisiones periódicas de cara a detectar posibles cambios en los contenidos de los puestos. Las descripciones de los puestos deben ser susceptibles de detectar estas modificaciones. De esta forma mantendremos actualizado nuestro archivo de descripciones de puestos.

14.11. Modelo de Ficha de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo:

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: PINTOR
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: JEFE DE CARROCERÍA
DEPARTAMENTO: POSTVENTAS
AREA: CARROCERÍA
UBICACIÓN: MADRID

2. MISIÓN

Pintar los vehículos una vez reparados, de modo que queden intactos y sean entregados al cliente en perfectas condiciones, para que quede satisfecho.

3. DATOS DEL PUESTO

HORARIO	
HORARIO HABITUAL: 8.30 a 13: 30 - 15:00 a 18:15	TIPO DE CONTRATO: 6 meses y luego Indefinido
PROLONGACIÓN DE JORNADA: No procede	
INCENTIVOS: Bonificación anual en función de la productividad	

4. CONTENIDO DEL PUESTO

FUNCIÓN 1: Preparar el vehículo

COMO LO HACE:

- Ficha a la entrada y salida de su puesto de trabajo, así como el inicio y finalización de cada orden de trabajo, que luego son recogidas por el jefe de carrocería.
- Primeramente abre los parches de los coches
- Añade plaste, lija el plaste, se afina, se empapela todo el coche y después se apareja.
- Se lija todo el coche, se quitan todos los papeles y se vuelve a lijar, se afina la lija de agua se vuelve a empapelar, se lija, y se limpia

CON QUE LO HACE: Plaste, lijas, útiles para empapelar, taco, agua. Órdenes de trabajo.

PARA QUE LO HACE: Para proceder a pintarlo correctamente

FRECUENCIA: Diario

RELACIÓN FUNCIONAL: Jefe de carrocería que le da la orden de trabajo.

RELACIÓN EXTERNA: Ninguna

APOYO: Jefe de carrocería, en caso de duda.

FUNCIÓN 2: Pintar el vehículo

COMO LO HACE:

- Mezcla de colores, para ello utiliza una máquina de colores y mediante el ordenador, se sacan colores de distintos modelos
- Fijarse en colores desgastados del uso, para dejarlo todo uniforme

CON QUE LO HACE: Pintura

PARA QUE LO HACE: Para que el vehículo quede totalmente uniforme en cuanto a colores y sin defectos

FRECUENCIA: Diario

RELACIÓN FUNCIONAL: Ninguna

RELACIÓN EXTERNA: Ninguna

APOYO: En caso de duda importante, consultar con el Jefe de carrocería

5. CONDICIONES DEL PUESTO

UNIFORME:

- Mono o peto azul marino con logo de INAUTO, de verano o invierno según la estación.

EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (EPIS):

- Calzado especial
- Guantes

CONDICIONES AMBIENTALES (RUIDO, ILUMINACIÓN, TEMPERATURA, VIBRACIONES, VENTILACIÓN...)

- Buenas condiciones en cuanto a ruido, iluminación, ventilación
- Temperatura adecuada

6. RELACIONES DE DEPENDENCIA

ASCENDENTES

- Jefe de carrocería

DESCENDENTES:

- Ninguna

7. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Que el cliente se marche siempre satisfecho
- Cumplir con los objetivos y contribuir a la rentabilidad del concesionario

8. POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN

- Ninguna

9. PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS REQUERIDOS O FORMACIÓN BASE:	
FP GRADO MEDIO EN AUTOMOCIÓN O SIMILARES	
OTRA FORMACIÓN:	
EXPERIENCIA:	
EXPERIENCIA EN EL PUESTO	
EDAD MEDIA: 23	SEXO: IRRELEVANTE
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS BÁSICAS	NIVEL
• ORIENTACIÓN A OBJETIVOS	3
• COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	2
COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DEL PUESTO	NIVEL
• PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	4
• EFECTIVIDAD	3

BIBLIOGRAFÍA

- Barranco, F.J. (1993): "Planificación Estratégica de RR.HH. Del Marketing interno a la planificación", Pirámide
- Besseyre des Hort, C.H. (1984): "Gestión Estratégica de los RR.HH." Deusto
- Bueno, E.; Morcillo, P. (1993): "La Dirección Eficiente", Humanes
- Byars, L.L.; Rue, L.W. (1996): "Gestión de Recursos Humanos", Irwin
- Cummings, L.L. (1985): "RR.HH. Desempeño y Evaluación", Trillos (México)
- Davis ; Hamilton (1993): "Managing Information", Elsevier
- Deal y Kennedy (1985): "Culturas Corporativas", Thomson Learning
- Delgado Cabrera, J.M. (1994): "Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales", Síntesis
- Drucker, P. (1954): "The practice of management", Harper & Brothers (New York).
- Fernández, A. (1990): "La Gestión Integrada de RR.HH.", Deusto
- Goleman. (1995): "La Inteligencia Emocional"
- Herriot, P. (1992): "Assessment and Selection in Organizations", John Wiley and Sons (Chichester).
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1997): "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty", The Economics of Uncertainty. Volume I
- Kahneman, D; Tversky, A. (1989): "Judgement Under Uncertainty. Heuristics an Bias", Jean Jacques Laffont. The Economics of Uncertainty and Information, MIT Press
- Katz, Y.et all (1996): "Impact of Information Technologic: from practice to curriculum", Yaacov
- Khall, E. (1997): "Chaos Theory Cersus Heinsenbergr's Uncertainty: Risk, Uncertainty an Economic Theory", American Economist. Los Angeles
- Landy, F.J.; Farr, J.L. (1983): "The Measurement of Work Perfomance", Academic Press (Orlando)
- Lattman, Ch.; García Echevarria, S. (1992): "Management de los RR.HH. en la Empresa", Díaz de Santos
- Luft, J. (1976): "La Interacción Humana", Madrid. Marova
- Maslow, A.F. (1991): "Motivación y Personalidad", Madrid. Díaz de Santos

- Mc Clelland, D. (1973). "Testing for Competent Rather Than for Intelligence", Harvard University, American Psychologist.
- Mintzberg (1985): "La estructura de las Organizaciones", Ariel
- Mitrani, A.; Daziel, M.M.; Suárez de Puga, I. (1992): "Las Competencias: clave para una gestión integrada de los RR.HH.", Deusto
- Mohn, R. (2000): "El Triunfo del Factor Humano. Estrategias para el Progreso y la Evolución de la Gestión", Barcelona, España
- Pereda, S. (1994): "Planificación Estratégica de RR.HH.", Cepade
- Rledman, W. (1981).: "Técnicas de Dirección", Paraninfo
- Robbins; Decenzo (1995): "Fundamentals of Management Essential Concepts and Aplications", Pearson Higher Education
- Rodríguez, J.M. (1988): "El Factor Humano en la Empresa", Deusto
- Russell, B.A. (1992): "Human Knowledge: it's scope and value", Taylor&Francis Ltd.
- Sallenave, J.P. (1994): "La Gerencia Integral", Grupo Editorial
- Schein Edgar, H. (1988): "Organizational Psychology", Pearson Higher Education
- Sherman, R.E. (1996): "Analitical Instrumentation" (Vol. I), MC Graw-Hill education
- Taylor, F. (1904): "La Racionalización Científica del Trabajo", Editorial Indypublish.com

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

Universidad de Alcalá
Plaza de la Victoria s/n
28802 Alcalá de Henares
MADRID ESPAÑA
Teléfono: 91 885 42 00
Fax: 91 885 51 57
idoe@uah.es
www.idoe.org
<http://idoe.gioupm.com>