LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación

Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler

McGraw Hill

3.ª Edición

La gestión de los recursos humanos

Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación

Tercera edición

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación

Tercera edición

SIMON L. DOLAN
RAMÓN VALLE CABRERA
SUSAN E. JACKSON
RANDALL S. SCHULER

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

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Tercera edición

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

DERECHOS RESERVADOS © 2007, respecto a la tercera edición por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
Edificio Valrealty, 1ª planta
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 978-84-481-5654-1
Depósito Legal:

Editor: José Ignacio Fernández Soria
Técn. editorial: Amelia Nieva
Compuesto en: Gesbiblo, S. L.
Impreso por:

IMPRESO EN ESPAÑA – PRINTED IN SPAIN

A mi mujer, Adela Maldonado,
sus hijos Adela, Santiago y Víctor Llorens
y mis hijos Keren y Tommy Dolan.
S. L. Dolan

"Para Concha, Rocío y Pablo"
R. Valle

INTRODUCCIÓN

Gestionar profesionalmente los recursos humanos se está convirtiendo en un auténtico reto para las organizaciones del siglo XXI. Esta tercera edición de nuestro libro facilitará a los lectores captar el atractivo de este campo tan dinámico a través de un discurso innovador y, creemos que, cohesionado. Hemos procurado asegurarnos de que los factores que contribuyeron al éxito de las antiguas ediciones sigan estando presentes en los fundamentos de esta nueva edición. Sin embargo, un dato evidente es que los recursos humanos son un campo dinámico y que dicha transformación afecta a su gestión. Así pues, en esta tercera edición, el libro analiza los elementos claves que están impulsando el cambio en la gestión de recursos humanos y pone de manifiesto cómo los recursos humanos vienen configurados por numerosos factores, tales como la tecnología, la globalización, la alta competitividad, etc.

Este libro presenta algunas innovaciones. Primero, ha sido escrito con la idea de servir al mercado iberoamericano. Aunque hay muchos libros de gestión de los recursos humanos, la mayoría de ellos, en nuestra opinión, son traducciones de publicaciones norteamericanas y no recogen su problemática. En esta nueva edición del libro, abordamos los temas actuales de la gestión de las personas pero también hemos elaborado un capítulo donde se describe su problemática en el contexto iberoamericano. Este nuevo capítulo se ha beneficiado de la participación de relevantes académicos y profesionales vinculados a la gestión de los recursos humanos.

Algunas otras características adicionales de esta edición son:

- **El énfasis estratégico:** Se le ha dado un mayor énfasis al enfoque estratégico de la gestión de los recursos humanos buscando acercar más los estudiantes a los temas y aproximaciones más novedosas relacionadas con esta materia. Se enfatiza también el aspecto de lo Global/Internacional, con objeto de recoger las actuales tendencias en la gestión de los negocios.
- **Actualización de los casos:** Los casos presentados al final de cada capítulo se han revisado y actualizado, dando la oportunidad a los estudiantes de manejar de forma práctica los conocimientos adquiridos.
- **Ayuda a la investigación:** Se han actualizado los cuadros, gráficos y referencias.
- **Actualización de contenidos:** En algunos capítulos se han incorporado nuevas ideas y se han incluido nuevos ejemplos de prácticas de gestión de los recursos humanos.
- **Estructura:** La organización de los capítulos en esta tercera edición es similar a la anterior. Sin embargo ha habido algunas ligeras modificaciones. Por ejemplo, el Capítulo 2 sobre estrategia, que se ha ampliado, era antes el número 12, y el capítulo sobre gestión internacional y multinacional de los recursos humanos se ha separado en dos, asignándoles nuevos contenidos.

Para recapitular, esta edición se ha elaborado pensando en los estudiantes que deseen trabajar en el futuro como gerentes y directivos de recursos humanos, los estudiantes de administración y dirección de empresas no especializados en recursos humanos, así como en los actuales profesionales de recursos humanos. Se ha intentado ofrecer unos contenidos exhaustivos y se ha prestado una especial atención al formato para facilitar la lectura (mediante una estructura interna coherente, casos, ejemplos, extractos de prensa, etc.). Esta nueva edición también incluye contribuciones de

casos de algunos de los principales expertos latinoamericanos de recursos humanos. En este sentido, se trata de una obra única por cuanto aborda directamente las preocupaciones de la comunidad iberoamericana en materia de gestión de recursos humanos.

Deseamos dar las gracias a todos los profesores y muy especialmente a los profesores iberoamericanos que han aceptado la invitación de hacer una importante contribución a esta edición mediante la elaboración de casos y resúmenes de la gestión de los recursos humanos en sus respectivos países. Las personas que han participado en esta nueva edición son:

- Capítulo 2: La contribución general al capítulo por el Profesor Dr. Álvaro López Cabrales de la Universidad Pablo de Olavide.
- Capítulo 4: La elaboración del caso por el Profesor Dr. Álvaro López Cabrales de la Universidad Pablo de Olavide.
- Capítulo 5: La elaboración del caso por Miguel Ángel Rodríguez Muñoz, de *Price Waterhouse Cooper*. Madrid.
- Capítulo 6: La elaboración del caso del Dr. Ceferí Soler, Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos. ESADE.
- Capítulo 7: La elaboración del caso de la Dra. Carmen Martínez González, Profesora Titular de Psicología Social de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Capítulo 8: La elaboración del caso por los Drs. Fernando Martín Alcazar y Pedro Romero Fernández, del Departamento de Organización de Empresa de la Universidad de Cádiz.
- Capítulo 10: La elaboración del caso por el Dr. Gregorio Sánchez Marín, Profesor Titular de la Universidad de Murcia.
- Capítulo 11: La elaboración del caso por el Profesor Dr. Álvaro López Cabrales de la Universidad Pablo de Olavide.
- Capítulo 12: La contribución general al capítulo por Dña. Miriam Díez-Piñol, investigadora en del Instituto de Estudios Laborales (IEL), ESADE Barcelona; igual que por la elaboración del caso conjuntamente con Dña. Esther Sánchez, Profesora de Derecho del Trabajo de ESADE.
- Capítulo 13: La contribución del caso por Víctor Rodríguez Ardura y Bernardo Teixeira Diniz, socios principales de SPIRIT *Consulting Group*.
- Capítulo 14: La elaboración del caso por las doctoras Mª Eugenia Sánchez Vidal, Profesora Ayudante de la Universidad de Cartagena, Mª Isabel Barba Aragón, Profesora T.E.U. de la Universidad de Cartagena y Raquel Sanz Valle, Profesora Titular de la Universidad de Murcia.
- Capítulo 15: La síntesis sobre la gestión de los recursos humanos en los siguientes países:
  - **Argentina.** Rubén Alfredo Figueiredo, Profesor Titular del Área Comportamiento Humano en la Organización del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina.
  - **Brasil.** La Sra**.** Leyla Nascimento, presidenta de la asociacion nacional de recursos humanos (ABRH) de Río de Janeiro, Brasil).
  - **Chile.** Darío Rodríguez**,** Profesor Adjunto de la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Sra. Soledad Quezada M.
  - **China.** Yingying Zhang, Instituto de Estudios laborales ESADE, Barcelona, España y Dr. Dong KeYong, Universidad de RenMin, Beijing, China.
  - **Colombia.** Gregorio Calderón Hernández, Profesor de la Universidad Nacional de Colombia.
  - **Mexico.** Lourdes Francke y Liliana Manrique, ITESM, Campus Monterrey, México).
  - **Peru.** Mary F. Sully De Luque, Universidad Thunderbird, USA, Lydia Arbaiza Fermini y Racheli Gabel Shemueli, ESAN, Perú.
  - **Portugal.** La Dra. Rita Campos e Cunha, Universidad NOVA de Lisboa**.**
  - **Venezuela.** Elena Granell del Aldaz, Profesora Emérita IESA, Caracas, Venezuela.

- Capítulo 16: La elaboración del caso por el Dr. Davar Rezania. Investigador en el Instituto de Estudios Laborales, ESADE Barcelona.
- Capítulo 17: La elaboración del caso por el Dr. Santiago Díaz de Quijano de Arana, Catedrático de Psicología Social, Universidad de Barcelona y D. Jesús García Martínez, Subdirector de CaiFor y Director de Organización y RRHH. Grupo La Caixa.

La confianza y la ayuda prestada por el equipo editorial de la McGraw-Hill ha sido decisiva para que se pudiera llegar al final de este viaje.

Esperamos que esta edición refleje el estado del arte en la gestión de los recursos humanos y que el lector aprecie el esfuerzo hecho para proporcionarle una información abundante y rica, de un forma condensada.

Marzo 2007

Simon L. Dolan
Barcelona

Ramón Calle Cabrera
Sevilla

CONTENIDO RESUMIDO

PRIMERA PARTE

EVOLUCIÓN DE LOS RRHH: UNA PERSPECTIVA INTEGRADA

CAPÍTULO 1. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos 3

CAPÍTULO 2. La gestión estratégica de los recursos humanos 29

SEGUNDA PARTE

LOS PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 3. Análisis del puesto de trabajo 55

CAPÍTULO 4. Planificación de los recursos humanos 81

TERCERA PARTE

LA INCORPORACIÓN DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 5. El reclutamiento de los recursos humanos 107

CAPÍTULO 6. La selección y orientación de los recursos humanos 127

CUARTA PARTE

EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 7. La formación y el desarrollo de competencias de los recursos humanos 165

CAPÍTULO 8. La gestión y planificación de la carrera profesional 203

QUINTA PARTE

LA EVALUACIÓN, COMPENSACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 9. La evaluación del rendimiento: Métodos, procedimientos y aplicaciones 227

CAPÍTULO 10. El sistema de compensaciones: La equidad interna y externa 269

CAPÍTULO 11. El sistema de compensaciones: La retribución variable e indirecta 295

SEXTA PARTE

TEMAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 12. La salud e higiene en el trabajo y la gestión del riesgo laboral 325

CAPÍTULO 13. Formas actuales de gestionar los recursos humanos 347

CAPÍTULO 14. La gestión internacional y multinacional de los recursos humanos 375

CAPÍTULO 15. La gestión de los recursos humanos en el contexto iberoamericano y asiático 391

CAPÍTULO 16. Las nuevas tecnologías y los recursos humanos. Avances para el siglo XXI 447

CAPÍTULO 17. La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos 463

GLOSARIO 485

ÍNDICE ANALÍTICO 503

CONTENIDO

Primera Parte

EVOLUCIÓN DE LOS RRHH: UNA PERSPECTIVA INTEGRADA

CAPÍTULO 1
La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos 3

Introducción 5
1.1 Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos 5
1.2 Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos 7
1.3 Objetivos de la gestión de los recursos humanos 10
1.4 La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos 13
1.5 Organización del Departamento de Recursos Humanos 17
1.6 Características del personal del Departamento de Recursos Humanos 21
1.7 La gestión de los recursos humanos como carrera profesional 23
1.8 Plan del libro 24
Resumen 25
Nota final 25
Cuestiones a examinar y analizar 26
Estudio del caso 26
Preguntas sobre el caso 28

CAPÍTULO 2
La gestión estratégica de los recursos humanos 29

2.1 Gestion estratégica de los recursos humanos 31
2.2 Elementos de la gestión estratégica de los recursos humanos 33
2.3 Modelos y enfoques sobre la gestión estratégica de los recursos humanos 38
2.4 Políticas y prácticas estratégicas en las actividades de recursos humanos 43
2.5 Tendencias en la gestión estratégica de los recursos humanos 47
Resumen 49
Nota final 50
Cuestiones a examinar y analizar 50
Estudio del caso 51
Preguntas sobre el caso 51

Segunda Parte

LOS PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 3
Análisis del puesto de trabajo 55

3.1 El análisis del puesto de trabajo 57
3.2 Cuestiones clave que deben considerarse en el análisis del puesto de trabajo 59
3.3 Métodos estructurados de análisis del puesto de trabajo 69
3.4 Evaluación de los métodos de análisis del puesto de trabajo 76
Resumen 78
Nota final 78
Cuestiones a examinar y analizar 79
Ejercicio práctico 80

CAPÍTULO 4
Planificación de los recursos humanos 81

4.1 Planificación de los recursos humanos 83
4.2 Etapas del proceso de planificación de los recursos humanos 87
4.3 Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos 96
4.4 Tendencias en la planificación de los recursos humanos 98
4.5 Prácticas de planificación de recursos humanos 100
Resumen 103
Cuestiones a examinar y analizar 103
Estudio del caso 104
Preguntas sobre el caso 104

Tercera Parte

LA INCORPORACIÓN DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 5
El reclutamiento de los recursos humanos 107

5.1 Introducción al reclutamiento 109
5.2 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo 111
5.3 Métodos para incrementar el reclutamiento de personal altamente cualificado 117
5.4 La retención de los empleados: El análisis de la rotación 119
5.5 Tendencias en el reclutamiento 120
Resumen 121
Nota final 122
Cuestiones a examinar y analizar 122
Estudio del caso 123
Ejercicio práctico 124
Preguntas sobre el caso 124

CAPÍTULO 6
La selección y orientación de los recursos humanos 127

6.1 Introducción a la selección y orientación 129
6.2 Información para la selección y la orientación 130
6.3 La selección como decisión 132
6.4 Cuestiones a considerar en la elección de instrumentos de selección 138
6.5 Instrumentos de selección 144
6.6 Orientación 155
6.7 Tendencias en la selección y la orientación 157
Resumen 158
Nota final 159
Cuestiones a examinar y analizar 159
Estudio del caso 160
Ejercicio práctico 161
Preguntas sobre el caso 161
Ejercicios 162

Cuarta Parte

EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 7
La formación y el desarrollo de competencias de los recursos humanos 165

7.1 Formación y desarrollo 167
7.2 Determinación de las necesidades de formación 170
7.3 Implantación de los programas de formación y desarrollo 175
7.4 Programas de formación: Métodos y medios 181
7.5 Facilitación del rendimiento futuro de los empleados 187
7.6 Tendencias en la formación y perfeccionamiento 189
Resumen 193
Nota final 194
Cuestiones a examinar y analizar 194
Ejemplos de indicadores de formación y desarrollo 194
Estudio del caso 1 195
Estudio del caso 2 200

CAPÍTULO 8
La gestión y planificación de la carrera profesional 203

Introducción 205
8.1 La carrera profesional: Concepto y relaciones 205
8.2 La gestión y la planificación de la carrera desde la perspectiva de la organización 209
8.3 La gestión y la planificación de la carrera desde la perspectiva del individuo 211
8.4 Implantación de programas de planificación de la carrera profesional 216
8.5 Problemas en la carrera profesional 217
8.6 Tendencias en la gestión y planificación de la carrera profesional 218
Resumen 220

Nota final 220
Cuestiones a examinar y analizar 221
Estudio del caso 222

Quinta Parte

LA EVALUACIÓN, COMPENSACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 9
La evaluación del rendimiento: Métodos, procedimientos y aplicaciones 227

9.1 Evaluación del rendimiento 229
9.2 Decisiones relativas al proceso de evaluación del rendimiento: Qué, quién, cómo, cuándo y en qué contexto 231
9.3 Métodos y enfoques de evaluación del rendimiento 235
9.4 Sesgos y obstáculos en la evaluación del rendimiento 247
9.5 Conflictos inherentes a la evaluación del rendimiento 251
9.6 Diseño de la evaluación para obtener mejores resultados 253
9.7 La entrevista de la evaluación del rendimiento 255
9.8 Análisis de los problemas de rendimiento 257
9.9 Estrategias de mejora del rendimiento 259
9.10. Tendencias en la evaluación y en la mejora del rendimiento 262
Resumen 265
Nota final 267
Cuestiones a examinar y analizar 267
Estudio del caso 268
Preguntas sobre el caso 268

CAPÍTULO 10
El sistema de compensaciones: La equidad interna y externa 269

10.1 Las compensaciones en las organizaciones 271
10.2 Principios básicos para el diseño de un sistema de retribución 272
10.3 Relaciones e influencias sobre la retribución 274
10.4 Principales factores determinantes de consistencia interna 275
10.5 Métodos y técnicas de evaluación del puesto de trabajo 277
10.6 Fijación de la estructura salarial 285
Resumen 290
Nota final 290
Cuestiones a examinar y analizar 291
Estudio del caso 291
Preguntas sobre el caso 293

CAPÍTULO 11
El sistema de compensaciones: La retribución variable e indirecta 295

Introducción 297
11.1 La retribución variable o retribución basada en el rendimiento 297
11.2 Planes de incentivos 299

11.3 Planes de retribución por méritos 303
11.4 Cuestiones administrativas en la retribución basada en el rendimiento 304
11.5 Temas actuales en la administración de sueldos y salarios 308
11.6 Tendencias en la retribución directa 310
11.7 Retribuciones indirectas 311
11.8 Servicios a los empleados y retribuciones en especie 313
11.9 Cuestiones administrativas en las retribuciones indirectas 315
11.10 Tendencias en la retribución indirecta 316
Resumen 317
Nota final 318
Cuestiones a examinar y analizar 320
Estudio del caso 320

Sexta Parte

TEMAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 12
La salud e higiene en el trabajo y la gestión del riesgo laboral 325

Introducción 327
12.1 El contexto de la gestión de la salud e higiene en el trabajo 327
12.2 La prevención de los accidentes y las enfermedades profesionales 333
12.3 El contexto de la gestión de la salud e higiene en el trabajo 335
12.4 Estrés y otros factores psicosociales 336
12.5 La gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo 341
Resumen 344
Cuestiones a examinar y analizar 344
Estudio del caso 345
Preguntas sobre el caso 346

CAPÍTULO 13
Formas actuales de gestionar los recursos humanos 347

13.1 Aumento de la productividad y la calidad de vida en el trabajo 349
13.2 Perspectivas sobre la gestión de las organizaciones y los recursos humanos 351
13.3 Programas actuales para mejorar la calidad 353
13.4 Programas actuales para mejorar la productividad 360
Resumen 371
Nota final 371
Cuestiones a examinar y analizar 372
Estudio del caso 372
Preguntas sobre el caso 374

CAPÍTULO 14
La gestión internacional y multinacional de los recursos humanos 375

14.1 Globalización de la gestión de los recursos humanos 377
14.2 Concepto y modelos en la estratagia de globalización de las multinacionales 378

14.3 Funciones de la gestión internacional de los recursos humanos en las empresas multinacionales 380
14.4 Tendencias en la gestión internacional de los recursos humanos 384
Resumen 387
Cuestiones a examinar y analizar 387
Estudio del caso 388
Preguntas sobre el caso 389

CAPÍTULO 15
La gestión de los recursos humanos en el contexto iberoamericano y asiático 391
Introducción 393
15.1 La gestion de los recursos humanos en España y Portugal 393
15.2 La gestion de los recursos humanos en América Latina 400
15.3 La gestión de recursos humanos en los países asiáticos 433
Resumen 446
Cuestiones a examinar y analizar 446
Estudio del caso 446
Preguntas del caso 446

CAPÍTULO 16
Las nuevas tecnologías y los recursos humanos. Avances para el siglo XXI 447
16.1 Las nuevas tecnologías y la evolución de los RRHH: El cambio de los paradigmas 449
16.2 Los sistemas de información de recursos humanos (SIRH) 451
16.3 Impacto de las tecnologías e-RRHH en la dirección y gestión de personas 455
Resumen 460
Cuestiones a examinar y analizar 461
Estudio del caso 461
Preguntas sobre el caso 461

CAPÍTULO 17
La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos 463
17.1 Las contribuciones de la gestión de los recursos humanos 465
17.2 Enfoques cualitativos sobre el control y la evaluación 467
17.3 Enfoques cuantitativos sobre el control y la evaluación 474
17.4 Nuevos enfoques 477
17.5 La investigación en gestión de recursos humanos 478
Resumen 481
Cuestiones a examinar y analizar 481
Estudio del caso 482
Preguntas sobre el caso 484

GLOSARIO 485

ÍNDICE ANALÍTICO 503

Primera Parte

EVOLUCIÓN DE LOS RRHH: UNA PERSPECTIVA INTEGRADA

CAPÍTULO 1. **La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos**

CAPÍTULO 2. **La gestión estratégica de los recursos humanos**

Capítulo 1

La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos

Plan del capítulo

Introducción

1.1 Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos
1.2 Condicionantes externos e internos a la gestion de los recursos humanos
1.3 Objetivos de la gestión de los recursos humanos
1.4 La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos
1.5 Organización del Departamento de Recursos Humanos
1.6 Características del personal del Departamento de Recursos Humanos
1.7 La gestión de los recursos humanos como carrera profesional
1.8 Plan del libro

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

INTRODUCCIÓN

Hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetivos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc. Todo ello ha hecho que el interés por la gestión de los recursos humanos haya crecido y que cada vez se demanden auténticos especialistas en esta área. El voluntarismo ha dado paso a una profesionalización y especialización funcional. En este primer capítulo nos vamos a plantear aspectos generales e introductorios que nos sitúen en la materia objeto de estudio. Analizaremos cuál es el principal contenido de la gestión de los recursos humanos; cuáles son los condicionantes o factores principales que inciden en ella; qué objetivos se persiguen; por qué es importante la gestión de los recursos humanos; y, por último, se hará referencia a las competencias asignadas a los Departamentos de Recursos Humanos así como al perfil que se le demanda a su responsable.

1.1 Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos

El libro, que trata de analizar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, está estructurado en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos, es decir (Recuadro 1.1):

- La planificación de los recursos humanos.
- El análisis de puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos. Si bien cada una de las funciones y actividades señaladas dan contenido a los siguientes capítulos del libro, parece oportuno, a efectos de introducción, hacer una breve descripción de cada una de ellas.

Planificación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar: a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan; b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la organización. Si bien esta actividad (la planificación de recursos humanos) es muy importante, no ha sido, sino hasta hace relativamente poco tiempo, cuando

RECUADRO 1.1 Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos

la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos. Son muchos los trabajos que han venido señalando la importancia de la planificación de los recursos humanos y la necesidad de su conexión con la estrategia de la empresa.

El análisis de puestos de trabajo

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. Este proceso de gestión de los recursos humanos, segundo proceso básico, está directamente relacionado, como estudiaremos en el Capítulo 3, con el reclutamiento, selección, formación, carreras, valoración de puestos y retribución.

Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades valen tanto para los candidatos externos (aquellos que no trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización). El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados. Una vez conseguidos los candidatos es cuando puede iniciarse el proceso de selección. Entre los procedimientos de selección más habituales se encuentran los formularios de solicitud, el *curriculum vitae,* la entrevista y la realización de pruebas y ejercicios. Todos ellos, que deben cumplir la normativa existente, permitirán tomar una decisión final en relación al puesto de trabajo. Dicho de otro modo, los procedimientos de selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño.

Aumento del potencial humano y desarrollo del individuo

Dos áreas por las que ha aumentado el interés de la gestión de los recursos humanos en los últimos años son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, son cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación. Además, debido a los impresionantes costes que supone la rotación de personal, muchas organizaciones han elaborado políticas y creado trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización. No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la década de los noventa, en términos de sus efectivos (reducciones) y estructuras organizativas (aplanamiento), está introduciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías, y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, suponen un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

Evaluación de la actuación de los empleados

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

Retribución y motivación de los empleados

Una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse la retribución. La retribución del personal se efectúa en función del

valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por formar parte de la organización. El sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención. ¿Cuál es la forma de retribución más justa? ¿Cuál es la más efectiva para la organización? ¿De qué forma pueden evaluarse los puestos de trabajo con imparcialidad para determinar su valor? Las respuestas a estas cuestiones son las que dan contenido al proceso de retribución, el cual incluye desde el diseño del sistema de compensaciones (directas e indirectas) hasta la administración de los salarios

La gestión de la salud e higiene en el trabajo

Las empresas están preocupadas por la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades (ambos aspectos del ambiente físico), también empiezan a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico. Los departamentos de RRHH pueden escoger involucrarse en programas que afronten estos factores de riesgo físico y psico-social. Programas eficaces dirigidos a paliar ambos entornos pueden mejorar significativamente la salud del empleado y la efectividad de la organización

La gestión estratégica de los recursos humanos

La consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

1.2 Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos

Más que considerar la gestión de los recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas. Debido a esta interdependencia, en cada capítulo del libro se describe brevemente, en un epígrafe, las relaciones más importantes de cada actividad. El ajuste y congruencia entre las orientaciones dadas a cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos hace que se deriven resultados superiores a cuando se consideran y formulan éstos de manera individualizada. El enfoque denominado «configuracional» supone una aportación muy importante para el estudio de la gestión de los recursos humanos. Además, es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno. Así pues, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización. Es decir, no sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización, o el ambiente de ésta (Recuadro 1.2).

RECUADRO 1.2 Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos

Influencias internas

Entre los aspectos de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden

destacarse: la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea clave es comprender cómo y por qué cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las prácticas de recursos humanos.

Apoyo de la alta dirección. La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma «reactiva», en lugar de «proactiva». Sin embargo, el cambio general que se ha producido, a lo largo de los años, en la concepción de la gestión de los negocios ha llevado también a nuevos planteamientos y posicionamientos de los equipos directivos respecto a los recursos humanos, siendo un reflejo de ello la propia evolución del término utilizado para designar a la unidad responsable: departamento de personal vs. departamento de recursos humanos.

El apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia, fundamentalmente, en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos.

Estrategia. Las organizaciones cada vez más están vinculando la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados. Así, por ejemplo, la estrategia informará a los empleados sobre cuestiones relativas a la organización, tales como si deben centrarse en los resultados a corto o a largo plazo, en la calidad o en la cantidad, en el alto o en el bajo riesgo, en la flexibilidad o en la rigidez, si se potencia la independencia o dependencia de actuación, entre otras[1]. Estas características, si bien están parcialmente limitadas por la tecnología y la estructura de la organización, influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus trabajos. Este planteamiento, que es el que se ha venido señalando como deseable, sin embargo hoy ha dado paso a una orientación distinta. La teoría de recursos y capacidades nos invita también a considerar que son las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos que se poseen —los individuos de la organización— o se pueden adquirir (a corto, medio y largo plazo), mediante actuaciones internas o en el mercado, las que deben incorporarse al proceso de análisis y formulación de las estrategias empresariales. Por tanto, la estrategia es un condicionante de suma importancia para la gestión de los recursos humanos y éstos, a su vez, para los posicionamientos estratégicos de las empresas. Los vínculos entre estrategia y gestión de los recursos humanos serán estudiados en un capítulo posterior.

Cultura. La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida, en gran medida, por la alta gerencia, a través de ésta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados[2]. A menudo, la cultura se refleja en las prácticas de recursos humanos de la empresa. Juega un papel muy importante en el comportamiento de las personas y tiene gran incidencia en cómo se gestionan. La cultura representa un intangible difícil de medir pero que explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de decisiones *(empowerment),* los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, preocupación por las condiciones de trabajo, etc. La cultura condiciona los procesos de gestión de los recursos humanos y, a su vez, se puede ver reforzada por ellos. Lo que debe evitar cualquier organización es la contradicción entre los valores que se tratan de resaltar y lo que realmente se está recompensando. Todos conocemos empresas que se diferencian por su forma de gestionar los recursos humanos. En España, una de las más conocidas es El Corte Inglés y, a nivel internacional, McDonalds.

---

1 En R. S. Schuler, *Personal and Human Resource Management,* 3.ª ed., ed. R. S. Schuler, S. A. Youngblood y V. Huber (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1988). Especialmente en el Recuadro 1.2 puede encontrarse un análisis interesante sobre las características generales de los empleados que complementan la estrategia de una organización.

2 La cultura empresarial y la ética en el trabajo se han convertido en un tema tan esencial para los investigadores y profesionales de todo el mundo, que en 1986 se fundó la Sociedad Internacional para el Estudio de los Valores del Trabajo y de la Organización (*International Society for the Study of Work and Organizational Values,* ISSWOV). Esta sociedad organiza conferencias internacionales y publica un boletín con el fin de intercambiar puntos de vista e ideas entre estudiosos internacionales de la ética en el trabajo y la cultura de las organizaciones.

Tecnología y estructura. Por lo general, mediante el término tecnología se suele hacer referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. Es bien conocido que la tecnología dominante en la fabricación de automóviles es la línea de montaje, la cual influye en la forma de diseñar los puestos de trabajo y en el tipo de empleados que se contratan y forman, en los sistemas de retribución, etc. Las situaciones de crisis económica y la relevancia de aspectos como la calidad y productividad han puesto en duda la pertinencia de las tecnologías tradicionales y todo el conjunto de actividades de recursos humanos relacionadas con ellas. De hecho, el concepto del denominado «imperativo tecnológico» se está cuestionando en su totalidad. Si bien hubo un momento en el que se creyó que la línea de montaje era la forma más eficiente de producir coches, esta creencia está cambiando con rapidez. La tecnología de línea de montaje ha dado paso a formas nuevas, como la tecnología en lotes o la artesanal y, en general, a sistemas de producción mucho más flexibles. Una consecuencia de los nuevos sistemas de producción son los cambios en las estructuras organizativas. La estructura de las organizaciones cada vez está menos jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplanamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción de los costes. Pero estas nuevas formas organizativas también repercuten en la política de promociones o gestión de las carreras, los criterios de evaluación (individual vs. grupo), la orientación en la formación (específica vs. polivalente), sistemas de retribución (individual vs. grupo), etc. Por tanto, tecnología y estructura son dos importantes condicionante, de la gestión de los recursos humanos.

Tamaño. El tamaño de la organización es igualmente un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos. Así, por ejemplo, las decisiones relativas a la forma de pagar a los empleados, cómo evaluarlos, cómo clasificar los puestos de trabajo y cómo establecer las diferentes trayectorias profesionales estarán menos sujetas a condicionantes externos. Cuanto mayor es el tamaño de la organización, hay una creciente tendencia a la formalización en la definición de los procesos de gestión en general y de los recursos humanos en particular y, por tanto, a una pérdida de flexibilidad. Un rasgo importante de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión.

Influencias externas

Entre los principales elementos del ambiente externo a la organización que influyen en las funciones y actividades de recursos humanos están la economía, los competidores nacionales e internacionales, la demografía de la población activa, los valores sociales y la legislación.

La economía. Las economías nacional, regional y local pueden tener una influencia significativa sobre las actividades de recursos humanos. Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, a hacer que la búsqueda (reclutamiento) de personas cualificadas resulte más importante, a retener los empleados clave, a aumentar la deseabilidad de la formación y a preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicativos y con sindicatos más fuertes. Por el contrario, en una economía débil, el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados. La gestión de los recursos humanos desempeña un papel primordial en ambos tipos de economía, si bien las prioridades y la naturaleza de sus actividades y funciones respectivas cambiarán. Resulta fácil de comprender lo que señalamos cuando nos fijamos en economías como la norteamericana o la europea frente a las de centro y sudamericana o las africanas.

Competencia internacional. La gestión de los recursos humanos se ve afectada no sólo por el entorno externo inmediato, sino también por la economía internacional, los acuerdos de libre comercio celebrados entre países como Canadá, EE.UU. y México, la unidad económica que representa la Unión Europea o la influencia de los países asiáticos. Todo ello obliga a que las empresas que se mueven en mercados globales deban ser más competitivas, flexibles y deban revisar las políticas de

SABÍAS QUE

Cada vez se tiende más a la idea de que las personas han dejado de ser bienes perecederos para pasar a convertirse en bienes a desarrollar, en los que además hay que invertir, aunque a muchas empresas les cueste y se planteen efectivamente cuál es el retorno de la inversión.

Según estudios realizados por la consultora Watson Wyatt, una adecuada gestión del capital humano puede repercutir positivamente en el valor de la empresa, es decir, en el valor para el accionista, en un 26%. Vale la pena nombrar las cinco dimensiones de recursos humanos que agrupan a las 19 prácticas de mayor impacto, tal y como demuestra dicho estudio, realizado entre más de 200 empresas europeas: 1) gestión de recursos, 2) prácticas de liderazgo integradas, 3) remuneración, 4) enfoque en el empleado, 5) cultura paternalista.

Fuente: http://www.watsonwyatt.com.

gestión de sus recursos humanos con objeto de hacer éstos más productivos. La globalización de los mercados ha incrementado la necesidad de la mejora en competitividad y ha puesto de manifiesto, en muchos casos, que los mercados locales son insuficientes para el desarrollo de las empresas. Esta internacionalización de la actividad económica ha llevado al desarrollo, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, de lo que se conoce como Gestión Internacional de los recursos humanos.

1.3 Objetivos de la gestión de los recursos humanos

Con el fin de comprender los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del nuevo siglo, debemos conocer la evolución que este área de la empresa ha experimentado. Esta evolución puede ser descrita, de forma muy sintética, en base a tres aspectos: 1) su orientación administrativa y preocupación por el control (el departamento recibe el nombre de departamento de personal); 2) su énfasis en las relaciones de trabajo, y 3) su enfoque estratégico. Cada uno de estos tres estados de la gestión de los recursos humanos se diferencian en el grado de implantación y desarrollo de las diferentes prácticas de gestión así como por el valor que la propia función y departamento tienen asignado en la empresa (Recuadro 1.3).

Normalmente, estos tres enfoques no son excluyentes entre sí sino que representan una evolución natural en cuanto a la misión, contenidos y funciones de los departamentos de RRHH. No obstante, hoy, por la contribución que realiza a la empresa, la perspectiva estratégica es la que se considera de máxima relevancia. La influencia en la competitividad de las empresas del factor humano así lo pone de manifiesto.

En su origen, los departamentos de RRHH fueron concebidos con un rol meramente burocrático y administrativo, siendo su preocupación fundamental el «manejo» de las nóminas y el control de las

RECUADRO 1.3 Evolución de la función de personal

	Funciones	Conocimientos
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas
Relaciones Laborales	Socio-Jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo
Recursos Humanos	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: aumentar productividad, mejorar eficacia, crear cultura de empresa, asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral	Integración de las personas en la organización

Fuente: Raúl Píriz Sánchez, *Nuevas vías para la organización de la función de recursos humanos,* rrhhMagazine.com, 2001 (http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/raul/new.htm).

RECUADRO 1.4 **Funciones, actividades y objetivos de la gestión de los recursos humanos**

personas. Sin embargo, conforme la complejidad de las organizaciones creció, sus responsabilidades fueron incrementándose adquiriendo protagonismo en la empresa. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del de los individuos y por tanto éste adquiere una posición determinante para el futuro de la organización. Junto a esta evolución de la función del Departamento de Recursos Humanos también se produce la del perfil de su máximo responsable. En la medida en que se entiende que debe estar presente en los comités de dirección y participar en los planteamientos estratégicos, se le pide que hable y entienda el lenguaje de la empresa: el económico.

Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos que la gestión de recursos humanos se plantea. Estos fines u objetivos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final. Estas tres categorías, que de ningún modo deben considerarse mutuamente excluyentes, se ilustran en los recuadros 1.4 y 1.5.

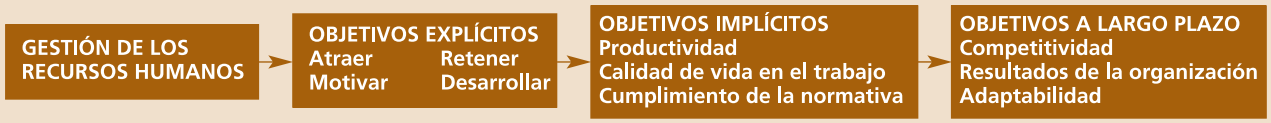
Objetivos explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Para atraer candidatos potencialmente cualificados no es suficiente con disponer de un programa de reclutamiento muy minucioso. Puede que también sea preciso contar con programas atractivos de retribuciones y de formación y desarrollo para el individuo. Esto mismo sucede con cualquiera de las demás funciones y actividades de recursos humanos: para llevar a cabo una de ellas eficientemente es preciso tener en cuenta las demás. Debido a la importancia y al predominio de este tipo de relaciones sistémicas entre las funciones y actividades de recursos humanos, se dedicará un epígrafe en cada capítulo a la descripción de las relaciones *más pertinentes*.

RECUADRO 1.5 Objetivos de la gestión de recursos humanos



Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido, en gran medida, a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados y, en general, se acepta que cuando se logran estos objetivos explícitos afecta positivamente a los resultados de la organización. Por el contrario, la selección deficiente de empleados, o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

Objetivos implícitos

Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

Productividad. Para cualquier organización, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas. De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y orientación que dan a la gestión del recurso humano. La mejora en la productividad no es sólo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo y, por tanto, de instaurar estímulos económicos, sino que en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por la persona. Por tanto, mientras que en el primer caso el diseño de incentivos podría ser importante, en el segundo adquiere relevancia la calidad del proceso de selección y el diseño adecuado de los procesos de formación. Hay dos áreas básicas en las que los directores de recursos humanos pueden hacer contribuciones importantes respecto del aumento de la productividad: la organización del trabajo y su diseño. Las investigaciones ponen de manifiesto que el trabajo tradicional, altamente estructurado, donde los cometidos y las tareas de los empleados se describen con todo detalle, impiden la creatividad, limitan la capacidad de contribuir y añadir valor y afectan a la productividad.

Son muchas las organizaciones donde el diseño tradicional del puesto de trabajo ha dado paso a un concepto más amplio. Por ejemplo, mientras que el cometido de un operario de fábrica podía consistir en observar indicadores y controlar el flujo del proceso, este trabajo ha cambiado para incorporar, como una competencia del trabajador, la programación del trabajo (incluidos los descansos y las horas extraordinarias) y, ocasionalmente, la evaluación del rendimiento de los compañeros de trabajo.

Hoy en día, la gestión de los recursos humanos disfruta de una ocasión única y oportuna para mejorar la productividad. Sin embargo, cada vez más, esto significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca haya existido. Este nuevo interés por combinar la cantidad con la calidad es una de las muchas fuerzas que impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos.

Calidad de vida en el trabajo. Ya no se discute la naturaleza ingrata de muchos trabajos. Hoy la tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar. Son muchos los que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de realizar mayores contribuciones a la organización. Existe un número creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones hará que éstos se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo. Hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los que el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de su implantación (interviniendo sobre el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carreras y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, etc.).

Cumplimiento de la normativa. En lo que respecta a la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implicada la gestión de los recursos humanos. El director de recursos humanos de hoy en día debe conocer o al menos disponer del personal especializado que le asesore en las leyes y normativas que afectan a las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales, por nombrar sólo algunas. El marco normativo debe ser escrupulosamente respetado y marcar los límites de actuación por parte de la organización.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. El centrarse en el balance final y orientarse hacia los resultados es el camino mediante el cual la gestión de los recursos humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto en las organizaciones.

1.4 La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos

Con toda seguridad, la década de los noventa ha marcado, en todo el mundo, el preludio de un torbellino de cambios en la gestión de los recursos humanos y en sus departamentos. Esta década ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral —con el aumento de la presencia de mujeres y la libre circulación de trabajadores en el ámbito de la Unión Europea—, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos, son algunas de las cuestiones que se han traducido en requerimientos críticos al departamento de recursos humanos.

Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que ser capaces de hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo. En este momento parece aceptarse que algunas de las funciones y de las actividades tradicionales en las que se hacían más hincapié en el pasado ya no serán importantes en el futuro; en lugar de ello, cobrarán más vigencia otras funciones y actividades.

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular (Recuadro 1.6). A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización.

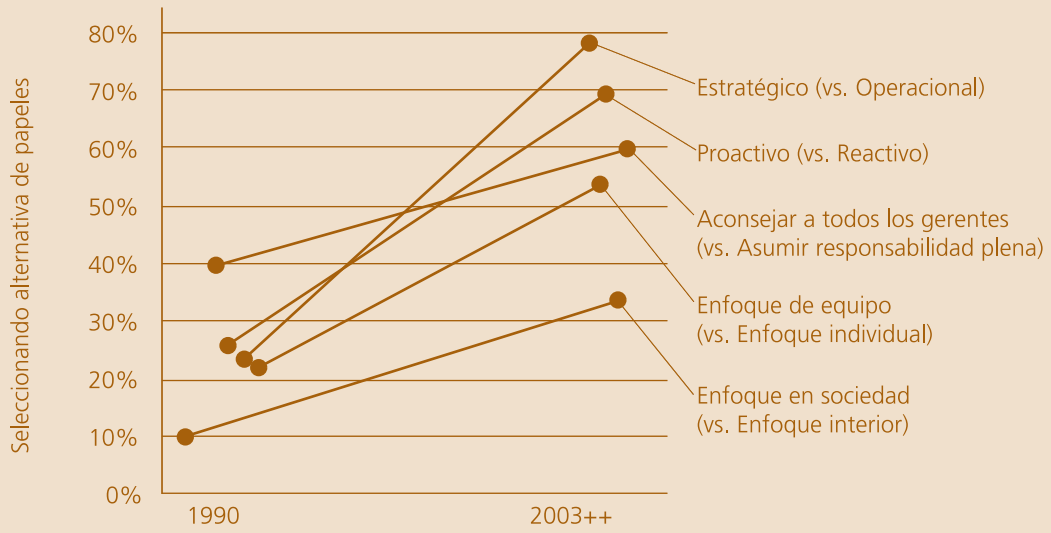
Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves: 1) aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo; 2) los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; 3) la crisis de productividad; 4) el aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; 5) los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo, y 6) las tendencias para la próxima década.

Aumento de la competencia

«La característica más importante del entorno empresarial actual —y, por tanto, el patrón por el que deben medirse las técnicas de gestión— es la nueva competencia»[3]. El mundo está convirtiéndose

[3] El tema de la competitividad ha sido ampliamente tratado por M. Porter en su libro C*ompetitive Advantage; Creating And Sustaining Superior Performance,* 1998, The Free Press.

RECUADRO 1.6 Nuevos papeles para los recursos humanos



Fuente: Schuler, Puerto de Santa María, 1997.

en un mercado único y, en consecuencia, la competencia está haciéndose cada vez más intensa. Estamos en presencia del fenómeno que se ha denominado GLOBALIZACIÓN.

La capacidad para competir se basa cada vez menos en las herramientas tradicionales, ya que se muestran ineficaces ante las nuevas situaciones. En su lugar, la fuerza competitiva está supeditada al uso de nuevos planteamientos y nuevas herramientas, una de las cuales es la gestión de los recursos humanos. La empresa victoriosa del futuro será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talento, potenciando el desarrollo de capacidades y habilidades[4].

Coste de los recursos humanos

En la actualidad, los costes salariales, dependiendo de la actividad de las empresas, pueden suponer entre un 30 y un 80 por ciento del total de los costes totales. Por tanto, no parece extraño que una preocupación por parte de las empresas sea la de la contención de dichos costes. Para ello, los departamentos de recursos humanos tienden a diseñar sistemas retributivos en los que la parte variable va adquiriendo cada vez un mayor peso. Pero las compensaciones no es la única variable a través de la cual se puede incidir en los costes. Los departamentos de recursos humanos pueden actuar también sobre los costes mediante la reducción de los accidentes laborales, reduciendo el absentismo laboral, la tasa de errores, etc. En definitiva, una correcta gestión de los recursos humanos de las organizaciones tiene efectos positivos sobre los costes de la empresa y, por tanto, en los resultados de la misma.

Crisis de la productividad

Si bien son muchos los factores que inciden en la productividad (tecnología, estructura organizativa, diseño del trabajo), la gestión de los recursos humanos surge como uno de los instrumentos de las empresas mediante los cuales incidir en la eficiencia de las actividades. La eficiencia en el trabajo no es sólo fruto del mayor o menor empeño/esfuerzo del individuo, sino también de sus capacidades, habilidades, sistemas de retribución, etc. La competitividad de las empresas se ve fuertemente afectada por sus niveles de productividad. A lo largo de este libro se podrá ir descubriendo cómo cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos que se estudian incide, directa o indirectamente, sobre la eficiencia de la organización y sus niveles de productividad.

[4] Un libro interesante donde se desarrolla ampliamente esta filosofia es el escrito por Kanter, R. M. (1197), *On the Frontiers of Management,* Harvard Business Review Book Series.

Ritmo y complejidad del cambio

RRHH en Internet

RR.HH.net La red de recursos humanos
http://www.rrhh.net/
Muy interesantes para el profesional de los RRHH

Los cambios que se han producido y están produciéndose en los ámbitos cultural y educativo, así como en la estructura social, han resaltado la importancia de la gestión de los recursos humanos. Por ejemplo, hemos asistido a un crecimiento importante de la población activa como consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo. Los problemas del desempleo se agravan como consecuencia de su incidencia en los más jóvenes y en los de mayor edad. La fuerza laboral actual cada vez tiene más conocimientos y está mejor informada, incrementándose el número de los que poseen titulación superior. A medida que la sociedad está más informada, tiende a volverse más crítica y acepta menos ciertas pautas de comportamiento centradas en la autoridad.

En definitiva, la gestión eficiente de los recursos humanos requiere no sólo saber cómo gestionar y canalizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también unos nuevos valores sociales, debiendo adaptarse a las situaciones que se presentan.

Síntomas en el lugar de trabajo

El rápido cambio social ha ido acompañado de una evolución en las relaciones del trabajador con el trabajo. Algunos de los términos que se emplean para describir lo que está sucediendo en los lugares de trabajo son estrés, alienación del trabajador, aburrimiento y descontento en el puesto de trabajo. Estos síntomas se asocian a menudo con el descenso de la motivación, el aumento de comportamientos disfuncionales y con las mayores exigencias por parte de los trabajadores. No obstante, donde existen, parece que pueden eliminarse o, al menos, paliarse a través de programas de recursos humanos diseñados para que los trabajadores participen en mayor medida en las decisiones relativas al trabajo.

En una serie de artículos del *Financial Post* se informaba de las conclusiones de un estudio realizado sobre las principales empresas canadienses, donde se hacían eco de las conclusiones de Peters y Waterman en *On Search of Excellence*... (En busca de la excelencia...)[5]. Fundamentalmente, hallaron que las empresas mejor dirigidas eran aquellas que hacían hincapié en la «gestión de la gente»: los procesos y estructuras a través de los cuales los gerentes se relacionaban entre sí, con sus subordinados, sus clientes y con otras personas de su entorno. Los directivos de recursos humanos se han visto empujados a ser el centro de atención en las reuniones de las comisiones ejecutivas y a tener que responder a preguntas difíciles como éstas: «¿Cómo podemos cambiar la cultura de la empresa?» o «¿qué podemos hacer para que se comprometan más los trabajadores?».

Tendencias para el siglo XXI [6]

Debido a todos los acontecimientos que acabamos de mencionar, las funciones y actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos han cambiado y cambiarán probablemente en el futuro. A pesar de que no puede predecirse con exactitud cuáles serán la naturaleza y el alcance de dichos cambios, en los estudios realizados con altos directivos de recursos humanos aparecen varias tendencias. El denominador común de estos trabajos es que la gestión de los recursos humanos desempeñará un papel mucho más importante en las organizaciones.

Gestionando las reducciones de empleados, las fusiones y las adquisiciones. Las reducciones de personal, las fusiones y las adquisiciones se han convertido en un fenómeno generalizado en los años noventa y continúan incidiendo en las personas, las empresas y la economía en general. En los Estados Unidos se han destruido, en la última década, más de 4,6 millones de puestos de trabajo,

---

5 Peters, T. J. y Waterman, R. H. Jr., *On Search of Excellence: lessons from America's Best-run Companies,* in the *Financial Post* (6, 13, 20 y 27 de junio de 1988). Este estudio fue realizado por la oficina de McKinsey en Canadá, firma asesora para la que trabajaban (en ese momento) Peters y Waterman.

6 Este epígrafe se basa en la información hallada en los siguientes estudios e informes: 1) Libros escritos por D. Ulrich y sus colaboradores: *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results,* Ed. Harvard Business School, 1997; *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals,* Harvard Business Review Book Series, 1998. 2) Jennifer J. Laabs, *Eyeing Future HR Concerns, Personnel Journal,* January 1996, vol. 75, n.º 1, págs. 28-37.

EN EL DÍA A DÍA

(Extracto de la prensa española)

Para mejorar la rentabilidad o bien dar la apariencia de que se iba a mejorar, muchos ejecutivos se apuntaron, en la última década, a un camino fácil y rápido: despedir empleados cuando la economía entraba en ciclos depresivos y volver a contratar cuando la economía mejoraba. Después de años de estudios, la mayoría de investigadores han concluido que la filosofía del downsizing o right sizing es una solución a corto plazo, con consecuencias negativas ulteriores sobre la imagen, el valor económico de la empresa y el comportamiento de los empleados; entonces la epidemia de la «anorexia corporativa» no es la respuesta sostenible a la pregunta de cómo ser competitivos y potenciar la rentabilidad empresarial. La función de recursos humanos tiene un papel clave en la creación de valor para la empresa, ayudando a los ejecutivos a aprender y actualizar su capacidad de motivar y satisfacer las necesidades profesionales de sus colaboradores.

Fuente: «Retos de la gestión: la anorexia corporativa», *Cinco Días,* 1 de marzo 2002.

llegando a ser el año 1998 el de mayor nivel de reducción[7]. Los ajustes de empleo en Europa presentan la característica, frente a los Estados Unidos, de ser más caros, ya que la legislación establece que ,en caso de despido, el trabajador tiene derecho a indemnizaciones que oscilan entre los 6 y 24 meses de salario para aquellos empleados que han trabajado 10 o más años en una organización. A pesar de estas barreras económicas, las empresas de muchos países europeos continúan haciendo ajustes de personal.

La literatura señala claramente que los profesionales de recursos humanos tienen un papel muy importante en este proceso, clarificando los riesgos y los beneficios que estas prácticas ocasionan. Pueden existir razones que expliquen una decisión de ajuste. Sin embargo, las empresas que permanentemente recurren al despido y a la contratación deberían pensar los efectos de estas acciones sobre la estrategia[8]. Resultados de recientes estudios empíricos ponen de manifiesto la necesidad de desarrollar prácticas de gestión que reduzcan los efectos negativos que los procesos de reducción tienen sobre las personas que permanecen o sobreviven a dichas acciones[9].

Aumento de la participación estratégica. Tradicionalmente, la participación de los departamentos de recursos humanos en los asuntos generales y en los objetivos de la organización era relativamente limitada. Esto parece que está cambiando ahora. Todos los estudios muestran un aumento de las aportaciones de los directivos de recursos humanos a la creación de las estrategias empresariales, al integrarse como miembros en los comités estratégicos de la empresa y en las comisiones de planificación tanto operacional como económica. La mayor parte de los responsables de recursos humanos dependen jerárquicamente del presidente o director general de la compañía. Por tanto, se espera que en el futuro los lazos con quienes toman las decisiones serán más estrechos, y que se establecerán políticas, prácticas y programas de recursos humanos que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos y, en general, a confirmar su presencia a través de un mayor compromiso con otros aspectos del negocio. Estos cambios están motivados por tres creencias: 1) el rendimiento de los empleados depende en gran medida de las actividades de recursos humanos, 2) la calidad de las decisiones estratégicas que toma la alta gerencia está ligada a la calidad de los datos relativos a los recursos humanos que se empleen durante el proceso de toma de decisiones, y 3) la implantación adecuada de los objetivos y metas estratégicas está supeditada a cómo se lleven a cabo las actividades de recursos humanos: la selección, la evaluación del rendimiento, la formación y perfeccionamiento, y la retribución[10]. Además, todos los estudios indican que se espera que los departamentos de recursos humanos, a través de sus directivos, sean más proactivos que reactivos. Esto significa que tendrán que crear herramientas para llevar al máximo la flexibilidad organizativa e individual, así como realizar importantes contribuciones para la solución de conflictos dentro y fuera de la organización.

Aumento de las relaciones con los directores de línea. Son muchas las opiniones que ponen de relieve la necesidad de modificar las relaciones entre los responsables de los recursos humanos y

---

7 Laabs, J. (1999, Abril), «Has downsizing missed its mark?», *Workforce,* 78, 30-38.

8 Nelson B. y Burke, R. (1998), «Lessons learned». Canadian Journal of Administrative Sciences, 15, 339-354.

9 Dolan S. L., Belout A., Balkin D. (2000), «Downsizing without downgrading: learning how firms manage their survivors», *International Journal of Manpower,* 21 (1): 34-46.

10 Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna y Charles J. (1998), *Frombrun, Strategic Human Resource Management,* J. Wiley, 1984; Chris Mabey, Graeme Salaman y John Storey, *Strategic Human Resource Management: A Reader.* Sage.

los de línea. Tradicionalmente, el papel del responsable de recursos humanos frente a la gerencia de línea ha sido el de agencia o subordinación, haciendo funciones de control. Cada vez en más organizaciones, la función de control de recursos humanos se delega en los gerentes de línea, especialmente en las organizaciones grandes, donde los directivos de recursos humanos asumen el papel de consultor interno, ofreciendo sus conocimientos y experiencia a los directores de línea para ayudarles a solucionar los problemas de funcionamiento. La percepción por parte de los responsables de línea del director de recursos humanos como alguien que interfiere en sus actividades debe desaparecer, pero para ello es necesario que se sea capaz de mostrar la utilidad del servicio que se presta. El departamento de recursos humanos debe ser visto no como un solucionador de problemas sino como alguien que contribuye a la creación de valor de la empresa diseñando acciones que evitan la aparición de dichos problemas.

Nuevas prioridades en las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos. Además de mostrar una mayor orientación hacia temas estratégicos, todos los estudios indican el aumento de la importancia de las «cuestiones relacionadas con la eficiencia del trabajo» y el desarrollo de capacidades y competencias. Se trata de diseñar actividades y programas que conduzcan a una mejora de la calidad sin detrimento de la cantidad. Por ello, parece lógico que la formación y el perfeccionamiento no sólo seguirán manteniendo su importancia, sino que se verán reforzados. Asimismo, será necesario desarrollar una mayor sensibilidad hacia las necesidades de los empleados, detectando dichas necesidades a través de una mayor comunicación, el estudio de las actitudes y el asesoramiento personal. En definitiva, la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos y la articulación de procesos que incrementen la innovación y capacidad competitiva de las empresas aparecen como un imperativo de las empresas en el siglo XXI.

1.5 Organización del Departamento de Recursos Humanos

A partir de lo que hemos dicho hasta el momento, es evidente que para que el departamento de recursos humanos sea eficiente, debe no sólo comprometerse con la organización, sino también disponer de una estructura interna adecuada. Si bien no existen reglas fijas respecto a su diseño interno, sí pueden señalarse algunos criterios para guiar su estructuración.

La gestión de los recursos humanos en la organización

Debiera quedar claro que la orientación que debe adoptar el departamento de recursos humanos de cualquier organización debe ser proactiva. Esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser los primeros en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades antes que nuestros competidores. Pero para poder desempeñar ese importante papel es necesario:

- Dotar a los directores de recursos humanos de las competencias necesarias (próximo epígrafe).
- Tener integrada la dirección de recursos humanos en la gestión general de la organización, participando en las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas.
- Aplicar unas políticas de recursos humanos para el conjunto de la organización.
- Que el departamento de recursos humanos tenga el poder y la autoridad suficientes como para que se garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.

Los cuatro puntos señalados son los que a priori deben determinar la estructura del departamento de recursos humanos. No obstante, como ya se ha señalado, el peso del Departamento de Recursos Humanos estará fuertemente condicionado también por la percepción y valor que la alta dirección otorga a las actividades de recursos humanos. Un reflejo de la importancia dada al departamento será el de su estatus dentro de la organización, el cual, a su vez, explica los papeles asignados.

La gestión de los recursos humanos en la jerarquía. Para desarrollar plenamente los diferentes papeles que debe asumir el departamento de recursos humanos, su máximo responsable debe estar en la cúspide de la jerarquía de la organización. De hecho, los estudios ponen de manifiesto que, en las grandes compañías, los departamentos de recursos humanos dependen directamente de la alta dirección, con el mismo nivel que los responsables de finanzas, marketing o producción.

El estar en lo más alto permite al director de recursos humanos diseñar políticas de recursos humanos que afecten al conjunto de la organización, integrándolas en la gestión global de la empresa

y disponiendo del poder necesario para aplicarlas. Cuando la gestión de los recursos humanos tiene este protagonismo, es muy probable que lleve a cabo actividades tanto operativas como de gestión y estratégicas. Además de estas consideraciones, es imprescindible dotar al departamento de recursos humanos del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las diferentes funciones que le son propias.

La posición asignada a los departamentos de recursos humanos varía de una organización a otra. En algunas los encontramos como una unidad *staff* mientras que en otros casos es una unidad de línea. Lo realmente importante, en cualquiera de los dos casos, es que sea considerada por el director general y los directores funcionales como la unidad especializada en todos los temas relacionados con los recursos humanos. Cada vez más los departamentos de recursos humanos son vistos también como centros de costes realizando aportaciones claras a la consecución de los beneficios de la empresa[11]. Es fundamental que en la organización se perciba el valor aportado por el componente humano.

Competencias y papeles de los departamentos de recursos humanos

Son variables organizativas las que determinan en cada momento el tipo de respuesta que se exige o espera de los responsables de la gestión de los recursos humanos (tamaño, nivel tecnológico, posición de la dirección, etc.). Se puede decir que los roles de los directores de recursos humanos son contingentes de las características de la organización y que éstas son las que explican las competencias asignadas.

En términos generales nos encontramos con que la amplitud de las competencias del órgano de personal varía desde posicionamientos restrictivos a otros más amplios o globales. Hasta los años sesenta, los departamentos de recursos humanos venían desarrollando tareas subalternas y rutinarias, centradas en la contratación, despido y control. Sin embargo, como consecuencia de las evoluciones que tienen lugar en el entorno de las organizaciones y de las aportaciones teóricas en el campo de la gestión de los recursos humanos, se produce un importante cambio en los objetivos y competencias marcados al órgano responsable (departamento de recursos humanos). Las competencias de éste órgano sufren una ampliación en un doble sentido: 1) en su ámbito de aplicación, y 2) en su horizonte temporal.

El ámbito de aplicación de las prácticas de gestión de recursos humanos ya no recae sólo en los trabajadores de los niveles inferiores, sino que ésta se extiende también a mandos intermedios y directivos, contribuyendo ello a que pase a ocupar una posición más relevante dentro de la estructura organizativa. Por otra parte, la incorporación de nuevas técnicas permite emprender acciones o agregar nuevos procesos a los ya clásicos, pasándose del corto plazo a un horizonte temporal mayor, al medio y largo plazo, impulsándose la gestión de previsión y la planificación como herramientas de gestión y adoptándose una perspectiva estratégica y no sólo operacional.

SABÍAS QUE

Antonio Linares, Director General de Hewitt Associates, ha identificado los siguientes diez grandes desafíos de los recursos humanos para esta década:

1. Vincular mejor al empleado accionista con la creación de valor.
2. Fomentar el acceso de la mujer a puestos de dirección.
3. Gestionar las implicaciones del envejecimiento de la población.
4. Transformar la función de recursos humanos mediante Internet.
5. Integrar compensación de directivos y liderazgo.
6. Mantener la competitividad en un contexto de reducción del tiempo de trabajo.
7. Solidificar una marca y notoriedad que mejore la atracción, motivación y retención.
8. Reforzar los códigos y conductas de ética.
9. Conseguir la igualdad de oportunidades para los inmigrantes.
10. Diversificar las competencias de los profesionales de recursos humanos.

Fuente: http://www.rrhh.net/art10326.htm o www.hewitt.com.

[11] Steffy, B. D. y Maurer, S. D. (1998), «Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities». *Academy of Management Review,* vol. 13, n.º 2, pp. 271-286.

Junto a la ampliación de las competencias también se ha producido un cambio importante en cuanto a los papeles asignados al departamento de recursos humanos y, por tanto, a su responsable. Hoy los roles que se entiende debe desarrollar son:

1. Colaborador estratégico, en tanto que ayuda a crear valor y a mejorar la competitividad de la empresa.
2. Vendedor de la gestión de los recursos humanos, realizando una labor de marketing de la función social. Debe saber vender a sus clientes internos la importancia de los programas de recursos humanos.
3. Líder de la función de recursos humanos. Ello implica marcar la dirección hacia dónde debe dirigirse el componente humano.
4. Consultor estratégico, asesorando a la alta dirección y poniendo de manifiesto su poder experto.
5. Agente de cambio. Debe promover acciones innovadoras que permitan anticiparse a las nuevas situaciones de la organización.
6. Gestor de la cultura organizativa. Esta tarea implica no sólo el diagnosticar y conocer la cultura existente en la organización, sino el diseminarla a través de las orientaciones dadas a las prácticas de gestión de los recursos humanos.

Centralización frente a descentralización

El concepto organizativo de centralización frente a descentralización se relaciona con el lugar en el que se toman las decisiones. Bajo un sistema centralizado, las decisiones tienen lugar en un mismo sitio, en la cúspide de la organización, mientras que en un sistema descentralizado las decisiones se toman en las distintas divisiones o departamentos.

La tendencia de las organizaciones es buscar un equilibrio entre ambas posiciones. Por un lado, desde la cúspide se transmiten las líneas básicas que deben inspirar la gestión de los recursos humanos, pero cada vez es mayor la tendencia a ir dotando de ámbitos de libertad a los distintos responsables jerárquicos en cuanto a la gestión de las políticas marcadas.

Cuando las organizaciones disponen de divisiones, en la sede central suele existir un departamento de recursos humanos que se encarga de marcar las grandes líneas estratégicas de la corporación en esta área, sirviendo como marco de referencia a los distintos responsables de las divisiones o unidades de negocio, pudiendo ellos adaptarlas a la situación particular de su organización. A medida que las distintas divisiones y unidades organizativas van creciendo en complejidad, éstas se van dotando de especialistas de recursos humanos.

En general, hay cinco factores principales que influyen en la organización a la hora de decidir centralizar o descentralizar el departamento: a) tipo de estructura de la empresa, b) características de la actividad del negocio, c) grado de flexibilidad deseado en la gestión de los recursos humanos, d) papel asignado a los responsables de los departamentos de recursos humanos y, e) estrategia de la empresa. En el Recuadro 1.7 se presenta un esquema con algunas de las opciones y razones para decidir la estructura interna óptima del departamento de recursos humanos. La clave de este cuadro es que la estructura debe respaldar la estrategia empresarial elegida.

¿Quién es el responsable de la gestión de los recursos humanos?

Uno de los principios más aceptados en la actualidad es que la responsabilidad de una eficiente gestión de los recursos humanos es compartida. Los directores de recursos humanos diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales, que son los que tienen una relación directa con el personal de la organización, son los encargados de su implantación. Esta distribución de responsabilidades no debe interpretarse como dejación de las mismas. La dirección de recursos humanos es la que posee los conocimientos, capacidades y habilidades para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización.

Los directores y supervisores deben ser vistos como personas que tienen capacidad para tomar decisiones que inciden en el comportamiento de aquellos que están bajo su responsabilidad. Son, por tanto, los que manejan los criterios que posteriormente determinan una promoción o una recompensa monetaria.

RECUADRO 1.7 Cuestiones a tener en cuenta en el diseño de la estructura del departamento de recursos humanos

Factor	Totalmente centralizado	Algunas funciones descentralizadas	Máxima descentralización
Tipo y estructura de la empresa en su totalidad	Producto único. Estructura funcional. Ubicación única (o múltiples localizaciones, pero muy uniformes).	Funcional, si bien comienzan a formarse algunas «unidades». Localización múltiple.	Muchos productos (o una perspectiva única para un único negocio). Centros de beneficios. Gran autonomía de las divisiones. Global.
Realidad de la empresa	Economía de escala. Márgenes reducidos. Centrada en la productividad. En algunos casos, sector maduro.	Igual que los totalmente centralizados, pero hay nuevas preocupaciones de RRHH que precisan una respuesta estructural (v.g., trabajo en grupos).	El éxito en el negocio depende de una respuesta rápida, flexible y local.
Grado de flexibilidad de los RRHH que se requiere	Orientación al servicio. Grandes esfuerzos de implantación. RRHH se ve como los defensores de la mayor parte de las «preocupaciones de los empleados». Escasa dotación de personas al departamento de RRHH.	Todavía orientación al servicio, cambiando hacia una orientación hacia objetivos (los servicios centrales son muy rentables). Los gerentes de línea asumen más responsabilidad de GRH.	Diseñadores y asesores para los gerentes de línea. Proactivo en programas nuevos para toda la empresa. Amplia dotación de personal al área de RRHH.
Estrategia de cambio en la organización	Se mantiene la centralización de la toma de decisiones clave. Más descendente que ascendente.	Selección y reestructuración cuidadosas de diversos sistemas de RRHH para abordar necesidades esenciales.	Se considera que la cultura organizativa local es un tema estratégico que debe explotarse. Los gerentes de línea son totalmente responsables de la buena gestión de los RRHH.

Fuente: Dods, R. (1989), director de William M. Mercier, Ltd. Reproducido en *Conference Board of Canadá,* Report 41-89. Reproducido con la autorización de Robert A. Dods.

En la actualidad los propios empleados tienen cada vez un papel más activo en la gestión que de ellos se realiza. Por ejemplo, se les puede pedir que evalúen su propio rendimiento o el de sus compañeros o que ayuden a determinar sus propios criterios y objetivos. Ya no resulta extraño que sea el empleado quien redacte la descripción de su puesto de trabajo. Pueden diseñar o, al menos, incidir en la gestión de sus carreras profesionales en función de sus necesidades y valores. No obstante, los departamentos de recursos humanos deben ayudar a guiar este proceso, a fin de asegurarse de que los planes individuales sean coherentes con los objetivos de la organización.

Tamaño y presupuesto de la función de recursos humanos

La existencia de departamentos de recursos humanos, normalmente, está ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano. En las pequeñas organizaciones suele ser el director general o alguno de los directores funcionales el que se ocupa de la gestión del personal, estableciendo las políticas a seguir, mientras que la parte correspondiente a las nóminas, seguros sociales, etc., recae en el departamento de administración.

Sin embargo, a medida que la organización va creciendo, el director se ve obligado a ir delegando las responsabilidades, transfiriendo las relativas a los recursos humanos a otra persona que se encarga de forma exclusiva de dichos temas. En estos momentos es cuando se inicia el proceso de creación de los departamentos de recursos humanos. En otros casos, es el propio volumen de trabajo que genera el área de recursos humanos lo que invita a la creación de un departamento específico.

Si bien no existen pautas definidas para determinar cuándo crear el departamento de recursos humanos, a menudo se utilizan indicadores que reflejan tendencias o comportamientos de un sector determinado. Se pueden utilizar índices (índice normal) para señalar el número de empleados del Departamento de Recursos Humanos en relación al número total de empleados de la empresa o (índice ajustado) el número de profesionales o especialistas empleados en el área de los recursos humanos (se excluyen los que realizan tareas de administración) en relación al número total de empleados de la organización.

1.6 Características del personal del Departamento de Recursos Humanos

La eficacia y eficiencia con que se gestionen los recursos humanos en una organización depende, en gran parte, de la calificación de las personas que componen el departamento. Considerando los cambios que están produciéndose en el entorno laboral y los nuevos cometidos que están asumiendo los profesionales de los recursos humanos, un director de esta área debería tener las características que esbozamos a continuación[12].

Cualidades del director y del personal de recursos humanos

Un mayor conocimiento de la gestión de empresas. Si los directores de recursos humanos desean realmente formar parte del equipo directivo y realizar contribuciones a través de la participación en las decisiones de la organización, es necesario que cambien algunos de los componentes del perfil que tradicionalmente ha dominado a las personas que se ocupaban de este área. Así, deberá tener una visión holística de la organización de forma que le permita comprender los objetivos de la empresa y los medios que deberán emplearse para lograr dichos objetivos; tener una formación sólida en planificación estratégica, comprender los balances financieros, conocer el mercado de la empresa, las tecnologías de producción que se utilizan y saber cómo utilizar las herramientas modernas de gestión, tales como los sistemas de procesamiento de datos y los de gestión de la información. A menudo, los directores generales se lamentan de los escasos conocimientos en materia de gestión de los directores de recursos humanos. Esto afecta fuertemente a su credibilidad, incluso en su propio campo.

Una comprensión más profunda de los fenómenos económicos. La globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas y la siempre creciente insistencia en la calidad exigen a los profesionales de recursos humanos un mayor conocimiento de las cuestiones económicas, ya que se les pedirá que asesoren, tanto a los empleados como a los responsables de línea, en temas relacionados con la productividad. Entre los factores económicos que inciden directamente en los cometidos del director de recursos humanos está, por ejemplo, el diseño de un sistema retributivo que manteniendo la equidad interna sea competitivo en términos del mercado de referencia. Es decir, nos permita atraer y retener a personas con los conocimientos y habilidades que la organización necesita y obtener unos niveles de rendimiento satisfactorios.

Mayor capacidad analítica. Debido a las nuevas funciones que las empresas desean que asuman los directores de recursos humanos, cada vez se les pide con más frecuencia que gestionen procesos, en lugar de actividades, y que presten ayuda en los aspectos relacionados con los conflictos y actitudes de frenado que se generan, en determinados grupos, ante los cambios. Por tanto, los directores de recursos humanos tienen que desarrollar unas buenas capacidades analíticas que les permitan el diagnóstico y la elaboración de propuestas de soluciones ante los problemas planteados.

Liderazgo competente. La posición en la jerarquía puede ser una condición necesaria pero nunca suficiente para ejercer una función de liderazgo en la empresa. El éxito de la gestión de los recursos humanos y la capacidad de liderar las acciones correspondientes dependerán de la credibilidad personal de su director, de sus conocimientos, poder de convicción o influencia. Saber cómo influir sobre quienes toman las decisiones, sin tener siempre la autoridad, y ser capaz de vender y defender su posición, no es tarea fácil, pero sí uno de los cometidos de los directores de recursos humanos.

---

[12] Basado en *Membership Relations Committee Report,* «At the Dawn of the 21st Century: Human Resource Management-An overview of Changes awaiting the profession». (Informe presentado en una reunión de la Asociación de profesionales de los recursos humanos de la provincia de Quebec, Montreal, 16 de mayo de 1989.)

SABÍAS QUE

Según un artículo en la revista *Mercado laboral* (Job Pilot). las características más importantes del director de resursos humanos son:

Edad: 35-40 años

Experiencia: 5 años

Características personales: Espíritu de equipo e iniciativa. Alto nivel de responsabilidad, facilidad para establecer buenas relaciones interpersonales.

Características profesionales: Alto nivel de representatividad y capacidad de gestión en las altas esferas. Gran capacidad de organización y planificación.

Fuente: http://www.jobpilot.es/content/jobmagazine/mercado/merbuendirectivo2001.html.

Mayor inclinación a la acción. Para formar parte del equipo de toma de decisiones, los directores de recursos humanos deben estar preparados para adoptar un enfoque proactivo. En lugar de esperar a que los otros se acerquen con problemas, deben tener la previsión de acercarse a la gente antes de que sucedan las cosas. Los directores de recursos humanos no pueden seguir aislados en su propio territorio; en lugar de ello, deben actuar en el de sus colegas sin ser, no obstante, una amenaza para ellos. Dicho de otro modo, los directores de recursos humanos no pueden ser eficientes replegándose en una política que ha funcionado bien en el pasado, es decir, «no haciendo olas»; se verán forzados a actuar en el centro del escenario, donde se toman las decisiones y se encuentran los riesgos para la empresa, y donde pueden fracasar rotundamente si dan consejos equivocados.

Mayor habilidad como «desarrollador». Debido a que la supervivencia cada vez depende más de la adaptación, el director de recursos humanos debe estar íntimamente comprometido con los tumultuosos cambios estructurales de la organización. El profesional de esta área debe colaborar en la creación de planes y estrategias, con el propósito de equipar la empresa con el personal necesario, tanto en calidad como en cantidad, ayudar a motivar y retener a los empleados y gestionar los movimientos internos en la empresa.

Aumento de la conciencia política. Los directores de recursos humanos deben desarrollar habilidades políticas, no en el sentido de los juegos políticos que tienen lugar en el escenario de la organización, sino en el de integrar todos los recursos y cohesionarlos entorno a los objetivos y valores fundamentales de la empresa. El cambio de la cultura de la organización requiere una gran habilidad política.

Hasta el momento hemos descrito las características generales de los altos directivos de recursos humanos. Pero, ¿cuáles son las cualidades que necesita el resto del personal de recursos humanos y dónde entran en juego? Para responder a estas preguntas puede que sea preciso distinguir entre el generalista y el especialista de los recursos humanos.

Diferencias entre generalistas y especialistas de los recursos humanos

Generalistas de los recursos humanos. Los puestos de línea son una fuente importante de personal para recursos humanos. Si colocamos durante un tiempo a un supervisor de línea en un puesto de personal, éste podrá transmitir al departamento los conocimientos, lenguaje, necesidades y exigencias de las actividades de línea, contribuyendo a que el departamento de recursos humanos pueda cumplir su función de servicio con mayor eficacia. Los generalistas de los recursos humanos deberían poseer muchas de las cualidades de los especialistas, si bien diferirán en el grado de dominio y conocimiento de herramientas técnicas.

Especialistas de los recursos humanos. Los especialistas de personal deberían contar con las habilidades relacionadas con su materia y ser conscientes no sólo de las relaciones existentes entre sus competencias y el resto de actividades del área social, sino también con las que desarrollan otras unidades organizativas. La complejidad de la función de recursos humanos hace necesario que hoy más que nunca se disponga de personas preparadas para abordar en profundidad, los múltiples temas que les plantea la empresa. La necesidad de especialización en el área de los recursos humanos queda reflejado en la múltiple oferta de cursos que existe en el mercado y las solicitudes que de los mismos se hace. La convicción de que es posible aplicar técnicas y herramientas de gestión antes reservadas para otras áreas funcionales al campo de los recursos humanos es lo que hace que la demanda de este tipo de personas se haya visto incrementada en los últimos años.

1.7 La gestión de los recursos humanos como carrera profesional

Como área de empleo, la gestión de los recursos humanos se ha vuelto muy atractiva, ofreciendo la posibilidad de ocupar y desarrollar actividades muy diversas y sueldos que, si bien varían en función del tamaño, competencias asignadas, sector y ubicación geográfica de la empresa, son competitivos.

Perfil del directivo de recursos humanos

Las distintas orientaciones por las que ha pasado la gestión de los recursos humanos, así como la incorporación de nuevas competencias, hacen que los perfiles de estas personas hayan experimentado importantes transformaciones.

Si bien en un principio las personas más demandadas eran aquellas con capacidad de mando, dado que las actividades principales a desarrollar eran las de control y vigilancia, el posterior desarrollo de la legislación social hizo volver la vista hacia los especialistas en derecho, y más concretamente en derecho del trabajo. La incorporación de nuevas técnicas y herramientas de gestión y su papel estratégico dentro de la empresa hacen que hoy, fundamentalmente, se reclamen personas que sean capaces de utilizar y entender el lenguaje de la empresa, es decir, el lenguaje económico. El hombre de recursos humanos debe tener la formación suficiente para comprender las evoluciones económicas, tecnológicas y sociales que se producen en el entorno de la empresa, sus repercusiones, así como una visión nítida de su propia organización.

Profesionalidad en la gestión de los recursos humanos

Si la gestión de los recursos humanos es o no una profesión puede que todavía para algunos sea discutible, al menos lo ha sido hasta no hace muchos años. Si bien los profesionales, profesores universitarios y asociaciones de recursos humanos están convencidos de ello, todavía en algunos países de nuestro contexto cultural no ha alcanzado la posición de otros responsables funcionales (director financiero, marketing o producción). En estas profesiones se exige un mínimo de formación y una acreditación para ejercerlas, con el objeto de proteger al público o al cliente y garantizar un mínimo de conducta profesional. Los directores de recursos humanos y sus respectivas asociaciones profesionales también han adoptado otros criterios con los que identificar al verdadero profesional en esta área:

1. El director de recursos humanos debe considerar más importante la obligación de llevar a la práctica objetivos públicos y de proteger el interés general que la ciega lealtad a las preferencias de la empresa.

RECUADRO 1.8 Sociedad para la gestión de los recursos humanos CÓDIGO ÉTICO

Como miembro de la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos, me comprometo a:

- Mantener los principios más elevados de conducta profesional y personal.
- Esforzarme por el crecimiento personal en el área de recursos humanos.
- Apoyar las metas y objetivos de la asociación para el desarrollo de la profesión de gestión de los recursos humanos.
- Alentar a mi empresa a que haga del trato justo e igualitario a los empleados un tema central de interés.
- Esforzarme en que mi empresa sea rentable, tanto en lo económico como a través del apoyo y el fomento de prácticas eficientes de recursos humanos.
- Inculcar en los empleados y en el público en general una sensación de confianza respecto de las conductas e intenciones de mi empresa.
- Mantener lealtad a mi empresa y trabajar por sus objetivos de forma coherente con el interés público.
- Respetar y defender las leyes y normativas relativas a las actividades de mi empresa.
- Abstenerme de utilizar mi cargo oficial para asegurarme privilegios especiales, beneficios o ventajas.
- Mantener la confidencialidad de la información privilegiada.
- Mejorar la comprensión pública del papel de la gestión de los recursos humanos.

Este código ético de los miembros de la Asociación para la Gestión de los Recursos Humanos se ha adoptado para fomentar y mantener los principios más elevados de conducta personal y los principios profesionales de sus socios. Es obligatoria la observancia de este código para ser miembro de la asociación y sirve para asegurar el secreto público de la integridad y el servicio de los profesionales de la gestión de los recursos humanos.

Fuente: Society for Human Resource Management, *Code of Ethics.* Reproducido con la autorización de la SHRM, 606 N. Washinston St. Alenxandría, VA 22314, EE.UU.

2. En la práctica diaria, el profesional debe conocer a fondo los problemas que se le asignen y emprender los estudios e investigaciones necesarios para asegurarse de que mantiene su competencia y se esmera profesionalmente lo máximo posible.
3. El profesional debe poseer unos elevados principios de honestidad profesional y de integridad en cada momento de su práctica diaria.
4. El profesional debe prestar especial atención al interés personal, el bienestar y la dignidad de todos los empleados que puedan verse afectados por sus soluciones, recomendaciones y actuaciones.
5. Los profesionales deben asegurarse de que las organizaciones que les representan mantienen una gran consideración y respeto hacia el interés público, y que nunca pasarán por alto la importancia de los intereses personales y dignidad de los empleados[13].

En EE.UU., la Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos (*Society for Human Resource Management;* anteriormente *American Society for Personnel Administration,* ASPA) ha adoptado hace poco tiempo un código que podría servir de ejemplo (véase el Recuadro 1.8).

1.8 Plan del libro

Propósito

El propósito de esta obra es ser de utilidad para el lector, ayudándole a satisfacer varios fines concretos:

- Transmitir los conocimientos relativos a las funciones y actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos.
- Ser un gerente de recursos humanos eficiente.
- Presentar la complejidad creciente de las competencias asignadas.
- Infundir la preocupación por la profesionalidad en la gestión de los recursos humanos.
- Proporcionar una «carta» y un «marco de referencia» a los gerentes de línea preocupados por los temas de recursos humanos.

Los dos planteamientos más relevantes que subyacen en el desarrollo de este libro están orientados hacia: 1) la forma ideal de gestionar los recursos humanos, lo cual supone teorías, modelos y pruebas obtenidos a partir de investigaciones, y 2) la forma práctica de gestionar los recursos humanos, lo que supone aplicaciones y situaciones reales en las empresas. Cada uno de ellos ilustra en sí mismo la importancia de la gestión de los recursos humanos y demuestra de qué forma ésta puede ayudar a las organizaciones.

Modelos, teoría e investigación. Uno de los fines principales de este libro es ofrecer información útil relacionada con la gestión de los recursos humanos. Así pues, se apela con frecuencia a la investigación, a las teorías actuales y a los principios de gestión eficiente. La información que se ofrece trata de ser amplia, lo que permite al lector elaborar un método «ideal» de gestión de los recursos humanos para su organización. Se hace una descripción de las funciones y actividades contemporáneas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, junto con una explicación de por qué pueden o no ser útiles. Con este conocimiento, el lector podrá decidir la forma de hacer que estas funciones y actividades sean más adecuadas. Para ayudar en esta tarea, al final de la mayoría de los capítulos hay un epígrafe sobre evaluación, que contiene indicaciones sobre qué datos recabar para llevar a cabo las evaluaciones y, a su vez, realizar mejoras en cada una de las actividades. Como sucede en otras profesiones, la gestión de los recursos humanos exige grandes cantidades de información. La tecnología de la informática permite a los profesionales de los recursos humanos mejorar sus procesos de toma de decisiones. Debido a esto, en los capítulos se ha incluido también un pequeño epígrafe sobre aplicaciones informáticas. Gran parte de la información de este epígrafe se ofrece con fines ilustrativos y no pretende ser exhaustiva.

¿A quién va dirigido este libro?

Conocer las funciones y actividades efectivas relativas a los recursos humanos es vital para cualquiera que trabaje en una organización, pero particularmente para los gerentes, y especialmente para

[13] Dolan, S. L. y Cannings, C. (1995), «Professional and Organizational Values in Human Resource Management», *International Journal of Management,* vol. 12(4): pp. 520-529.

SABÍAS QUE

Una de las áreas más dinámicas de las empresas y que ha evolucionado a un ritmo *cuasi* frenético es la de recursos humanos. La Gestión de los Recursos Humanos ha pasado, en poco menos de 20 años a conceptos altamente especializados donde los requerimientos necesarios en las áreas del factor humano precisa una especial formación y por supuesto disponer de altos recursos tecnológicos.

Estas necesidades han pasado por la gestión de las Nóminas, posteriormente por la Gestión de Personal, después por la Gestión de los Recursos Humanos y actualmente por la denominada Gestión del Conocimiento. Por si alguien no lo sabía, la función básica de Personal hasta hace poco más de 20 años, fue la confección de las nóminas ¡a mano! De hecho, todavía, algunos directivos de empresas confunden Recursos Humanos con las Nóminas.

Los objetivos de las empresas actuales están orientados a la disminución de sus costes y a la especialización en el *Business Core* de la actividad de la empresa: especializarse y ser competitivo al menor coste. Bajo esta tendencia han nacido empresas especializadas en ofrecer servicios que garantizan, en sus diversas modalidades, la disminución de costes en funciones de carácter administrativo para optimizar los servicios del área de Personal y de RRHH.

La elección por parte de las empresas a la hora de optar por el modo propietario o las diferentes modalidades de *Outsourcing* para gestionar los recursos humanos y las nóminas del personal ha cambiado de tendencia numerosas veces en estos últimos 20 años en varias ocasiones, por tanto cabe manifestar que, independientemente del nombre y las formas que se inventen, no hay nada nuevo ni especialmente diferente.

Fuente: Juan Rodríguez en: http://www.rrhhmagazine.com/conektia04/conektiaart1.asp.

el personal de recursos humanos. Esto es cierto tanto si la organización es pública como privada, como si es grande o pequeña, o si tiene un crecimiento lento o rápido. Muchos de los lectores de este libro serán estudiantes que entren en contacto con los recursos humanos por primera vez. El material del libro se ha elegido cuidadosamente para ofrecer al lector un anticipo de este ámbito, así como información concreta que le permita seguir una carrera profesional dentro de los recursos humanos. Se han incorporado algunas referencias bibliográficas que deben considerarse una fuente complementaria de información. En general, se trata de establecer su primer conjunto de valores respecto de la gestión de los recursos humanos, lo que resultará decisivo a la hora de seguir una carrera profesional en esta área.

Por último, este libro podrá servir al lector de «refresco» más adelante en su carrera profesional.

RESUMEN

En este capítulo se estudia la creciente importancia de las funciones y actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos, se define ésta y se ofrece una lista de sus objetivos. Debido al aumento de la complejidad de la gestión de los recursos humanos, prácticamente todas las organizaciones disponen de un departamento especializado en esta área. No obstante, no todos ellos llevan a cabo las funciones y actividades de recursos humanos que se estudian en el capítulo, ya que ello dependerá, entre otras razones, del papel que desempeñe en la organización y de la talla de su líder, el responsable máximo de recursos humanos. Asimismo, se estudian las diferentes funciones que el departamento de recursos humanos cumple en la organización. Las organizaciones más preocupadas por la gestión eficiente de sus recursos humanos permiten a sus departamentos cumplir todas ellas y, cuando esto sucede, la probabilidad de demostrar su valor y contribución a la organización se incrementa.

NOTA FINAL

Cada capítulo tiene un epígrafe titulado Nota final, que aparecerá tras el resumen. Esta nota final no añade nada al conocimiento convencional de un tema o actividad que se haya presentado; más bien permite a los autores «aportar su granito de arena» en forma de opiniones, predicciones, posturas respecto de temas controvertidos, etc. Puede que el lector no esté de acuerdo con las ideas que se presenten, ni necesariamente tiene que estarlo. Sin embargo, algunos de los comentarios pueden servir de estímulo intelectual. Asimismo, como podrá comprobarse, los contenidos de las notas finales no siguen ningún orden lógico. Se trataba simplemente de una cuestión de «escoger con sumo cuidado» lo que creíamos fuera pertinente para el contenido del capítulo. Esperamos que el lector lo interprete en este contexto.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. En el capítulo se describe de qué forma afectan las influencias internas y externas a las funciones y actividades de recursos humanos. ¿Está usted de acuerdo con dichas explicaciones? ¿Qué otros factores añadiría usted?
2. Los objetivos de los recursos humanos se han dividido en tres niveles: explícitos, implícitos y a largo plazo. ¿Se le ocurre a usted otra forma de describir los diferentes objetivos de los recursos humanos?
3. Elija al menos dos factores que contribuyan a la creciente importancia de los recursos humanos en las organizaciones actuales y explíquelos con mayor detalle.
4. Estudie las principales consideraciones respecto de estructurar el Departamento de Recursos Humanos de forma centralizada frente a estructurarlo de forma descentralizada.
5. Explique con mayor detalle al menos tres funciones del director de recursos humanos.
6. ¿Cuáles son las nuevas cualidades que necesitan los directivos de recursos humanos? ¿Por qué?
7. ¿Cuál es la esencia del debate entorno a la profesionalidad de la gestión de los recursos humanos? ¿Qué opina usted al respecto?

ESTUDIO DEL CASO

La gestión de los recursos humanos en la empresa Comat, S.A.

Antonio Lucena es el Director General de COMAT, S.A., empresa que pertenece en un 70% a una importante compañía alemana. La actividad de COMAT, S.A. es la fabricación de componentes de automóviles, exportándose un 75% de su producción a la casa matriz en Alemania y el otro 25% a diversos fabricantes europeos y españoles. En la actualidad, la plantilla de la empresa es de 2.500 personas, aunque en sus inicios los efectivos llegaron a 3.200.

La estructura organizativa de COMAT, S.A. es la siguiente: de la Dirección General dependen tres unidades *staff* y cuatro departamentos funcionales.

Unidades *Staff:*

- La Secretaría de Dirección, responsable del apoyo administrativo a la Dirección General.
- El Departamento Jurídico, dirigido por Marta Gutiérrez, tiene como misión el asesoramiento en todos los aspectos relativos a las relaciones legales con terceros así como de los temas fiscales de la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos, responsable de la elaboración de las políticas de personal y de la vigilancia de su cumplimiento. Su Director, Pablo Álvarez, es Licenciado en Derecho y uno de los más antiguos de la empresa.

Unidades de Línea:

- Departamento Económico-Financiero. Su responsable, Jesús Pozo, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y con diversos Másters en Dirección de Empresas, se ocupa de todos los temas relativos a inversiones, situación económico-financiera de la empresa, así como del control administrativo, para lo cual dispone de un Diplomado en Ciencias Empresariales.
- Departamento de Producción. En él se desarrolla toda la actividad productiva, concentrando cerca del 75% del personal de la empresa. De su Director, Rafael Rodríguez, Ingeniero Industrial de 57 años, dependen dos unidades que se consideran fundamentales para la buena marcha de la empresa: Calidad e I+D.
- El Departamento Comercial, con tareas como el análisis de los mercados, distribución de los productos, relaciones con los clientes y la publicidad, tiene de responsable a Francisco Sierra, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Máster en Marketing por la Universidad de Harvard.
- Departamento de Aprovisionamiento. Su Director, Fernando Romero, de 59 años, carece de titulación, pero ha llegado a este alto puesto de responsabilidad tras muchos años en la empresa y haber demostrado una gran lealtad. Su actividad, desde hace pocos años, se considera fundamental por la importancia que en el producto final tiene la calidad y precios de la materia prima así como todo el proceso relativo a los stocks.

El delicado momento por el que atraviesa el mercado del automóvil, así como determinados problemas internos, ha llevado a la Dirección General a realizar un análisis y elaborar un informe sobre la situación para, en base al mismo, poder tomar las decisiones convenientes. Para ello ha convocado al Comité Directivo, en el que participan todos los responsables de las unidades descritas, incluidos los de Calidad e I+D y a excepción de la Secretaría de Dirección y Marta Gutiérrez.

La comunicación de dicha reunión ha sorprendido a algunos de los responsables, por no estar programada con anterioridad y desconocer las razones de la misma.

>

La reunión del Comité, la abre el Director General señalando algunos de los problemas que ha detectado y sobre los que quiere oír las opiniones de los responsables.

El informe de la Dirección se centró en la preocupación por la caída de la demanda de automóviles, tanto a nivel nacional como europeo, y la repercusión que ello puede tener en la actividad de la empresa. Dicha repercusión, en opinión de Antonio Lucena, afectará a la programación de la producción y a los resultados económicos de la empresa, pudiendo ésta estar en peligro si no se elabora pronto un plan estratégico para hacer frente a la nueva situación.

La Dirección considera que los factores clave sobre los cuales debe basarse el plan estratégico son: una mejora de la calidad, un ajuste en los costes y la búsqueda de un incremento en la cuota de mercado. Igualmente se señala la conveniencia de reducir la conflictividad laboral y quejas que se vienen dando en los dos últimos años y que entorpecen el funcionamiento de la empresa, transmitiéndose una imagen que perjudica las nuevas contrataciones y pone en peligro las actuales.

Una vez realizada la intervención del Director General, éste da la palabra a los distintos responsables para que manifiesten su opinión sobre lo señalado.

El primero en intervenir es Jesús Pozo, Director Financiero, quien pone de relieve que, efectivamente, los resultados del último ejercicio fueron negativos y que en éste no sólo se repetirán sino que las pérdidas se incrementarán en un 37%. Manifiesta su sorpresa por el hecho de que el esfuerzo realizado por la empresa en la modernización del sistema productivo, a demanda del Director de Producción, y que supuso una fuerte inversión en una nueva tecnología, no tuviera las repercusiones esperadas en términos de reducción de costes. Por otra parte, considera que la presión sindical, en cuanto a las alzas retributivas, ha elevado considerablemente dichas partidas y que, por tanto, en las nuevas negociaciones del convenio deben tomarse fuertes medidas para impedir que se incrementen los sueldos en el porcentaje pedido por los representantes sindicales. Un tercer punto que considera de fuerte incidencia en la cuenta de resultados es no sólo la reducción en el volumen de facturación, sino también el incremento habido en los costes variables de ventas, en concreto los costes de distribución.

Una vez concluida la intervención de Jesús Pozo pidió hablar Rafael Rodríguez, algo molesto por los comentarios vertidos en relación a su área. El Director de Producción señaló que la renovación del proceso productivo era necesaria, pero que ésta se realizó tarde, precisamente por problemas de financiación y de formación del personal y que los resultados no se percibirán hasta dentro de seis meses.

Rafael Rodríguez recuerda que en los procesos de reducción de plantilla que se realizaron mostró su reprobación por el procedimiento, ya que estaba abandonando la empresa el personal más cualificado y que también ha reiterado su queja ante el relajamiento disciplinario en la empresa, dándose mayores concesiones al personal. Ello ha conducido a que los índices de absentismo se hayan incrementado y que los rendimientos previstos no se alcancen. A pesar de esto, el esfuerzo realizado por el departamento se ha reflejado en el cumplimiento de los objetivos cuantitativos del Departamento de Producción. También recuerda que hace seis meses, cuando se comenzó la instalación del nuevo equipo, requirió la ayuda del Departamento de Recursos Humanos para una nueva valoración de puestos de trabajo, necesaria ante la nueva tecnología empleada y que sin duda ha sido origen de muchos conflictos. Ante esta demanda, el Departamento de Recursos Humanos aún no ha dado respuesta.

El responsable de Calidad muestra su satisfacción por el reconocimiento de la importancia de su actividad, que hasta el momento había tenido un escaso protagonismo. Para la unidad de Calidad, el nuevo papel que se le quiere encomendar pasa por su autonomía respecto al Departamento de Producción y por primar la calidad frente al volumen de producción, lo que implicaría a medio plazo una reducción de los costes. Para la mejora de la calidad es necesario, al contrario de lo que opina Rafael Rodríguez, potenciar el autocontrol e incrementar la discrecionalidad del individuo en el puesto de trabajo, para que todo ello motive hacia la mejora continua. Esto exigiría, por parte del Departamento Financiero, una información semanal no monetaria sobre el rendimiento de cada una de las unidades de producción. Por otra parte, considera que el personal que recientemente se contrató para su unidad no se ajustaba a los perfiles que por él fueron señalados.

En este mismo sentido se manifestó el responsable de I+D, añadiendo que el sistema de retribución debería cambiarse en cuanto a su orientación, no alentando el resultado a corto sino a medio y largo plazo. De igual modo consideró que las inversiones en tecnología no habían estado en consonancia con las inversiones en investigación, lo que se debía a la orientación que Rafael Rodríguez había tenido del departamento.

El responsable de aprovisionamiento, Fernando Romero, no entiende la mayoría de las críticas que se están haciendo. En su caso, él utiliza los mismos sistemas y métodos de siempre, que han dado buenos resultados, por lo que no entiende la necesidad de cambio. Considera que lo importante es conseguir siempre buenos precios, que en los almacenes siempre exista suficiente material disponible y que las nuevas técnicas no son otra cosa que modas en las que se gasta mucho dinero, pero de dudosa eficacia. Manifiesta su acuerdo con el Director de Producción en que hace falta más disciplina, mayor control y menos preocupación por aspectos accesorios del trabajo.

El responsable del área comercial, Francisco Sierra, manifiesta su total acuerdo con el Director General y que los problemas de mercado que se señalaron ya fueron apuntados por él en el último informe que presentó y que fue calificado como de catastrofista. "O se toman pronto medidas o nos vamos todos al garete".

Pablo Álvarez interviene en último lugar señalando que ha estado perdido durante mucho tiempo de la discusión, que no entiende ni entra en los problemas de otros departamentos y que en la empresa existe una serie de normas, muy claras y concisas, aprobadas por la dirección de la empresa, que deben ser cumplidas. En relación a los incrementos retributivos señala que siempre han sido los más bajos

del sector y que se retribuye al personal en función del puesto que ocupa y según la valoración de puestos que en su día hizo la empresa. En relación a los problemas de formación, considera que ello es responsabilidad de los distintos departamentos y que las bajas de personal se hicieron con el objetivo de alcanzar los efectivos que cada uno le indicaron como idóneos, sin pensar en quién se marchaba.

Una vez concluidas las intervenciones, el Director General no pudo otra cosa que manifestar su sorpresa por el discurrir de las mismas.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Cuál es el problema que existe en COMAT?
2. ¿Por qué se sorprenden los directores de la convocatoria de la reunión?
3. ¿Qué valoración te merece el comportamiento de los directores? ¿Y el de recursos humanos?
4. ¿Identifica los aspectos que crees que son competencia del Departamento de Recursos Humanos en el caso.

Capítulo 2

La gestión estratégica de los recursos humanos

Plan del capítulo[1]

2.1 Gestión estratégica de los recursos humanos
2.2 Elementos de la gestión estratégica de los recursos humanos
2.3 Modelos y enfoques sobre la gestión estratégica de los recursos humanos
2.4 Políticas y prácticas estratégicas en las actividades de recursos humanos
2.5 Tendencias en la gestión estratégica de los recursos humanos

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

[1] La elaboración de este capitulo ha participado el prof. dr. Álvaro López Cabrales de la Universidad Pablo de Olavide.

2.1 Gestion estratégica de los recursos humanos

Como ha sido señalado en el capitulo precedente, el nuevo contexto organizativo explica la importancia dada a la gestión de los recursos humanos. La rapidez de los cambios experimentados en el ambiente de las organizaciones, la creciente incertidumbre en su orientación y consecuencias, la globalización de los mercados y su mayor competitividad han puesto de manifiesto la necesidad de una nueva cultura en la gestión de las empresas mediante la cual hacer frente a los retos. La rapidez e incertidumbre de los cambios exige a las organizaciones ajustes internos y adaptación; la globalización de los mercados y la creciente competitividad se han traducido en una mayor demanda de creatividad e innovación en las empresas. Todos estos nuevos requerimientos que están fuertemente vinculados a los recursos humanos, son los que lo han posicionado con un factor determinante de la competitividad de las organizaciones y, por tanto, como un recurso estratégico de las mismas. Las oportunidades que surgen en el mercado, como consecuencia de los desequilibrios que se producen, podrán ser aprovechadas por las organizaciones en la medida en que las estrategias diseñadas estén soportadas por los recursos humanos y más concretamente por la gestión que de los mismos se realice, suministrando las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para competir[2].

Esta nueva forma de entender el papel de los recursos humanos en las empresas, el recurso humano como factor de competitividad, ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, adoptándose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) de forma que éstos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía.

Concepto y definiciones. Tomando como referencia los comentarios realizados, la gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como «todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa» o «las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización»[3].

Para llevar a la práctica la gestión estratégica de los recursos humanos deben cumplirse ciertas condiciones.

1. La empresa debe tener definida una estrategia general e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes.
2. Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
3. Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
4. La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.
5. Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
6. Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará su actividad[4].

Antes de abordar los pormenores de los diversos componentes y mecanismos de la gestión estratégica de los recursos humanos, haremos un breve recorrido por su evolución e importancia.

---

[2] Butler, J. (1988), «Human resource management as a driving force in business strategy». *Journal of General management*. vol. 13, n.º 4: pp. 88-102; Ulrich, D. (1987) «Organizational capability as a competitive advange: human resource professionals as strategic partners». *Human Resource Planing*. vol. 10, n.º 4.

[3] Schuler, R. S. (1992), «Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business», *Organizational Dynamics* 21, n.º 1: pp. 18-32. Valle, R. (1995), *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

[4] Nininger, R. (1983), *Managing Human Resources* (Ottawa: Conference Board of Canada, 1982). Evered, R. (1983), *So what is strategy*, Long Range Planning, vol. 16, n.º 3: pp. 57-72.

Evolución e importancia

Para comprender el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es esencial entender, primero, la noción de estrategia en general. De hecho, es importante darse cuenta de que el concepto de estrategia no es, en sí mismo, un concepto nuevo. Sun Tzu, filósofo chino, que escribió en el año 300 a.C. *Ping-fa*, describía el arte de la estrategia como el que se basaba en obtener victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a efectuar antes del enfrentamiento. En el campo de la estrategia bélica se produjeron avances fruto de las aportaciones efectuadas por autores como el conocido teórico militar Von Klausewitz, en el siglo XIX.

Mientras que en la teoría política y militar la estrategia ha sido una parte integral durante siglos, su estudio y aplicación a la empresa y los negocios no se ha producido hasta fechas relativamente recientes (a partir de 1960). El trabajo realizado en el ámbito de la teoría empresarial es importante, ya que se mantienen posturas opuestas a determinados supuestos básicos de racionalidad, adelantados por las primeras teorías neoclásicas de la gestión, según las cuales, existía un único actor, el empresario-propietario-operador, quien podía influir sobre el objetivo único de elevar al máximo los beneficios. En la actualidad, sabemos que la competencia modera la posibilidad de influir en el mercado, con los casos excepcionales en que ésta sea imperfecta o existan monopolios. En contra de tal determinismo, el concepto de estrategia introduce un grado mayor de voluntad.

En el extenso campo de batalla de la economía, las finanzas y la administración, hemos sido testigos a lo largo de los años de la creación de modelos cuyo fin era comprender de qué forma la estrategia se vincula e influye sobre un gran número de factores, tales como la estructura y el comportamiento de las organizaciones, los ciclos de vida de los productos y de las empresas y, naturalmente, los beneficios y la supervivencia[5]. A menudo, el término se emplea de modo «idiosincrásico»: entre los teóricos del juego, por ejemplo, las estrategias son acciones concretas o reglas para decidir entre ellas cuando se da una situación de conflicto; para otros, la estrategia supone la visión «a largo plazo» o «de alto nivel», y también hay quien la entiende como cuestiones generales relacionadas con la misión de la empresa[6]. En el área de la gestión estratégica de los recursos humanos, los desarrollos se han producido, no obstante, recientemente y de modo tentativo. Parece que han surgido dos corrientes principales a la hora de su estudio: la primera de ellas se ha centrado en el análisis individualizado de las distintas prácticas de gestión de los recursos humanos y su relación con la estrategia de la empresa. En este sentido se habla de estrategia retributiva, de formación o de carreras. La segunda corriente trata de identificar modelos o configuraciones de prácticas de gestión de los recursos humanos para relacionarlas con la estrategia de la empresa. Se entiende que debe existir un ajuste no de cada estrategia social con la estrategia genérica de la empresa sino un ajuste entre las distintas opciones estratégicas en la gestión de los recursos humanos. A las dos señaladas habría que incorporar una tercera, que aborda su estudio desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades[7]. Por consiguiente, hay diversas aproximaciones y posicionamientos en la gestión estratégica de los recursos humanos.

Una de las definiciones que enlaza la estrategia con los recursos humanos es la que dice que la mejor forma de entender ésta es como «el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos, de forma que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y reducir al mínimo las repercusiones de las amenazas impuestas». Esto da lugar a la necesidad de lograr dos tipos de ajuste en relación con los recursos humanos: 1) ajuste entre la gestión de los recursos humanos y el contexto o entorno de la empresa, y 2) ajuste de la gestión de los recursos humanos con las diversas estructuras, procesos y aptitudes requeridas[8].

---

5 Chandler, A. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge; Ansoff, I. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, New York; Andrews, K. (1971), *The concep of corporate strategy*. Irwin, Homewood; Gratton, L. (1999), *Strategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality,* Oxford Univ. Press.

6 Véase Rumlet, R. P. (1979), «Evaluation of Strategy: Theory and Models», en *Strategic Management*, ed. D. E. Scendel y C. W. Hofer (Boston: Little Brown, 1979), pp. 196-215.

7 Véase, por ejemplo: Wright, P. W.; Dunfort, B. B. y Snell, S. A. (2001), «Human resources and the based view of the firm». *Journal of Management* 27, pp. 701-721; Lado, A., y Wilson, M. (1994), «Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective», *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 699-727.

8 Baird, L. y Meshoulam, I. (1984), «The HRS Matrix: Managing the Human Resource Function Strategically», *Human Resource Planning* 7, n.º1: pp. 1-21.

Desde el punto de vista histórico, las relaciones entre los responsables de la estrategia y de los recursos humanos han variado sustancialmente, pasando por cuatro etapas: la administrativa, de adaptación, interactiva y de integración[9]. En la primera etapa, la administrativa, ambos responsables caminan de forma independiente, desarrollando el área de recursos humanos un rol tradicional de carácter meramente administrativo. En la segunda etapa, se inicia un proceso de comunicación pero en una sola dirección. Son los responsables de la formulación estratégica los que definen a la dirección de recursos humanos cuáles son las orientaciones que tienen que darle a los distintos procesos o prácticas. El responsable de recursos humanos desarrolla e implanta aquello que le es señalado, adoptando una posición subalterna. Las ineficiencias de este proceso, fruto de la adopción de posturas reactivas, conducen a un cambio en las relaciones entre ambos responsables, dando lugar a la etapa de interacción. La formulación de la estrategia se realiza una vez que se tiene en consideración la información suministrada por el responsable de recursos humanos adoptándose, por tanto, un enfoque que incorpora cierto grado de proactividad. La última posición, la de plena integración, es cuando el responsable de recursos humanos se integra desde el principio en el proceso de decisión y formulación de la estrategia, en tanto que forma parte del comité de dirección de la empresa. Es en este último estado cuando en sentido estricto se puede hablar de una gestión estratégica de los recursos humanos y de una consideración de éste como un factor de competitividad.

Entre los elementos multifacéticos que incluyen los modelos actuales de gestión estratégica de los recursos humanos están los siguientes:

- La determinación de cuáles son las competencias necesarias para competir, en términos de los conocimientos, capacidades y habilidades de nuestros recursos humanos.
- La determinación de cuál es la orientación más adecuada de cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos según las diferentes opciones estratégicas de la empresa.
- La descripción de la forma en que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas a través de las prácticas de recursos humanos seleccionadas.
- La descripción, en cada una de las fases de la estrategia, de los distintos aspectos relacionados con los recursos humanos.
- La adaptación de las prácticas de recursos humanos a estrategias concretas, en función de las características necesarias de los empleados para satisfacer las demandas.

2.2 Elementos de la gestión estratégica de los recursos humanos

El proceso a seguir en la gestión estratégica de los recursos humanos no difiere del que se utiliza en la dirección estratégica general de una organización, pudiendo distinguirse dos claras etapas, la que conduce a la formulación de la estrategia y la que incorpora la implantación de la misma[10]. La primera etapa parte de la definición de la misión de la organización en la que se determina qué es lo que la empresa quiere ser y qué papel quiere jugar en el entorno en el que actúa. El desarrollo de la misión se realiza a través de su concreción en la consecución de unos objetivos estratégicos, para cuyo planteamiento es necesario previamente realizar un diagnóstico externo, a fin de identificar qué amenazas y oportunidades existen en relación a los recursos humanos, y un análisis interno, con objeto de identificar las fuerzas y debilidades vinculadas a los recursos humanos. Sólo después de este diagnóstico es cuando la organización estará en condiciones de establecer cuáles son los objetivos en el área social a alcanzar. Tras la formulación de los objetivos, la organización debe seleccionar qué estrategia seguirá en el ámbito social, es decir, qué orientación debe dar a la retribución, a la selección, formación, etc.

Una vez cubierta la primera etapa del análisis estratégico, es cuando surge el planteamiento de cómo aplicar la estrategia seleccionada, elaborando para ellos los distintos planes de acción. Con ella se inicia el enfoque más operacional de la gestión de los recursos humanos, que es el que da contenido a los capítulos de este libro. El proceso termina mediante el control del grado en que los resultados

---

9 Butler, J., Ferris, G. R. y Napier, N. (1991), *Strategy and Human resource Management*. South-Western Publishing Co, Ohio.

10 Valle Cabrera, R. J. (coord.) (2004). *La gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson/Prentice Hall: p. 50.

RECUADRO 2.1 **Proceso de dirección**

de las actividades emprendidas nos han conducido a la consecución de los objetivos sociales previamente establecidos (Recuadro 2.1). En los siguientes apartados se desarrolla brevemente cada una de las etapas constitutivas de la primera parte del proceso de gestión de los recursos humanos.

Exploración y análisis del entorno: diagnóstico externo

El análisis externo que deben realizar las organizaciones de cara al planteamiento de sus objetivos y estrategias engloba tanto el entorno general o macroentorno como el específico o microentorno de la empresa. Los sectores o dimensiones ambientales más relevantes de cada uno de los niveles ambientales señalados serán (Recuadro 2.2):

Relativos al macroambiente:

1. Entorno económico y mercado de trabajo.
2. Entorno político.
3. Entorno ecológico.
4. Entorno tecnológico.
5. Cultural y sindical.

Relativos al microambiente:

1. Clientes.
2. Proveedores.
3. Distribuidores.
4. Competencia.

Parece claro que el responsable de recursos humanos de cualquier organización debe tener información de cada uno de los sectores ambientales mencionados, ya que pueden condicionar las decisiones que se tomen en la organización y las de su área. Por ejemplo, no tienen los mismos efectos sobre la gestión de los recursos humanos los períodos de crecimiento económico que los de recesión. La estrategia que deberá desarrollar para la atracción de candidatos, la selección y la remuneración variarán considerablemente. Los perfiles requeridos para competir y los criterios para retribuir deberán

ajustarse a la situación económica del sector y la estrategia genérica que se elija para competir. Un razonamiento similar se podría hacer para el caso del mercado laboral (situación de *cuasi* pleno empleo vs. alto nivel de desempleo), contexto político y legal (efectos de la regulación de la legislación laboral, tanto en el ámbito nacional, europeo e internacional en general), evolución tecnológica, con sus efectos sobre los conocimientos y estructuras productivas, presiones sindicales y acuerdos mediante convenios o los propios aspectos culturales, ¿es lo mismo la gestión de los recursos humanos en España que en Suecia, América del Sur o Asia?

RECUADRO 2.2 Exploración y análisis del entorno

Un segundo grupo de dimensiones a las que se deberá prestar atención desde el área de recursos humanos de la empresa serán las que configuran el microambiente de la organización. Parece también lógico pensar que los clientes (cambios en gustos y necesidades), proveedores, distribuidores y, muy especialmente, nuestros competidores, condicionan e inciden de forma muy directa en el comportamiento de la organización y, por tanto, en sus decisiones de cara a la gestión de los recursos humanos. Si la estrategia genérica para competir puede verse determinada por el nivel tecnológico de nuestros proveedores, por la capacidad innovadora de nuestros competidores o por los cambios en los gustos y necesidades de nuestros clientes, ello quiere decir que la empresa deberá diseñar una nueva estrategia social que se ajuste a la nueva situación y los cambios experimentados [11].

Decisiones empresariales como la externalización de actividades, deslocalización o alianzas estratégicas pueden ser interpretadas y analizadas desde la óptica de la gestión de los recursos humanos, tomando como referencia las dimensiones señaladas tanto del macro como del micro entorno.

Exploración y análisis interno

Para la realización del diagnóstico interno, el responsable de recursos humanos deberá obtener y manejar información de aquellas variables organizativas que conforman el contexto de la gestión de los recursos humanos y, lógicamente de los propios procesos y prácticas que desarrollan en su área. Dentro del primer grupo de variables, contexto interno a la gestión de los recursos humanos, se encuentran la situación económico-financiera de la empresa —que determina la capacidad de retribución (niveles ofertados)—, la capacidad de innovación, los recursos tecnológicos disponibles y las características de los productos que se ofertan —indicativos de las capacidades distintivas de la empresa y de las competencias básicas con las que compite— y la política interna, como reflejo de los grupos de poder y coaliciones dentro de la organización. El conocimiento de todos estos aspectos son determinantes para la fijación de los objetivos a alcanzar y la posterior formulación de estrategias sociales.

El segundo componente para la realización del diagnóstico interno lo forma el análisis de todos y cada uno de los procesos y prácticas que utiliza la organización para gestionar a los individuos, es decir: reclutamiento, selección, formación, etc. Este análisis nos debe permitir identificar y conocer cuáles el procedimiento y la orientación dada a cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos, es decir, conocer qué perfiles de personas se han contratado y hay en la organización, cuáles han sido las fuentes tradicionales de reclutamiento que se venían utilizando, cuán es la formación/conocimiento disponible y cómo es la retribución, entre otros aspectos.

[11] Valle Cabrera, R. (coord.) (2003). *La Gestión estratégica de los recursos humanos*. Pearson.

Herramientas para el diagnóstico

El área de recursos humanos dispone de herramientas de análisis que le pueden ayudar a realizar el diagnóstico interno de la organización desde una perspectiva de los recursos humanos. De ellas, algunas que entendemos son relevantes y sencillas en su uso son:

1. La matriz crecimiento/capacidades.
2. La matriz rendimiento/potencial.
3. El ciclo de vida.

1. La matriz crecimiento/capacidades [12]

La matriz crecimiento-capacidades utiliza dos dimensiones en el análisis, una externa y otra interna. La externa hace referencia a las expectativas que tiene la organización respecto al crecimiento del sector; y la interna se centra en la capacidad de la organización, en términos de su preparación tecnológica y conocimientos para competir. La combinación de ambas dimensiones nos permite identificar cuatro posibles situaciones:

a. Desarrollo. Frente a las expectativas de crecimiento del sector, la empresa sabe que su nivel de preparación no es alto y por tanto sus posibilidades de aprovechar dicha situación son, en el estado actual, pocas. ¿Qué puede hacer la empresa? Las opciones más claras y entre las que deberá elegir son: a) «comprar capacidades» (necesita recursos económicos para ello) incorporando a personas con los conocimientos que necesita e invertir en las tecnologías necesarias para aprovechar la evolución positiva del sector; b) «fabricar capacidades», es decir, poner en marcha proceso de formación que mejoren las competencias, los conocimientos y las habilidades de los recursos humanos de los que dispone la organización y, por tanto, las posibilidades de competir. En esta última decisión dos nuevas variables intervienen: tiempo y probabilidad de modificación de las capacidades básicas. Las cuestiones a las que la empresa tiene que responder son: ¿tenemos tiempo y recursos económicos para prepararnos? ¿Son modificables los conocimientos y **habilidades de las personas disponibles en la organización?**

b. Expansión. Esta sería la situación de empresas en las que su alta preparación y capacidades le van a permitir poder aprovechar las expectativas de crecimiento que existen en el sector. El área de recursos humanos deberá continuar con la articulación de políticas que cuando menos le ayude a seguir manteniendo esa posición competitiva en el mercado. La preocupación que surge en situaciones como la señalada es la de en qué invertir los beneficios que se obtienen. Quizás la organización puede plantearse si, teniendo en consideración su nivel de capacidades, poner en marcha una estrategia de diversificación relacionada, entrando en nuevos mercados con objeto de prepararse para cuando el sector en el que actualmente está inicie un retraimiento.

c. Productividad. La alta preparación de la organización, que se traduce en unos altos niveles de eficiencia y productividad, le permiten hacer frente a situaciones de estancamiento y de recesión de los mercados. Incluso puede ser una situación en la cual la empresa crezca dado que podría hacerse con aquellas cuotas de mercado que dejen los competidores que no supervivan a la situación. La gestión de los recursos humanos en esta situación, lógicamente, se centrará en diseñar acciones encaminadas a la mejora de la actividad productiva, diseñando curso de formación e incentivos orientados a ello.

d. En la situación de la **redirección,** la empresa debe plantearse su desaparición o cambio de actividad.

En definitiva, las cuatro situaciones descritas ponen de manifiesto que en todas ellas las decisiones a adoptar para competir deben tener en consideración la capacidad de la organización (la de sus recursos humanos) y basarse en ella.

RECUADRO 2.3 De la matríz de crecimiento/capacidades

[12] Odiorne, G. (1984), *Strategic management of human resource*. Jossey-Bass Publisher.

2. La matriz rendimiento/potencial[13]

Dos son las dimensiones que se utilizan para hacer un diagnóstico interno: el rendimiento y el potencial de las personas. En este caso, también son cuatro las situaciones o grupos de individuos que nos podemos encontrar en una organización: los empleados estrella, los esforzados, los empleados problema y los de bajo perfil.

RECUADRO 2.4 Matriz de rendimiento potencial

a. Los **empleados estrella** son aquellos que presentan altos niveles de rendimiento y tienen un alto potencial de crecimiento y desarrollo. Son personas clave para el desarrollo actual y futuro de la organización. La organización debe cuidar y diseñar políticas que estén orientadas a su retención y les permita su desarrollo.

b. Los **esforzados** son empleados que muestran niveles de rendimiento satisfactorios pero que están al límite de sus capacidades. Es necesario diseñar sistemas de incentivos que les lleven a mantener el esfuerzo que vienen desplegando en la organización, pero son personas a las que un incremento en su nivel de responsabilidades podrían conducirles a una situación de estrés, frustración y a un descenso en sus niveles de rendimiento.

c. Los **empleados problema** deben ser objeto de especial atención para la organización. La pregunta que debe hacerse el responsable de recursos humanos es ¿por qué presentan bajos niveles de rendimiento si son personas con alto potencial? La identificación de las causas y la corrección de las mismas, articulando las políticas de recursos humanos adecuadas, permitiría pasar este grupo de personas a empleados estrella con lo que las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización se incrementarían.

d. Los **empleados de bajo perfil** son aquellos que se han incorporado a la organización como consecuencia, principalmente, de errores en los procesos de selección. Poco puede hacer la organización ya que no es modificable su rendimiento mediante formación.

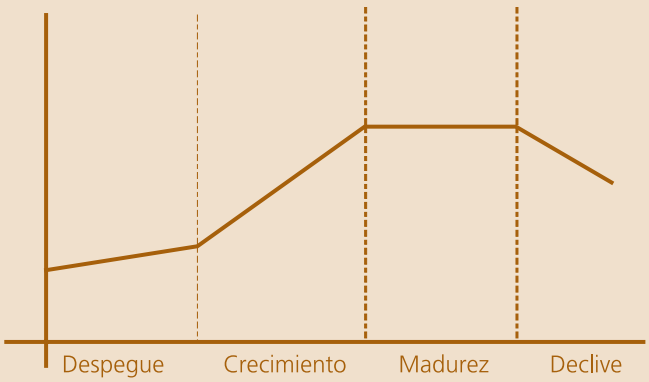
3. El ciclo de vida

A través de la representación gráfica del ciclo de vida de las personas en la organización se muestra la situación de ésta en términos de los niveles de preparación de las personas y las posibilidades de acometer nuevos proyectos con garantías. Los grupos de personas que nos podemos encontrar son:

a. Las personas en la **etapa de despegue** están en proceso de formación y de aprendizaje. No deben asumir responsabilidades y sobre ellos hay que realizar un esfuerzo de inversión.

b. Las personas en la **fase de crecimiento,** se encuentran en un momento en el que pueden realizar contribuciones a la empresa, de lanzamiento de ideas, con altos niveles de creatividad e iniciativas. Son personas que van poco a poco asumiendo responsabilidades. En esta situación es importante diseñar una estrategia de gestión que mantenga el comportamiento innovador y se perciban expectativas de desarrollo en la organización. En caso contrario se producirá el abandono. Son personas claves para el desarrollo futuro de la organización.

RECUADRO 2.5 El ciclo de vida 1



c. Las personas que se encuentran en la **etapa de la madurez,** están dando a la organización todo el conocimiento y esfuerzo que

[13] Lengnick-Hall, C. A. y Lengnick-Hall, M. L. (1988), «Strategic Human resopurce Management: A review of the literature and a proposed typology». *Academy of Management Review.* vol. 13: pp. 454-470.

tienen pero habiendo llegado al máximo en cuanto a las contribuciones. Para estas personas es muy importante diseñar acciones de mantenimiento y retardo en cuanto a su pase a la etapa posterior. Son el soporte actual de la organización.

d. El último grupo de personas se encuentran en la fase final de su vida laboral y por tanto se espera que en breve abandonen la organización.

Cualquier distribución de la curva que no fuera normal pondría de relieve cuál es la capacidad de la organización para acometer nuevos proyectos y qué acciones debería emprender para equilibrar la situación. Así, una empresa con empleados muy concentrados en las primeras etapas debería articular políticas distintas a las de empresas con una población envejecida y en la fase de declive o madurez.

Una vez realizado el diagnóstico externo e interno es cuando cada organización estará en condiciones de establecer cuáles son los objetivos que va a establecer y podrá diseñar las estrategias de gestión de los recursos humanos adecuadas. Los objetivos que pueden seguirse y las opciones estratégicas pueden ser[14]:

- Objetivos estratégicos:
  - Flexibilidad: salarial, de movilidad, de contratación.
  - Participación e integración: mejora del nivel de compromiso de las personas con la organización.
  - Innovación: potenciando el desarrollo de nuevos productos y procesos.
- Opciones estratégicas:
  a. Respecto a la incorporación: contratación fija vs. de duración determinada; perfil específico vs. perfil polivalente.
  b. Respecto a la formación: formación específica vs. polivalente; trabajo individual vs. grupo.
  c. Respecto a la retribución: mecanicista vs. orgánica; liderazgo vs. mínimo.
  d. Respecto a la evaluación: comportamiento vs. resultados.

2.3 Modelos y enfoques sobre la gestión estratégica de los recursos humanos

Son muy variados los modelos de gestión estratégica de los recursos humanos que se han elaborado. Si bien en este apartado recogemos sólo aquellos que consideramos más relevantes, para su presentación vamos a utilizar como criterio los enfoques que adoptan los autores en su propuesta. Así, distinguiremos entre los que siguen un enfoque universalista frente a un enfoque contingente. Como se recordará, el enfoque universalista mantiene la existencia de prácticas de gestión de los recursos humanos que son las mejores, cualquiera que sea la situación de la organización. El enfoque contingente postula que la orientación de las prácticas dependerá de variables organizativas y del entorno, señalando a la estrategia de la empresa como una de las principales variables.

Aproximación universalista

Entre los modelos universalistas, el más conocido es el denominado **Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento *(High Performance Work System).*** El modelo trata de presentar aquellas prácticas de gestión de los recursos humanos que generan valor para los accionistas de la empresa. Presentan también la peculiaridad de que al proponer un sistema de prácticas, adoptan también un enfoque configuracional. Es la sinergia entre las prácticas la que las hace superiores a una aplicación individualizada. Uno de los autores más representativos de esta aproximación es Pfeffer (1994, 1997, 1999)[15]. Las prácticas que señala el autor son las siguientes:

- Seguridad en el empleo.
- Cuidadosas técnicas de reclutamiento y selección.

---

[14] Valle Cabrera, R. (coord.) (2004). Op. Cit.

[15] Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of workforce.* Harvard Business School Press; (1997) *Pitflls on the road to measurement: the dangerous liaison of Human resources with the ideas of accounting and finance.* Human Resource Management, vol. 36, n.º 3: pp. 357-367; (1999) *Putting people first for organizational success.* Academy of Management Executive, vol. 13: pp. 37-48.

- Equipos de trabajo autogestionados.
- Retribución variable vinculada a los resultados de la empresa.
- Extensa formación.
- Reducción de barreras de diferenciación en la empresa.
- Participación y agilidad en los flujos de trabajo.

Dentro de este enfoque universalista también se incluye la propuesta denominada **Sistema de compromiso *(High Commitment Management),*** a través del cual se trata de potenciar la implicación y participación del trabajador en la empresa. La gestión de los recursos humanos pone un énfasis especial en el auto-control de los comportamientos dotando a las personas de mayor autonomía. Si bien las propuestas de las prácticas a considerar dentro del modelo de compromiso han sido variadas, dependiendo de los autores, se pueden sintetizar en prácticas vinculadas al desarrollo de habilidades, el enriquecimiento del trabajo —buscando eliminar las actividades rutinarias y monótonas— y a través del diseño de incentivos[16].

Aproximación contingente

A diferencia de la aproximación universalista, en este caso se entiende que la orientación que adopte una determinada práctica de gestión de los recursos humanos o el conjunto de ellas, dependerá de la estrategia elegida para competir. Entre los modelos estratégicos de gestión de los recursos humanos más utilizados en la literatura están:

Modelo de Miles y Snow[17]. Uno de los primeros modelos estratégicos aparecidos en la literatura y que todavía se sigue utilizando en numerosas investigaciones es el propuesto por Miles y Snow (1978, 1984). Desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, la principal aportación que realizan los autores es que para cada tipo de estrategia genérica que identifican en las empresas, señalan cuáles son las características que debe tener la gestión de los recursos humanos para que aquélla pueda realizarse. Así, para el caso de empresas con una **estrategia defensiva,** la gestión de recursos humanos debe desarrollar una orientación interna, es decir, centrada en los recursos humanos de que dispone, incentivar la consecución de objetivos a corto plazo, buscar la eficiencia a través

RECUADRO 2.6 **Propuesta de Miles & Snow**

Tipo de estrategia	Características	Gestión de RRHH
Estrategia defensiva	Número limitado de productos. Área de actuación reducida. Búsqueda de oportunidades. Ambiente estable.	Orientación interna. Orientación hacia el corto plazo. Personal experto. Búsqueda de la eficiencia. Orientación hacia la tarea.
Estrategia exploradora	Búsqueda continua de nuevas oportunidades. Generadora de cambios e incertidumbre. Uso de múltiples tecnologías Innovación.	Orientación al medio y largo plazo. Alto potencial de crecimiento. Capacidad creativa. Orientación externa.
Estrategia analizadora	Combinación de las estrategias defensiva y exploradora.	Flexibilidad. Creatividad. Eficiencia. Adaptación a situaciones de ambigüedad.

16 Véase: Youndt, M. A. y Snell, S. A. (2004), «Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance». *Journal of Managerial Issues*, XVI, n.º 3: pp. 337-360; Wood, S. y Albanese, M. T. (1995), «Can we speak of high commitment management on the shop floor?» *Journal of Management Studies,* vol. 32. n.º 2: pp. 215-247.

17 Miles, R. y Snow, C. (1978), *Designing strategic human systems.* Organizational Dynamics. Summer: pp. 36-52; (1978) *Organizatcional strategy, structure and process.* McGraw-Hill.

RECUADRO 2.7 Propuesta de Schuler y Jackson

Tipo de estrategia	Comportamientos deseables	Practicas de gestion de los recursos humanos
Estrategia innovadora	Creatividad. Orientación a largo plazo. Actitud de cooperación e intercambio. Interés moderado por la productividad. Igual interés por procesos y resultados. Asunción de riesgos. Tolerancia por la incertidumbre.	Puestos de trabajo interactivos. Valoración basada en el largo plazo y grupos. Desarrollo de habilidades polivalentes. Retribución basada en la equidad interna. Uso amplio de incentivos. Opciones de carrera en la organización.
Estrategia de calidad	Comportamientos predecibles. Orientación al largo plazo. Búsqueda moderada de la cooperación. Alto interés por la calidad. Interés moderado por la productividad. Interés por los procesos. Poca asunción de riesgos Alto compromiso con la organización.	Alta descripción y especificación de puestos. Alta participación de los trabajadores en las decisiones relevantes relativas a su puesto. Valoración de rendimiento a corto plazo, individual y de grupo. Formación intensiva y continua.
Estrategia de costes	Comportamientos repetitivos y predecibles. Orienación a corto plazo. Actitud individualista. Moderado interés por la calidad. Alto interés por los resultados. No asunción de riesgos.	Alta nivel de especificación y descripción de los puestos. Valoración de rendimiento a corto plazo y de contribuciones individuales. Equidad externa en la retribución. Mínima formación.

de disponer de un personal experto y, en lógica con el planteamiento señalado, el punto de atención en la gestión es la tarea que realizan las personas. Frente a esta situación, en el caso de empresas con **estrategias exploradoras,** la gestión de los recursos humanos debe adoptar una perspectiva del medio y largo plazo, preocuparse por la capacidad de crecimiento y desarrollo del individuo ya que la creatividad de éste es un factor relevante para competir. Esta estrategia toma como referencia para dotarse de las capacidades que necesita, principalmente, el mercado externo de trabajo. La **estrategia analizadora** requeriría una combinación de ambas prácticas de gestión de los recursos humanos señaladas para las otras opciones estratégicas (Recaudro 2.6).

Modelo de Schuler y Jackson[18]. Los autores identifican un conjunto de comportamientos alternativos posibles a estimular y ante los cuales las organizaciones tienen que posicionarse y elegir, ya que no es indiferente la opción que adopten. (Recuadro 2.7). Al igual que en el caso anterior, asignan a distintas opciones estratégicas —innovadora, de calidad y de costes— aquellos comportamientos que más se ajustan a ellas.

Modelo de Arthur[19] (1992; 1994). El autor en un estudio realizado en 55 factorías de acero en Estados Unidos, identificó dos sistemas de prácticas de gestión de los recursos humanos en función de que la empresa desarrollara una estrategia de reducción de costes frente a una estrategia de diferenciación, a la cual asocia prácticas orientadas a la maximización de compromiso.

El enfoque desde la teoría de los recursos y capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades ha supuesto un cambio importante en la forma de abordar el análisis de la competitividad de las organizaciones. Esta teoría resalta el papel de los recursos

[18] Schuler, R. y Jackson, S. (1987), *Linking competitive advantage with human resource management practices*. Academy of Management Executive, n.º1: pp. 207-219; Shuler, R. (1987), *Personnel and human resource management choices and organizational strategy*. Human Resource Planning, vol. 10, n.º 1: pp. 1-17.

[19] Arthur, J. B. (1992), «The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills». *Industrial and Labor Relations Review,* vol. 45, n.º 3: pp. 488-506; (1994) «Effects of human resources systems on manufacturing performance and tournover». *Academy of Management Journal,* vol. 37, n.º 3: pp. 670-687.

RECUADRO 2.8 **Propuesta de Arthur**

Estrategia de costes y practicas de gestión de recursos humanos orientadas hacia la reducción de costes	Estrategia de diferenciación y practicas de RRHH orientadas hacia el compromiso
Especificación de las tareas. Exigencia de pocas habilidades. Salarios reducidos. Poca inversión en formación. Reemplazamiento de trabajadores a bajo coste. Poco compromiso de los trabajadores.	Inversiones en formación y habilidades polivalentes. Puestos con incertidumbre. Discrecionalidad de los trabajadores en la toma de decisiones. Búsqueda del compromiso de los empleados. Altos salarios. Criterios formales de evaluación, conocidos por los empleados.

internos, y sobre todo los recursos intangibles. Establece los requisitos que un recurso debe cumplir para ser considerado como fuente de ventaja competitiva sostenible. Los recursos humanos adquieren esta condición, ya que cumplen con los requerimientos establecidos[20]:

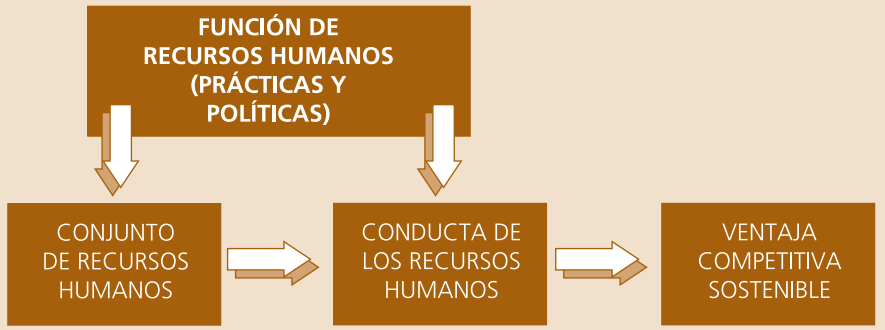
1. Añadir valor a la empresa. La no homogeneización del mercado de trabajo hace que en él nos encontremos con personas que difieren en sus capacidades y habilidades y, por tanto, en el grado de contribuciones que pueden realizar a la organización. Con ello se quiere poner de manifiesto que la empresa no puede permanecer indiferente al tipo de persona que incorpora. Además son los recursos humanos los que adoptan las decisiones de aprovechar las oportunidades, generando valor, o evitar las amenazas, impidiendo la reducción de valor.
2. Ser raro/escaso. La rareza del recurso se deriva, en nuestro caso, de la dificultad de encontrar personas que garanticen altos niveles de rendimiento a la empresa porque sus conocimientos y destrezas son difíciles de encontrar en el mercado de trabajo. Por ejemplo, para una agencia de viajes, tener un empleado que domine el japonés a nivel oral y escrito, lo convierte en un recurso escaso, cuando lo más normal es que se hable inglés.
3. Ser inimitable. Para que un recurso pueda ser imitado es necesario: a) que los competidores identifiquen exactamente la fuente de ventaja competitiva, es decir, que sepan exactamente qué personas o grupos de personas son los que poseen las competencias que necesita la organización, y b) que los competidores puedan duplicarlos o copiarlos exactamente. Como resulta fácil de entender, copiar los conocimientos, habilidades, experiencias y comportamientos de las personas no es tarea sencilla, al menos a corto plazo. Podría pensarse que a través de la movilidad o adquisición este problema podría superarse; sin embargo, los costes de transacción que implicaría la contratación de las personas o grupos puede ser una fuerte barrera a considerar. Además, a los argumentos señalados habría que incorporar la dificultad añadida como consecuencia de la ambigüedad causal y de la complejidad social.
4. No ser sustituible. Para comprender la dificultad de sustituir al componente humano clave de una organización, además de los argumentos señalados, cabría añadir que no todo el mundo tiene la misma capacidad de adaptación a los distintos entornos y tecnologías, y que aquellos que son capaces de aportar valor en un determinado contexto no lo son en otros.

En la medida en la que los recursos humanos cumplen los requisitos que se acaban de describir (valor, escasez, inimitabilidad, insustituibilidad) generan ventaja competitiva a las empresas que los poseen. Concretamente, contribuyen a crear *Ventaja en Capital Humano*[21]. Pero tener un capital humano con dichas características no es suficiente: con el paso del tiempo los conocimientos y habilidades pueden quedar obsoletos o incluso ser copiados por empresas competidoras. Por ello, la gestión de recursos humanos debe generar prácticas y procedimientos que sean valiosos, específicos e inimitables por sí mismos y que contribuyan a mantener la competitividad del propio capital humano. Esto es lo que se denomina generar *Ventajas en los procesos de Gestión de los Recursos Humanos*.

[20] Barney, J. B. (1991), «Firms resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management,* vol. 17: pp. 99-120; Kamoche, K. (1996) «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm». *Journal of Manageent Studies,* vol. 33, n.º 2: pp. 213-233; Lado, A. y Wilson, M. C. (1994) «Human resource system and sustained competency-based perspective». *Academy of Management Review,* vol. 19, n.º 4: pp. 699-727; Wright, P., McMahan, G., McCormick, B. y Sherman, W. (1998), *Strategy, core competence and human resource involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance*. Human Resource Management, vol. 37., n.º 1; pp. 17-29.

[21] Kamoche, K (1996), «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm». *Journal of Management Studies,* vol. 33. n.º 2: pp. 213-233.

RECUADRO 2.9 **Los procesos de gestión de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva**



Fuente: Wright *et al.*, 1994

La Figura 2.9 ayuda a comprender mejor cómo se vincula la Gestión de Recursos Humanos con la ventaja Competitiva, a través de la combinación entre el capital humano y los procesos de gestión de RRHH[22]. Se establecen tres elementos claves. El primero sería el conjunto de Capital Humano o «elenco de recursos humanos», el cual incluye el stock de habilidades individuales que existen en una organización en un momento determinado. Segundo, se destaca el comportamiento de los individuos, sus conductas. Éstas son diferentes de sus habilidades, ya que se reconoce a los trabajadores de una organización como seres cognitivos y emocionales, que poseen una voluntad libre, la cual puede orientarles hacia un comportamiento u otro. Finalmente, se destaca el sistema de prácticas de Gestión aplicadas por la organización para aprovechar el potencial de sus trabajadores.

La lógica que vincula a estos elementos con la ventaja competitiva es la siguiente: la gestión adecuada de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales. No basta con tener «los mejores recursos humanos del mercado», ya que si éstos no son gestionados adecuadamente, sus conductas y comportamientos pueden no ser los deseados por la organización, por lo tanto, para que una empresa tenga una ventaja competitiva sostenible, debe tener una posición superior en cada uno de los tres elementos del modelo. Es cierto que las políticas de gestión de recursos humanos pueden ser copiadas por la competencia, pero la empresa que las desarrolla primero tendría la ventaja de haber obtenido antes un elenco de recursos humanos comprometidos y de calidad que han favorecido el éxito de la empresa.

Dado que debe existir una cierta coherencia entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos sobre los que se aplican, se ha desarrollado un modelo conocido como *Arquitectura de Capital Humano* por David Lepak y Scott Snell (véase el Recuadro 2.10) vinculando prácticas e individuos[23]. En coherencia con la Teoría de Recursos y Capacidades, los autores destacan dos características del conocimiento de un trabajador: el valor y su especificidad, proponiendo cuatro modelos de empleo diferentes acordes con las combinaciones posibles de este tipo de conocimiento:

- Así, para empleados con conocimientos de alto valor y alta especificidad, se propone un modelo de prácticas de gestión de RRHH de compromiso consistente en: vincular al trabajador con la empresa a través de políticas de desarrollo que permiten sacar el mejor partido a su potencial, y en generosos sistemas de compensación con amplias opciones de incentivos y beneficios para el empleado, entre otras prácticas. Estos trabajadores se colocarían en el núcleo central de la organización *(core employees)* debido a su contribución a la empresa.
- Cuando el valor y la especificidad de los conocimientos de los empleados es muy bajo, el modelo de empleo cambia sustancialmente. Este tipo de empleados, aunque ciertamente necesarios en una organización, tienen la consideración de *commodities,* realizando tareas auxiliares o periféricas a la actividad central de la empresa. El modelo Normativo dentro de la *Arquitectura de Capital Humano* propone para estos individuos una desinversión en prácticas de gestión de RRHH, centrándose en

[22] Wright, P. M.; McMaham, G. C. y McWilliams, A. (1994), «Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective». *The International Journal of Human Resource Management,* vol. 5 (2): pp. 301-326.

[23] Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999), «The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development». *Academy of Management Review,* n.º 24: pp. 31-48; Lepak, D. y Snell, S. (2002), «Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations». *Journal of Management*. n.º 28 (4): pp. 517-543.

RECUADRO 2.10 **Arquitectura del capital humano**

	Bajo valor del capital humano	*Alto valor del capital humano*
Alta especificidad del capital humano	Modelo de Equipos	Modelo de Compromiso
Baja especificidad del capital humano	Modelo Normativo	Modelo de Productividad

Fuente: Adaptado de Lepak & Snell (1999).

establecer los estándares mínimos de rendimiento y a recompensar o sancionar a los trabajadores según alcancen o no dichos estándares.

- En una situación intermedia de un capital humano en la empresa de alto valor pero baja especificidad, esto es, con conocimientos básicos para el éxito de la organización pero que están ampliamente distribuidos en el mercado laboral, Lepak & Snell recomiendan un modelo de empleo de productividad. Consiste básicamente en seleccionar a las personas que pueden rendir en la empresa inmediatamente, evaluación del rendimiento en base a resultados a corto plazo y equidad interna y externa en la retribución. Con este modelo de empleo se garantizaría un rendimiento eficiente de este tipo de trabajadores.
- Finalmente, un modelo de empleo basado en prácticas de trabajo en equipo sería conveniente para gestionar a aquellos empleados con conocimientos y destrezas de alta especificidad, aunque generan escaso valor directo al cliente. Piénsese, por ejemplo, en los expertos que miden el impacto medioambiental de los productos. Con estas prácticas se consigue diseminar las habilidades específicas de estos expertos en la empresa, de tal suerte que los equipos internos o departamentos fuesen capaces de absorber dichas rutinas en un futuro.

Como conclusión, la Teoría de Recursos y Capacidades, aplicada al ámbito de los recursos humanos, estudia cómo éstos contribuyen a generar ventaja competitiva en la organización. Para ello, se requiere un capital humano valioso, específico, inimitable e insustituible, así como prácticas de gestión adecuadas. Los empleados de mayor valor y con conocimientos más específicos tendrían la consideración de trabajadores centrales para la organización y las investigaciones empiezan a poner de manifiesto cómo este tipo de personas contribuye más que otras al beneficio o la eficiencia de la empresa[24]. De esta manera, la Teoría de Recursos y Capacidades ayuda a demostrar, no sólo desde un punto de vista teórico sino también empírico, el valor añadido que la gestión de los recursos humanos aporta a la empresa.

2.4 Políticas y prácticas estratégicas en las actividades de recursos humanos

La implantación de las estrategias organizativas, como hemos puesto de manifiesto en el apartado anterior, supone elegir determinadas prácticas de recursos humanos que den soporte y permitan su desarrollo. En el Recuadro 2.11 se muestran distintas opciones agrupadas por procesos. Vincular eficazmente la estrategia genérica a la estrategia de recursos humanos supone algo más que la elección entre el conjunto de opciones disponibles. La elección debe buscar configuraciones de prácticas de recursos humanos que contribuyan en conjunto a la implantación de la estrategia de la organización.

Planificación estratégica de los recursos humanos

Las opciones de planificación abarcan un amplio espectro de alternativas. Las organizaciones que conciben el proceso de planificación y previsión a corto plazo, y como algo no sistemático, tendrán probablemente una actitud estratégica distinta de aquellas con un planteamiento más continuado y a largo plazo. Sorprendentemente, pese a que muchas organizaciones reconozcan la importancia de la planificación a largo plazo, muy pocas lo hacen de la forma adecuada.

[24] Para el contexto español véase, por ejemplo, López-Cabrales, A; Valle, R. y Herrero, I. (2006), «The Contribution of Core Employees to Organizacional Capabilities and Efficiency». *Human Resource Management,* vol. 45, n.º 1: pp. 81-109.

RECUADRO 2.11 Opciones de prácticas de recursos humanos que pueden adecuarse a las estrategias competitivas

1	**Opciones de planificación**		
	No sistemática	↔	Sistemática
	A corto plazo	↔	A largo plazo
	Análisis explícito del puesto de trabajo	↔	Análisis implícito del puesto de trabajo
	Simplificación del puesto de trabajo	↔	Enriquecimiento del puesto de trabajo
	Escasa participación del empleado	↔	Gran participación del empleado
2	**Opciones de dotación de personal**		
	Fuentes internas	↔	Fuentes externas
	Trayectorias limitadas	↔	Trayectorias amplias
	Escalas únicas	↔	Escalas múltiples
	Criterios explícitos	↔	Criterios implícitos
	Socialización limitada	↔	Socialización extensa
	Procedimientos cerrados	↔	Procedimientos abiertos
3	**Opciones de evaluación**		
	Criterios de actuación	↔	Criterios de resultados
	Fines: desarrollo, saneamiento, mantenimiento		
	Escasa participación de los empleados	↔	Gran participación de los empleados
	Criterios a corto plazo	↔	Criterios a largo plazo
	Criterios individuales	↔	Criterios de grupo
4	**Opciones de retribución**		
	Salarios base reducidos	↔	Salarios base elevados
	Equidad interna	↔	Equidad externa
	Retribuciones en especie reducidas	↔	Muchas retribuciones en especie
	Paquete estándar, fijo	↔	Paquete flexible
	Escasa participación	↔	Gran participación
	Sin incentivos	↔	Muchos incentivos
	Incentivos a corto plazo	↔	Incentivos a largo plazo
	Sin seguridad de empleo	↔	Gran seguridad de empleo
	Jerárquicas	↔	Gran participación
5	**Opciones de formación y perfeccionamiento**		
	A corto plazo	↔	A largo plazo
	Aplicación limitada	↔	Aplicación amplia
	Énfasis en la productividad	↔	Énfasis en la calidad de vida en el trabajo
	Espontánea, sin planificar	↔	Planificada, sistemática
	Orientada al individuo	↔	Orientada al grupo
	Baja participación	↔	Gran participación
6	**Opciones de relaciones laborales**		
	Evitación de los sindicatos	↔	Cooperación con los sindicatos
	Enfrentamiento	↔	Colaboración
	Escaso respeto por los derechos	↔	Gran respeto por los derechos de los empleados
	Relaciones oficiales	↔	Relaciones espontáneas
	Secretismo	↔	Apertura

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 las necesidades de mantenimiento a corto plazo e ignorar la coordinación con los planes

de la organización a largo plazo. No obstante, el incremento de la incertidumbre y los relevantes cambios que ha presidido el mundo de los negocios en los últimos años han estimulado a algunas organizaciones a integrar la planificación de recursos humanos en el proceso de planificación estratégica del negocio.

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. Aunque son pocas las organizaciones que han llegado a este grado de implicación, son muchas las ventajas que de éste pueden surgir.

Dotación estratégica de personal

Muchas de las decisiones sobre contratación tienen consecuencias sobre la implantación de la estrategia. Así, por ejemplo, el hecho de que la empresa contrate externamente al personal, o se base fundamentalmente en fuentes internas, determinará las oportunidades que tendrán los empleados de la empresa. De este modo, se influye en la gestión de las carreras profesionales y en la promoción, lo que, a su vez, tendrá incidencia sobre las recompensas, la formación y el perfeccionamiento y, en general, en la calidad de vida en el trabajo de los empleados de la empresa.

Algunos temas relacionados con lo que acabamos de señalar, y que han caracterizado la década de los noventa, son los relativos a las fusiones y las adquisiciones, así como a los despidos producidos por ajustes de plantilla. Debido a una necesidad de redimensionar la organización, bien a través de una fusión o mediante una reducción del tamaño, muchas organizaciones toman decisiones sobre personal que en raras ocasiones se basan en un análisis estratégico cuidadoso. En algunas empresas, las decisiones se toman «de un día para otro» debido a la apremiante necesidad de cubrir nuevos puestos. No ha sido sino hasta hace muy poco cuando las empresas han empezado a darse cuenta de que las condiciones del mercado probablemente seguirán agitadas e imprevisibles y que, por consiguiente, se precisa de una estrategia a largo plazo. Si bien antes se prestaba una gran atención a la planificación de la sucesión de los altos directivos, debido a su importancia estratégica, cada vez más los profesionales e investigadores se centran en cuestiones relacionadas con la dotación estratégica de personal (sucesión de los consejos de administración y la adquisición de empleados).

Una decisión de carácter estratégica es la relativa al tipo de vinculación que van a tener las personas que se incorporan a la organización. El carácter fijo o temporal tiene serias repercusiones. Resolver la necesidad de ofertar estabilidad, para generar compromiso en el individuo, con la de disponer de flexibilidad vinculando las personas a proyectos concretos en el tiempo, es una cuestión relevante para los responsables de los recursos humanos.

Elementos estratégicos en la evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento ha ido aumentando su importancia como práctica de recursos humanos debido al incremento de las exigencias de innovación, de la competencia y por las repercusiones de la tecnología en la naturaleza de los puestos de trabajo. Así pues, existen muchas razones para enfocar esta actividad desde una perspectiva estratégica. La evaluación del rendimiento es un elemento clave a la hora de implantar o mantener con éxito la estrategia empresarial, ya que determina la orientación de los comportamientos y resultados buscados. Por ejemplo, si una empresa desea adoptar una perspectiva de gestión de la calidad (TQM), parece lógico que la evaluación del rendimiento incluya objetivos de «calidad y satisfacción del cliente», y exigirá comportamientos que se centren en el desarrollo de una mayor sensibilidad hacia las necesidades del cliente. A pesar de su importancia en el proceso de gestión estratégica, la evaluación del rendimiento no ha recibido la atención adecuada. Gran parte de esta falta de atención se debe al hecho de que tanto los gerentes como los empleados están descontentos con los sistemas de evaluación existentes. Si bien en el Capítulo 9 se describirá con mayor profundidad los obstáculos a la evaluación del rendimiento, debemos recordar en este momento que a muchos gerentes no les gusta utilizar este sistema y que los empleados desconfían de su validez y fiabilidad. Por tanto, es de suma importancia sintonizar y adaptar el sistema de evaluación del rendimiento para valorar los comportamientos necesarios con el fin de lograr los objetivos estratégicos.

Sistemas estratégicos de retribución[25]

Las elecciones que se hagan respecto a cómo recompensar a las personas son especialmente relevantes a la hora de implantar una estrategia. Quizá en mayor medida que en cualquier otra área de la gestión de los recursos humanos, la estrategia de compensaciones comunica la filosofía y la estrategia general de la empresa. Además, las opciones relacionadas con las recompensas se solapan con muchas otras actividades de la gestión de los recursos humanos. Así, por ejemplo, la estrategia de retribuciones se solapa normalmente con el sistema de evaluación del rendimiento.

A la hora de idear un plan estratégico de retribuciones, es preciso abordar tres cuestiones, cada una de ellas con múltiples facetas. Éstas son las siguientes:

1. ¿En qué se basará la retribución (puesto de trabajo frente a habilidades; rendimiento frente a antigüedad; orientación a corto plazo frente a largo plazo; evitación del riesgo frente a toma de riesgos; resultados de la empresa frente a resultados de la división; equidad interna frente a equidad externa; igualdad frente a jerarquía; y medidas cuantitativas del rendimiento frente a medidas cualitativas)?
2. ¿Cuáles son los factores que hay que tener en cuenta en el diseño (nivel salarial frente a mercado, sueldo fijo frente a incentivos, frecuencia de aumentos o bonificaciones y recompensas intrínsecas frente a recompensas extrínsecas)?
3. ¿Cuál va a ser el marco administrativo (centralización frente a descentralización de las políticas de retribuciones, públicas frente a secretas, de participación frente a no participación y burocrática frente a flexible)?

Cada una de estas preguntas habrá de responderse detalladamente, y comparar el resultado con las condiciones que existan en una organización o unidad en concreto. Si las condiciones son favorables y apoyan la estrategia de la empresa, entonces podrá pasarse a la implantación. Por ejemplo, para que una política de retribuciones dependiente del rendimiento sea eficaz, debe satisfacer, al menos, cuatro condiciones:

- Debe existir una relación entre rendimiento obtenido y retribución concedida.
- Debe ser identificable y medible el rendimiento del individuo.
- La cantidad asignada debe ser valorada por el individuo de forma que le conduzca a desplegar el esfuerzo necesario.
- Debe aceptarse que el dinero no es el único factor motivante del individuo, ya que éste puede buscar recompensas de carácter intrínseco.

Una consideración especial tiene la gestión de las retribuciones del personal directivo. Las peculiaridades que presentan este colectivo hace que a la hora de definir las estrategias retributivas deban atenderse a parámetros diferentes y en muchos casos específicos. Las Stock Options ha sido, por ejemplo, un sistema clásico y controvertido de retribución.

Formación y perfeccionamiento estratégico de los recursos humanos

La filosofía y la estrategia de una organización están ligadas a su concepción de cómo mejorar el rendimiento actual o futuro de sus empleados. Pueden adoptarse dos estrategias: 1) buscar fuera de la organización a las personas con las cualificaciones suficientes para obtener buenos resultados, y 2) mejorar las capacidades y habilidades del personal disponible mediante la formación. La decisión a tomar requiere de un profundo análisis interno, teniendo en consideración que formar y perfeccionar a los empleados resulta costoso y requiere tiempo.

Sin embargo, si la empresa decide asumir la formación, debe asegurarse de que los programas estén vinculados a los objetivos estratégicos generales. Además, es preciso darse cuenta de que los objetivos de formación son diferentes de los de rendimiento (en el Capítulo 7 se ofrecerá información a este respecto).

---

[25] El estudio que sigue a continuación se basa en el material de un taller sobre «Aspectos estratégicos de las retribuciones», preparado y dirigido por L. Gómez-Mejía y D. Balkin para altos directivos de Hydro-Quebec, Montreal, 18 noviembre 1991. Este material se utiliza con la autorización de los participantes. Más información sobre estrategia retributiva y gestión de los recursos humanos puede verse en Martocchio, J. J. (1997), *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Prentice Hall.

En general, las empresas que invierten en formación y perfeccionamiento están convencidas de que ello afecta a los resultados a largo plazo, a pesar de que los resultados a corto plazo no siempre sean evidentes. Una de las ventajas que puede obtenerse al vincular el plan estratégico de la empresa a la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos es la reducción de costes. Otra ventaja es que los empleados son conscientes de cómo será su futuro dentro de la empresa, lo que dará origen a un mayor compromiso con ésta. En los momentos actuales es evidente que para tener éxito en su actividad, una organización debe tener personal bien formado, que sea capaz de reaccionar ante cualquier situación. Las empresas exitosas son aquellas que mejor gestionan el conocimiento.

Por último, señalar que uno de los temas clave que ha ido surgiendo a lo largo de los noventa respecto a la gestión estratégica de los recursos humanos es el que hace hincapié en la necesidad de innovación. Para mejorar la competitividad a través de la innovación es preciso reestructurar las relaciones entre trabajadores y dirección en cuatro áreas clave:

- La *aportación o «voz» de los trabajadores:* si el trabajador no tiene «voz», probablemente esto lleve a comportamientos disfuncionales, una baja moral, problemas en el trabajo y una elevada rotación de personal.
- *Flexibilidad:* La flexibilidad en la producción aparece como un requerimiento no sólo de los cambios que experimenta el mercado, sino también por imperativo de los nuevos procesos tecnológicos aplicados a la producción.
- *Participación:* Si existen garantías de que el «pastel» se repartirá de forma equitativa, se satisfará la necesidad de participar en los frutos del trabajo.
- *Seguridad en el empleo:* Existen muchos problemas a la hora de que funcione un sistema de gestión de los recursos humanos participativo, flexible e igualitario, en ausencia de un cierto grado de seguridad en el empleo. Esto no supone necesariamente una garantía de empleo de por vida, pero significa que habrá que establecer políticas que aumenten dicha seguridad. Algunas de estas políticas pueden consistir en asegurar una subcontratación reducida, invertir más en formación o aumentar las oportunidades de traslado a otros puestos antes de que se produzca el despido.

2.5 Tendencias en la gestión estratégica de los recursos humanos

Evaluación de las estrategias de gestión de los recursos humanos

Evaluar las estrategias de gestión de los recursos humanos significa dos cosas: 1) evaluar la congruencia de las políticas de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa, y 2) determinar en qué medida esta congruencia contribuye a los resultados finales de la empresa. Una pregunta esencial que hay que hacerse es la siguiente: ¿qué grado de coordinación existe entre las prácticas y políticas de recursos humanos y la gestión estratégica? Con objeto de facilitar la evaluación, lo primero es identificar cuál es la estrategia general seguida por la empresa. De las muchas tipologías existentes, nosotros vamos a mostrar a título recordatorio las establecidas a nivel corporativo y a nivel de unidad de negocio.

Estrategias corporativas

Son estrategias que se formulan para el conjunto de la organización. Las tres grandes opciones estratégicas que suelen estudiarse son la de *estabilidad*, la de *crecimiento* y la de *reducción*.

Las estrategias de *estabilidad* suponen mantener la situación tal como está —seguir sirviendo a los clientes de la misma forma, en el mismo mercado y buscar sólamente mejoras modestas en los resultados—. Las empresas que adoptan este tipo de estrategias ven el entorno como un ámbito que ofrece pocas oportunidades.

Las estrategias de *crecimiento* suponen varias posibilidades: explotar nuevos mercados o productos y ofrecer oportunidades a la gente para que crezca dentro de la empresa.

Cuando una empresa está en declive debido a una recesión o a otros motivos, las estrategias de *reducción* pueden consistir en un mayor control de los costes, deshacerse de parte de sus activos y disminuir su tamaño.

Cada una de estas opciones requeriría diferentes políticas y prácticas de recursos humanos.

SABÍAS QUE

La mayoría de los departamentos de recursos humanos no tienen en cuenta los objetivos corporativos a la hora de establecer sus políticas. Sin embargo, las empresas que tienen una estrategia de gestión de personas bien documentada y alineada con el negocio generan unos ingresos por empleado un 35% más altos y su índice de absentismo laboral es un 12% más bajo, según un estudio de *PricewaterhouseCoopers*.

Alguna vez ha ocurrido que todos los empleados de una empresa han cumplido sus objetivos y, sin embargo, la compañía no. Éste es sólo un ejemplo de un sistema de retribución diseñado sin tener en cuenta los objetivos de la organización, pero no es el único.

El estudio *Sondeo global sobre capital humano 2002-2003. Gestión eficaz de personas y rentabilidad,* realizado por *PricewaterhouseCoopers* entre 1.322 compañías de 47 países de todo el mundo, muestra que los sistemas de evaluación del desempeño o de formación que utilizan algunas empresas no les aportan beneficios. «Las organizaciones deben replantearse sus estrategias de gestión de personas y medir la contribución de los empleados al negocio. Todo aquello que no esté alineado con la estrategia corporativa será cada vez menos importante», explica Juan Manuel Cruz, director de consultoría de recursos humanos de *PricewaterhouseCoopers.*

Los sistemas de evaluación no se vinculan muchas veces a los objetivos corporativos, por lo que fracasan y no son rentables. «Los métodos son técnicamente correctos, pero los departamentos de recursos humanos no saben trasladar los objetivos del negocio a los trabajadores», añade.

Planteamiento de la formación

Respecto a los planes de formación, Cruz destaca que muchos programas están mal planteados y no son coherentes con los modelos empresariales. «El departamento de personal establece los planes de formación, cuando los debería fijar cada área de negocio. La formación es más rentable en aquellas organizaciones en las que se ha descentralizado y el departamento de recursos humanos sólo interviene como asesor», comenta.

Por el contrario, sí existe una relación entre los programas de felxibilidad y la rentabilidad de la empresa, «aunque el uso de estos programas —flexibilidad horaria, trabajo a tiempo parcial, teletrabajo...— en el sector mediterráneo (España, Francia, Portugal e Italia) es todavía muy bajo y está muy lejos de los niveles de Estados Unidos y Australia».

Unificar la estrategia

El estudio muestra que, aunque en el 67% de las empresas el director de recursos humanos está en el comité de dirección, esto no es suficiente para alinear su estrategia con la de la compañía. «No hemos encontrado ningún vínculo entre la incorporación de este profesional al equipo directivo y la rentabilidad de sus sistemas», explica Cruz.

Para dar beneficios, la estrategia de gestión de recursos humanos debería estar documentada y alineada con los intereses corporativos. «La compañías que tienen sus objetivos por escrito tienen unos beneficios por empleado un 35% más altos y un absentismo laboral un 12% menor», añade. Y aunque el estudio refleja que las organizaciones con un nivel de absentismo bajo tienen márgenes de beneficios más altos, «lo que representa una fuerte relación entre las políticas de recursos humanos y los resultados del negocio, sólo un 17% de las organizaciones tiene revisiones completas del rendimiento de sus empleados y el 12% no tiene ningún proceso de evaluación del desempeño».

Además y dada la importancia estratégica de medir la rentabilidad de las políticas de recursos humanos, llama la atención que sólo un 55% de estos departamentos informe regularmente sobre el coste de la plantilla y una cuarta parte sobre la productividad de sus profesionales.

Dedicar tiempo a la estrategia

En el ámbito internacional, el 72% de las empresas utiliza la externalización de servicios. «En España, sin embargo, estamos muy por debajo de estos niveles —alrededor del 50%—, a pesar de que con este sistema se dedica menos tiempo a tareas administrativas y más a actividades estratégicas», resalta Cruz.

Por otro lado, sólo el 40% de las compañías dispone de servicios que gestiona el propio empleado a través de la intranet —red interna de la empresa—. «Todavía no se invierte lo suficiente en tecnolgía de recursos humanos, a pesar de que existe una relación directa entre la competitividad y su utilización», añade. Respecto a la selección de personal, se utilizan agencias externas para la alta dirección, anuncios en prensa para la dirección media y anuncios internos para el resto.

Para que la gestión de las personas influya en el resultado final, además de integrar la estrategia de recursos humanos en la del negocio, es fundamental establecer unas políticas que permitan traducir la intención en acción, alinear la motivación individual con los objetivos del negocio y establecer sistemas que permitan medir la rentabilidad de las inversiones.

Fuente: Expansión & Empleo, Recursos Humanos, Gestión 28 de febrero de 2003. http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,245277,00.html.

Estrategias de unidades de negocios

Mientras que las grandes estrategias se aplican a las organizaciones en su totalidad, existe también la posibilidad de formular estrategias específicas para cada una de las unidades de negocio de la empresa. Dentro de este nivel, dos de las tipologías más seguidas son las de Miles & Snow y Porter.

MILES & SNOW distinguen entre estrategias prospectivas, defensivas y analizadoras. Las organizaciones que siguen una estrategia de *prospección* están probando continuamente oportunidades de productos y de mercados. Crean cambios ante los que debe reaccionar la competencia; normalmente, actúan en un entorno dinámico y en crecimiento; deben tener una estructura y unos sistemas internos flexibles para facilitar la innovación. Por el contrario, la estrategia *defensiva* tiene que ver con la estabilidad; en lugar de realizar cambios importantes en la tecnología y en la estructura, la organización defensiva se concentra en la mejora de la eficiencia de los métodos con los que ya cuenta. La estrategia analizadora consiste en mantener un núcleo empresarial estable, mientras que se innova en el perímetro. Representa el término medio entre las otras dos estrategias[26].

PORTER. Este autor distingue entre estrategias de *diferenciación, liderazgo en los costes* y *enfoque*. La estrategia de *diferenciación* supone un intento de distinguir los productos o servicios de la empresa de los de los competidores. Mediante la publicidad, las características del producto o la tecnología puede hacerse que el producto o el servicio se perciba como único. Una empresa que busque el *liderazgo en los costes* tratará de lograr eficiencia en la producción y utilizará estrechos controles con objeto de obtener ventajas competitivas. Esto le permitirá fijar sus precios al mismo nivel o por debajo de los de la competencia, a la vez que mantiene la calidad y unos márgenes de beneficios por encima de la media. La estrategia de *enfoque* hace hincapié en un mercado, en una línea de producto o en un grupo de clientes concretos. Dentro de este mercado, la organización puede competir basándose tanto en la diferenciación como en el liderazgo en los costes. Lo importante y complejo es determinar qué orientación debe darse a cada una de las prácticas de recursos humanos de forma que sean congruentes con el tipo de estrategia seleccionada[27].

Por último, quisiéramos añadir como una de las tendencias más interesantes en la gestión de los recursos humanos la que proponen Wright *et al.* (2001)[28] al señalar cómo las practicas de gestión de los recursos humanos pueden incidir en tres campos de las organizaciones determinantes de la competitividad: en las capacidades dinámicas, en la gestión del conocimiento y en la formación del capital intelectual. Es decir, actuando como mecanismo de cambio, como un flujo y como un stock.

RESUMEN

En este capítulo se describe el complejo y dinámico entorno en el que actúa la función de recursos humanos, así como la importancia de afrontarlo a través de un enfoque estratégico. A fin de formular una respuesta eficaz tanto para los usuarios internos (es decir, los que toman las decisiones) como con las presiones externas, las empresas deben elaborar políticas y prácticas congruentes con sus necesidades estratégicas. En general, se ha señalado que la estrategia de recursos humanos que se ajuste a la estrategia de la empresa tendrá más probabilidad de crear ventajas competitivas.

Se han descrito los elementos que intervienen en la gestión estratégica de los recursos humanos y se han presentado modelos diferentes para ilustrar los parámetros pertinentes que es preciso tener en cuenta al elaborar una estrategia. Asimismo, se han extraído algunos ejemplos de actividades estratégicas de recursos humanos: la planificación, la dotación de personal, la evaluación del rendimiento y las retribuciones. Si bien en el estudio de las relaciones entre estrategia y gestión de los recursos humanos existen todavía lagunas, son ya numerosos los trabajos de investigación que están desarrollándose y poniendo de manifiesto el importante papel del componente humano en el proceso estratégico.

---

[26] R. Miles y Snow, Ch.(1978), *Organizational strategy, structure and process* McGraw-Hill, New York; Miles, R. y Snow, Ch. (1984), «Designing strategic human resource systems», *Organizational Dynamics*, Summer: pp. 36-52.

[27] Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor.s* Free Press, New York. Véase Porter, M. (1998), *On Competition*. Harvard Business Review Book Serie; Porter, M. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

[28] Wright, P. W. ; Dunfort; B. B. y Snell, S. A. (2001), «Human resources and the based view of the firm», *Journal of Management*, n.º 27: pp. 701-721.

NOTA FINAL

Si leen cualquier artículo sobre gestión o administración de empresas, o más en concreto, sobre gestión de los recursos humanos, es muy probable que la palabra estrategia se repita, al menos, una docena de veces. La impresión que uno se lleva es que los directores de recursos humanos y los profesores de universidad han descubierto un concepto nuevo. Y, como cualquier concepto nuevo, se ha multiplicado tanto y se ha puesto tan de moda en muchos círculos que se ha convertido en algo *in* de lo que hablar. ¿Cómo podría negar un director de recursos humanos (o un profesor universitario) que está utilizando una perspectiva estratégica en su organización (investigación)? Es como admitir que uno es incompetente; es como negar a la «madre naturaleza». De algún modo, la gestión estratégica de los recursos humanos se ha convertido en una panacea para solucionar no sólo todos los problemas de la organización, sino para impulsar la imagen de los usuarios. Hasta que se «descubrió» la estrategia, a los profesionales de los recursos humanos les resultaba muy difícil demostrar su utilidad para la organización. Desde el punto de vista histórico, «personal» solía ser el lugar de los directores de línea ineficientes. E incluso cuando este punto de vista ha cambiado, los directores de recursos humanos todavía se ven enfrentados al problema de justificar su existencia. Más en concreto, la mayoría de las actividades relacionadas con los recursos humanos no han proporcionado resultados tangibles (hoy en día, muchos gerentes creen todavía que la gestión de los recursos humanos es un arte, no una ciencia formada de un cuerpo de conocimientos definido). Por tanto, los directores de recursos humanos se han visto frustrados, pero el pensamiento estratégico ha permitido superar esta situación. Ahora, los directores de recursos humanos pueden formar parte del juego tradicionalmente dejado a los otros directores, como los de finanzas, los de marketing o los de producción. Sin embargo, al estudiar la evolución de las teorías, modelos y pensamiento sobre estrategia, uno puede darse cuenta de que no es un concepto reciente. Incluso dentro del ámbito más amplio de la gestión de empresas, los enfoques de dependencias, las teorías del ajuste, la perspectiva a largo plazo entre otras (todos elementos del pensamiento estratégico), se sabe que tienen más de cincuenta años. Nadie está tratando de decir que la gestión estratégica de los recursos humanos no sea importante. Muy al contrario, la esencia de este capítulo es demostrar su utilidad. No obstante, queda todavía mucho por hacer. El pensamiento estratégico es el primer paso de cara a centrar la atención de los directores de recursos humanos en las actividades que por su naturaleza son a largo plazo.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Por qué la gestión estratégica de los recursos humanos se está haciendo tan importante en la actualidad?
2. ¿De qué forma(s) podrían vincularse los recursos humanos a la estrategia?
3. ¿Podría aplicar algunos de los modelos deZgestión estratégica de recursos humanos a una empresa.
4. «La implantación de la estrategia supone optar por determinadas prácticas de recursos humanos». Explique e ilustre esto con un ejemplo.
5. Hace poco le han nombrado a usted director de recursos humanos de una empresa informática. Su cometido principal consiste en idear una estrategia de gestión de los recursos humanos. Señale el proceso y los elementos a considerar.

ESTUDIO DEL CASO

Análisis de CONSUR, S. A.

La empresa TURNA, S. A. (Turismo Nacional, S. A.), siguiendo con su proceso de implantación a nivel nacional y con objeto de ampliar su oferta hotelera y turística a los mercados internacionales, adquirió hace cinco años la casi totalidad de las acciones de CONSUR, S. A., un complejo hotelero situado en la costa sur de España. CONSUR, S. A. gozaba de un cierto prestigio en la zona y era considerada como un centro de descanso tradicional, sin grandes lujos ni servicios, precio moderado y orientado a un cliente de poder adquisitivo medio, fundamentalmente nacional. La plantilla con la que contaba CONSUR, S. A. era de 230 empleados fijos, cantidad que más que duplicaba en las épocas de vacaciones mediante contrataciones temporales entre el personal de la zona. TURNA, S. A. tras la adquisición de las acciones de CONSUR, S. A. realizó fuertes inversiones con objeto de modernizar todas las instalaciones. Se decoraron las habitaciones, se instalaron dos restaurantes de lujo, se creó una escuela de vela y, en definitiva, se amplió la oferta de servicios de manera muy considerable, pasando a ser uno de los centros de vacaciones más modernos del país. A través de la publicidad y la promoción se consiguió que el primer año de relanzamiento la ocupación y los resultados del negocio fueran satisfactorios y esperanzadores; sin embargo, poco a poco la situación se fue deteriorando y en la actualidad llevan tres años con una fuerte crisis. Con objeto de analizar y conocer las causas de este «descalabro», el presidente del Consejo de Administración de CONSUR, S. A. ha decidido contratar los servicios de un consultor (usted) para que realice un informe y diseñe las acciones a emprender para superar la crisis. El análisis de la documentación existente ponía de manifiesto que, efectivamente, la tecnología instalada era la más sofisticada y que se habían efectuado reorganizaciones, creándose nuevas unidades, como por ejemplo: compras, ocio, calidad, etc. Todo ello no era más que un intento de responder a un entorno tremendamente competitivo, complejo, dinámico e incierto. En un informe interno enviado por el presidente al director del complejo hotelero se recalcaba la necesidad de estar muy atentos a todas aquellas oportunidades de negocio que surgieran en el mercado, para aprovecharlas, así como a las acciones emprendidas por la competencia y que pudieran afectar a nuestra demanda. El plan estratégico que se diseñó en su día precisaba con minuciosidad las distintas acciones a emprender y los objetivos que deberían alcanzarse. Todo se hizo con la intención de no dejar nada a la improvisación. El asesor decidió mantener una reunión con el director de CONSUR, S. A., Sr. Gorja, persona que contaba con más de 30 años de experiencia y que siempre había trabajado en la misma empresa. Su lealtad era quizá el valor más reconocido y el que le había llevado a ese puesto de responsabilidad. El Sr. Gorja se caracterizaba por ser una persona estricta y fuerte en sus planteamientos. Su afán fue siempre disponer de normas y procedimientos que dejaran muy claras las obligaciones de cada uno de los componentes de la empresa. Durante la conversación mantenida, el Sr. Gorja manifestó que no entendía el porqué de la situación de la empresa, ya que las políticas y prácticas de gestión eran las de siempre y hasta hace unos años todo había funcionado. Las quejas del personal e incluso de algunos de sus colaboradores no las comprendía y se estaba creando un clima de trabajo muy deteriorado. Con el objetivo de conocer las líneas de gestión de los recursos humanos, el asesor realizó algunas preguntas al Sr. Gorja, con las siguientes respuestas:

- «El personal de la empresa es el mismo de siempre; por tanto, no entiendo que antes fueran buenos y ahora malos».
- «Todos tienen definida su categoría laboral con base en el puesto que ocupan y conocen exactamente sus obligaciones».
- «La colaboración e identificación con la empresa ya no existen».
- «Entre las personas que llevaban más años en la empresa se han nombrado a los responsables de las nuevas unidades organizativas».
- «Al personal siempre se le ha exigido el cumplimiento de los estándares fijados y retribuido según su puesto de trabajo».
- «La reorganización interna que se ha realizado ha conducido a una nueva forma de trabajar, con mayor sentido de grupo».
- «El número de quejas de los clientes pone de manifiesto que el complejo sistema de calidad que nos diseñó una empresa especialista no está dando los resultados esperados. El restaurante no funciona bien, los equipos informáticos que controlan el funcionamiento de gran parte del hotel están más tiempo parados que funcionando...».

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Qué estrategia tenía diseñada la empresa y cuál es la nueva?
2. ¿Es la política de personal congruente con la nueva situación?
3. ¿Qué cambios se han producido, tanto internos como externos? ¿Es congruente la estrategia definida con dichos cambios?
4. Efectúe un diagnóstico completo y proponga soluciones.

SEGUNDA PARTE

LOS PROCESOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 3. Análisis del puesto de trabajo

CAPÍTULO 4. Planificación de los recursos humanos

Capítulo 3

Análisis del puesto de trabajo

Plan del capítulo

3.1 El análisis del puesto de trabajo

3.2 Cuestiones clave que deben considerarse en el análisis del puesto de trabajo

3.3 Métodos estructurados de análisis del puesto de trabajo

3.4 Evaluación de los métodos de análisis del puesto de trabajo

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Ejercicio práctico

3.1 El análisis del puesto de trabajo

Prácticamente todas las funciones y actividades de gestión de los recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de éstos con sus puestos de trabajo. El eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajo. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Así pues, desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

El **análisis del puesto de trabajo** es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: **la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo,** tal como se muestra en el Recuadro 3.1.

Fines e importancia del análisis del puesto de trabajo

Como se muestra en el Recuadro 3.1, además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. El análisis del puesto de trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- *Estructura de la organización:* Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- *Estructura de los puestos de trabajo:* Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- *Grado de autoridad:* Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.

RECUADRO 3.1 Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo

- *Alcance de control:* Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior (jefe).
- *Criterios de rendimiento:* Debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- *Redundancia de empleados:* El análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- *Consejo:* Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

Relaciones e influencias sobre el análisis del puesto de trabajo

Existen muchas relaciones entre el análisis del puesto de trabajo y otras actividades de recursos humanos, así como con las metas y características de la organización. A continuación esbozamos algunos de los aspectos más importantes.

Metas de la organización. Los puestos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la organización, sino también sus metas. De hecho, los puestos de trabajo son declaraciones muy explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido son los medios más adecuados para lograr sus metas. Además, las metas declaradas, y los consiguientes criterios de excelencia que establece la organización, dan indicaciones claras a los empleados sobre lo que es importante y dónde se precisa que concentren sus esfuerzos. Ello permite construir indicadores o criterios a partir de los cuales se evalúe a los trabajadores.

Tecnología. El tipo de tecnología que emplee y tenga disponible una organización es también crucial, ya que determina el diseño de puestos que es posible realizar. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles, que efectúan enormes inversiones en instalaciones y maquinaria para sus líneas de montaje, encuentran que les resulta prácticamente imposible transformar su tecnología de forma que sean grupos de trabajadores quienes fabriquen los coches. El resultado es que la mayor parte de los puestos de trabajo de montaje siguen estando muy segmentados y siguen siendo muy repetitivos. Además, la tecnología de línea de montaje determina la estructura o el diseño de la organización y ésta, a su vez, los tipos de diseño de puestos de trabajo más adecuados. Otra muestra de evolución de puestos de trabajo vinculada a la tecnología es la experimentada en el sector financiero, los bancos, mediante el uso de los equipos informáticos. Pensemos también en los cambios que lleva aparejados la organización del trabajo mediante procesos. La horizontalidad del trabajo y la diversidad de actividades a desarrollar hace, en estos casos, muy difícil identificar con precisión los cometidos y dar definiciones concretas sobre los puestos, en el sentido tradicional del término.

Planificación de recursos humanos. El análisis del puesto de trabajo ayuda a decidir quiénes serán los sucesores en los diversos planes de carrera. El conocimiento de las competencias de un puesto nos permite determinar con qué otros se complementa, tanto horizontal como verticalmente. Asimismo, permite determinar qué tipos de empleados se precisan cuando la empresa está pensando diversificar sus productos o servicios, o cambiar o transformar su tecnología.

Reclutamiento y selección. Basándose en el análisis del puesto de trabajo, en conjunción con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quién reclutar. Sin el análisis del puesto de trabajo, la organización sería incapaz de determinar con precisión qué tipo de aspirantes se necesita, con qué perfiles y, por tanto, dónde buscarlas. Acometer un proceso de reclutamiento y selección sin disponer de dicha información tendrá consecuencias graves sobre la productividad y sobre la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tomen. Solamente a partir de la información del análisis del puesto de trabajo puede demostrar específicamente una organización que sus procedimientos de selección están relacionados con el puesto a cubrir.

Evaluación del rendimiento y formación. Para evaluar eficazmente el rendimiento de los empleados, el método que se emplee debe reflejar y recoger los cometidos y funciones que se han asignado al puesto de trabajo. Por otra parte, sólo a partir del examen de las habilidades que requiere un puesto de trabajo (tal como se definen en los requisitos del puesto de trabajo) puede la organización formar y promocionar a los empleados. Es precisamente la evolución en contenidos y competencias que sufren los puestos de trabajo lo que reclama y permite diseñar nuevos programas de formación.

Retribución. El análisis del puesto de trabajo desempeña un papel esencial en las actividades de retribución. El valor de un puesto de trabajo se determina en función del análisis que de él se hace. Asimismo, mediante el análisis del puesto de trabajo se conoce si el nivel de sueldo es justo en relación con el de otros puestos de trabajo. Es decir, el análisis del puesto de trabajo ayuda a garantizar que los empleados que ocupan puestos con el mismo valor reciben el mismo salario, manteniéndose el principio de equidad interna. Además, puede ser utilizado para reflexionar sobre el «valor comparativo», es decir, cuánto paga una organización en relación a otras de la competencia (equidad externa).

Gestión y planificación de la carrera profesional. El análisis del puesto de trabajo sirve de guía a los empleados a la hora de establecer sus aspiraciones respecto de la carrera profesional. Las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo que se publican pueden ayudarlos a decidir sobre el tipo de formación y perfeccionamiento por los que deberían optar a fin de avanzar en su carrera. Puede dar a conocer qué conocimientos necesitaría tener una persona para desempeñar un puesto de mayor nivel de responsabilidad.

Gestión de la salud e higiene en el trabajo. Un análisis del puesto de trabajo mal hecho (o mal definido) puede contribuir a producir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo. Por el contrario, un puesto de trabajo bien definido facilita información que puede utilizarse para aplicar los principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y de su entorno.

3.2 Cuestiones clave que deben considerarse en el análisis del puesto de trabajo

Diseño del puesto de trabajo y análisis del puesto de trabajo

Desde los planteamientos de la Teoría de Herzberg y, posteriormente, de la Teoría de las Expectativas se sabe de la importancia que el diseño de los puestos de trabajo tiene sobre la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento[1]. El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministra datos que posibilitan la intervención en él y modificarlo. Permite convertir trabajos aburridos y monótonos, que invitan al absentismo, en trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, afectando positivamente al comportamiento del individuo.

¿De qué forma puede definirse el puesto de trabajo, de modo que el empleado tenga una actitud positiva y se sienta motivado hacia éste? La comprensión de las cualidades del diseño del puesto de trabajo puede hacer que resulte más fácil llevar a cabo este trabajo. En el Capítulo 13 se proporcionan ejemplos de cómo se han utilizado las cualidades del diseño del puesto de trabajo para producir efectos beneficiosos, como el aumento de la satisfacción del empleado y de su compromiso con el trabajo y el descenso del absentismo laboral y la rotación de personal. El análisis del puesto de trabajo nos permite conocer tres aspectos clave en el diseño de los puestos: sus características, cometidos y fines.

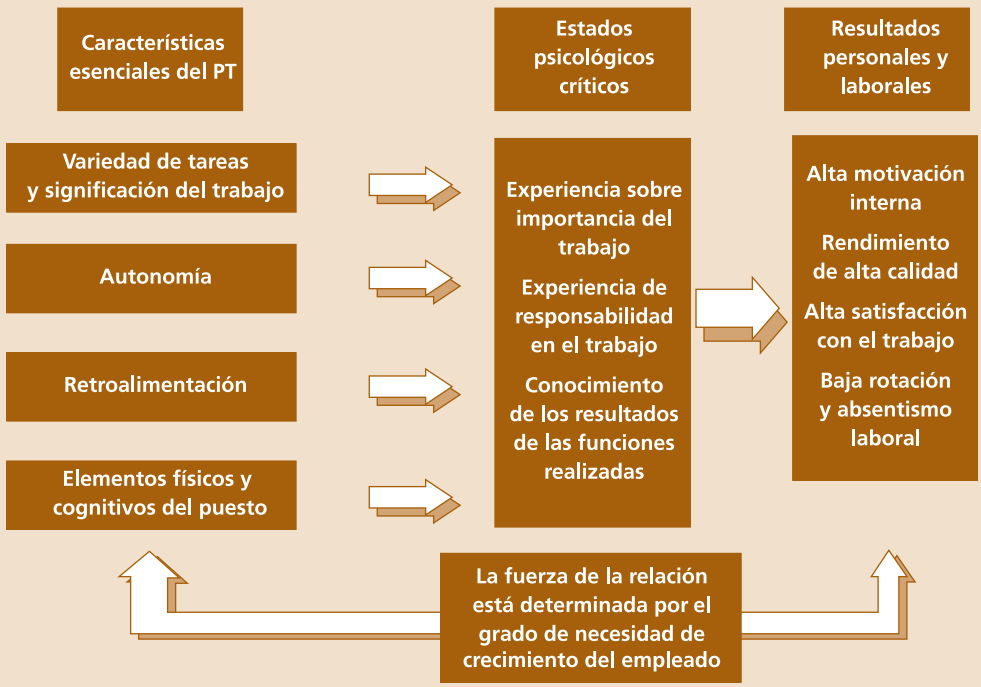
Características. El diseño del puesto de trabajo debe abarcar varias características esenciales (Recuadro 3.2):

- *Variedad de habilidades:* Grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.
- *Significación del puesto:* Grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.
- *Identidad del puesto:* Grado en el que un puesto requiere hacer «en su totalidad» un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
- *Autonomía:* Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
- *Retroalimentación del puesto:* Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

---

[1] Herzerg, F.; Mausner, B. y Sinderman, B. (1959), *The motivation to work*. New York, Wiley.

RECUADRO 3.2 Las características del puesto de trabajo y su impacto sobre la motivación del trabajo



- *Elementos cognitivos del puesto:* Componentes (elementos) concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procesamiento de la información.
- *Elementos físicos del puesto:* Elementos o componentes concretos de un puesto, como iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

Lo importante de estas características es su relación con los resultados del trabajo; así, por ejemplo, los elementos físicos del puesto de trabajo ayudan por sí mismos a determinar quién puede desempeñar un puesto. Por tanto, los puestos de trabajo pueden ser más o menos accesibles a los aspirantes a un puesto en función de los elementos físicos del mismo. Cuando se combinan, varias de estas características pueden influir en la motivación, el rendimiento, el absentismo y la rotación.

Cometidos. Las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo se denominan cometidos. Hay que señalar, sin embargo, que diferentes empleados pueden comportarse de forma distinta al desempeñar un cometido. Como se verá más adelante en este mismo capítulo, los cometidos suelen derivarse, por lo general, del análisis del puesto de trabajo.

Fines. El aspecto crucial de un puesto de trabajo es la razón por la que se ha creado y existe. ¿Por qué existe este puesto de trabajo? ¿Cómo y por qué se relaciona con el producto final o con el objetivo de la organización? El diseño de un puesto de trabajo cuyo fin sea contribuir solamente a una pequeña parte del producto total de una organización será muy diferente de aquel cuyo fin sea contribuir en una gran parte al producto total. El primero de ellos puede diseñarse a partir de segmentos pequeños y simples, con una identidad del puesto y una variedad de habilidades mínimas. El último puede diseñarse a partir de segmentos más grandes y complejos, con una mayor identidad del puesto de trabajo y variedad de habilidades. En esencia, la intención de cada puesto de trabajo respecto del producto final de la organización influye en su diseño.

En el Capítulo 1 expresamos nuestra preocupación por el descenso de la productividad y la calidad de vida en el trabajo que se ha producido en algunos países industrializados. Al tratar de explicar este fenómeno, mucha gente señala el diseño de los puestos de trabajo en las organizaciones y su relación con el cambio de valores de la fuerza laboral. Dicen que la mayoría de los trabajos son simples y repetitivos. Además, muchos trabajadores podrían hacer más de lo que están haciendo en este momento y utilizar todas sus habilidades. Equivocarse a la hora de analizar las características

del puesto nos transmite información errónea sobre el diseño del mismo y nos puede conducir a una incorrecta selección de las personas y a no comprender el por qué de su conducta. Por consiguiente, siempre deberán de analizarse dos características: los individuos y los sistemas tecnológicos de la organización.

Características individuales. Es esencial conocer las características del individuo para determinar cuál es el diseño más adecuado y factible. Si se pretende enriquecer con éxito el puesto de trabajo, el empleado debe contar con los conocimientos pertinentes para llevar a cabo las nuevas tareas. Puede resultar de utilidad ajustar el sujeto al puesto de trabajo en función de sus conocimientos, habilidades y aptitudes. Una forma de lograr un mayor conocimiento de las características individuales de la persona sería administrando un cuestionario del tipo del que se muestra en el Recuadro 3.3 (Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo), que mide las preferencias individuales a partir de 150 elementos del puesto de trabajo, cuatro de las cuales se presentan en el recuadro. Otras formas de conocer las características individuales son mediante la aplicación de pruebas de personalidad y otros tipos de «tests», descritos en el Capítulo 7.

Sistemas tecnológicos de la organización. El sistema tecnológico de una organización hace referencia a las máquinas, métodos y materiales que se emplean para obtener el producto. El tipo de tecnología (en el sistema) puede tener una gran influencia sobre el contenido del análisis del puesto de trabajo. A menudo se utiliza la línea de montaje como ejemplo de tecnología que requiere puestos de trabajo extremadamente repetitivos y muy simples. Los trabajos que realizan los trabajadores cualificados y algunos gerentes son, generalmente, opuestos a los trabajos de la línea de montaje. Tanto los trabajadores cualificados como los gerentes pueden controlar el ritmo de su trabajo y pueden utilizar diversidad de habilidades. Las organizaciones pueden hacer el mismo producto empleando tipos de tecnología diferentes, por lo que el contenido del puesto de trabajo será diferente. La tecnología condiciona el diseño de los puestos, pero hay diferentes opciones tecnológicas y, por tanto, de diseño, para obtener un mismo producto.

Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo

Si bien el análisis del puesto de trabajo es una antigua herramienta de gestión de los recursos humanos, ha surgido un interés renovado debido, por una parte, a los esfuerzos de las empresas por hacerse más competitivas y rentables y, por otra, a la necesidad de cumplir las numerosas exigencias que las correspondientes normativas establecen. Como consecuencia, las empresas desean conocer todos los aspectos del análisis del puesto de trabajo, ya que de éste se obtiene información crucial sobre cada faceta de la actividad de los recursos humanos. Además, pone de manifiesto necesidades que las iniciativas de recursos humanos intentan transformar o anticipar.

¿Qué habría que analizar? Puesto que el análisis del puesto de trabajo es el proceso mediante el que se persigue la descripción y especificación, la información a recoger será mucha y variada. Una forma de obtener dicha información es investigando qué es lo que hace el empleado. Sin embargo, esta información, que puede ser útil, también puede que no sea completa, ya que no siempre la persona hace lo que debería hacer. Normalmente, la información es recopilada por alguien del departamento de recursos humanos, en colaboración con un supervisor del puesto que se está analizando. Cada vez es más frecuente (y menos caro) que el titular, o persona que ocupe el puesto de trabajo, proporcione también información sobre su puesto. No obstante, antes de comenzar a recabar la información, es importante saber que pueden utilizarse diferentes procedimientos y que, a su vez, los objetivos a alcanzar con el análisis pueden ser variados. En muchos casos, el objetivo perseguido determinará el procedimiento adecuado. Los aspectos que normalmente tratan de conocerse mediante el análisis de puestos de trabajo y que, por tanto, determinan la información a obtener están relacionados con:

- *Actividades que se llevan a cabo:* Qué es lo que realmente hacen los titulares en el trabajo.
- *Percepciones:* Qué es lo que los titulares creen que hacen en el trabajo.
- *Normas:* Qué es lo que deberían hacer los titulares en el trabajo.
- *Planes:* Qué es lo que los titulares tenderán a hacer en futuros trabajos.
- *Motivación:* Qué es lo que quieren hacer los titulares en el trabajo.
- *Capacidad:* Qué es lo que pueden hacer los titulares en el trabajo.

- *Potencial:* Qué es lo que los titulares pueden hacer, pero de hecho no están haciendo.
- *Futuro:* Qué es lo que se espera que los titulares hagan en su trabajo en el futuro.

Los aspectos relacionados con el contexto del trabajo también son una parte importante del análisis. El conocimiento de las condiciones en las que se desarrollan las actividades que realiza una persona sirve a la organización para detectar fuentes de conflicto, de accidentes, enfermedades, etc., que suponen un coste importante y una disminución de la productividad de los empleados.

En el análisis del puesto de trabajo normalmente existe una relación entre la validez y fiabilidad de los procedimientos utilizados y el coste de los mismos.

En general, cuanto mayor sea la necesidad de información precisa y pertinente (es decir, la esencia de la fiabilidad y de la validez), más tiempo y mayores costes supondrá la obtención de la misma. Tradicionalmente, la información que se obtenía a partir del diseño del puesto de trabajo se basaba en las percepciones del titular, que eran validadas por sus supervisores. El contenido habitual de la información que se recaba se muestra en el Recuadro 3.4.

RECUADRO 3.3 Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo

¿Qué importancia quisiera usted que tuvieran los elementos del puesto de trabajo (actividades del puesto de trabajo) que siguen a continuación? Utilice la escala de puntuación para dar sus respuestas. La puntuación total de sus respuestas indicará su preferencia por un puesto de trabajo con estos elementos.

Escala de puntuación
0 Ninguna importancia
1 Muy poca importancia
2 Poca
3 Media
4 Alta
5 Gran importancia

I. Interpretación perceptiva

____ 1. Utilizar la percepción de colores (decir la diferencia entre las cosas por el color).
____ 2. Reconocer las pautas de sonido.
____ 3. Reconocer los sonidos por su volumen, tono o timbre (afinar pianos, reparar sistemas de sonido, etc.).
____ 4. Estimar la velocidad de elementos en movimiento (r.p.m. de un motor, velocidad de un torno, etc.).
____ 5. Estimar la velocidad de objetos en movimiento (vehículos, materiales en la cinta transportadora, etc.).
____ 6. Estimar la velocidad de procesos (reaciones químicas, actividades de montaje, pundo de la preparación de alimentos, etc.).

☐ Total (su puntuación en la dimensión I).

II. Procesamiento de información

____ 7. Combinar información (combinar información, como preparar un informe meteorológico, pilotar un avión, etcétera).
____ 8. Analizar información (interpretar informes económicos, determinar por qué no funciona un motor, diagnosticar una enfermedad, etc.).
____ 9. Recabar, agrupar o clasificar información (preparar informes, archivar correspondencia, etc.).
____ 10. Codificar o descodificar (recibir mensajes en morse, traducir idiomas, taquigrafiar, etc.).

☐ Total (su puntuación en la dimensión II).

III. Actividades de manipulación

____ 11. Ordenar o colocar (colocar objetos, materiales, etc., en una posición determinada o en un cierto orden).
____ 12. Manejar físicamente objetos, materiales, etc.
____ 13. Alimentar o descargar (alimentar una máquina con materiales, o extraer materiales o piezas de una máquina o equipo).
____ 14. Manejo de brazos y manos (actividades que implican movimientos de brazos y manos, como en la reparación de vehículos, envasado de productos, etc.).

☐ Total (su puntuación en la dimensión III).

>

IV. Comunicación de decisiones o deliberaciones

_____ 15. Aconsejar (utilizar principios jurídicos, científicos, clínicos, espirituales o cualquier otro principio profesional para asesorar personas).
_____ 16. Negociar (tratar con otras personas para llegar a un acuerdo o una solución; por ejemplo, negociación colectiva, relaciones diplomáticas, etc.).
_____ 17. Persuadir (como en ventas, campañas electorales, etc.).
_____ 18. Enseñar.
_____ 19. Intercambiar información rutinaria (dar y recibir información rutinaria, como billetes de transporte, aviso de taxis, etc.).
_____ 20. Entrevistar.
_____ 21. Intercambiar información especializada (como en una reunión de una comisión profesional, cuando se debate el diseño de un producto, etc.).
_____ 22. Hablar en público.
_____ 23. Escribir (cartas, informes, artículos periodísticos, etc.).

☐ Total (su puntuación en la dimensión IV).

Fuente: Reproducido con autorización de *Workbook for Industrial Psychology.* McCormick, E. J.; Tiffin, J. y Terbory, J. R. (1974). Los derechos de autor de los elementos del puesto de trabajo del cuestionario de preferencias de trabajo (WPQ) (anterior cuestionario de preferencia de actividades en el puesto de trabajo [JAPQ]) pertenecen a R. C. Mecham, A. F. Harris, E. J. McCormick y P. R. Jeanneret. Este cuestionario se basa en parte en el cuestionario de análisis del puesto de trabajo (PAQ), cuyos derechos de autor pertenecen a *Purdue Research Foundation, Lafayette, Ind.*

Métodos y procedimientos para la recopilación de datos

El proceso tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varios pasos. En primer lugar, decidir cuál es el objetivo o resultados que se desean obtener con el análisis de puestos; a continuación, el analista se familiarizará con el puesto o puestos que vayan a investigar; el tercer paso consiste en seleccionar la herramienta o herramientas que empleará para recopilar la información, teniendo en consideración su fiabilidad y validez; el siguiente paso consiste en reunir la información y verificar su validez; y, por último, se toma una decisión respecto del seguimiento del desarrollo del puesto y de cuándo volver a recopilar nueva información.

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son: 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas; 2) la entrevista con el titular; 3) conferencias con analistas del puesto de trabajo o con expertos; 4) análisis de los diarios que mantienen los titulares; y 5) cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores, como el supervisor o el analista del puesto de trabajo. Como ya se ha señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste. A continuación, daremos una descripción general de los métodos principales.

La observación. Desde el punto de vista histórico, es el primer método. Defendido a principios de siglo XX por Frederick Taylor, le sirvió de fundamento para su enfoque de «gestión científica». Otros ingenieros industriales, utilizando fotografías en rápida sucesión, pudieron diseccionar movimientos físicos de los trabajadores, para luego volver a juntarlos de forma más productiva. La ventaja de contar con un observador externo es la objetividad y la credibilidad, que no pueden obtenerse a partir de la información que ofrecen los titulares. Entre sus desventajas está el hecho de que la simple observación puede influir sobre el comportamiento del titular, su falta de sentido en trabajos que requieren actividad mental y, por tanto, no observable, y su ineficacia en trabajos cuyo ciclo es muy largo. Por último, es importante señalar que si se emplea la observación, debería incluirse a varios titulares de puestos de trabajo, es decir, más de un puesto. Esto asegurará que no se estudia el comportamiento único de una sola persona, sino que el análisis abarcará el comportamiento normal de todos o una cantidad representativa de los titulares de los puestos. Durante el desarrollo de este procedimiento, el analista del puesto de trabajo registra en una hoja de observaciones, que tendrá preparada de antemano, todas aquellas incidencias que son relevantes así como el tipo o la frecuencia de la conducta desplegada por la persona responsable del puesto que se analiza.

RECUADRO 3.4 Tipos de información obtenida a partir del análisis del puesto de trabajo

Actividades de trabajo	Actividades orientadas al puesto de trabajo (expresadas, habitualmente, en función de lo que se hace; en ocasiones se indica de qué forma, por qué y cuándo un trabajador realiza la actividad). Actividades/procesos de trabajo. Procedimientos utilizados. Responsabilidad personal. Actividades orientadas al trabajador. Comportamientos humanos que realizan en el trabajo (percibir, decidir, llevar a cabo acciones físicas, comunicar, etc.).
Maquinaria, herramientas, equipos y elementos de ayuda al trabajo	
Tangibles e intangibles relacionados con el puesto de trabajo	Materiales procesados. Productos realizados. Conocimientos que se utilizan o se aplican (como en derecho o química). Servicios prestados (como de lavandería o de reparación).
Rendimiento en el trabajo	Medición del trabajo (tiempo que lleva). Criterios de trabajo. Análisis de errores. Otros aspectos.
Contexto del puesto de trabajo	Condiciones físicas en el trabajo. Programación del trabajo. Contexto organizativo. Incentivos (económicos y no económicos).
Requisitos personales	Conocimientos y habilidades relacionados con el puesto de trabajo (formación, prácticas, experiencia laboral, etc.). Atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.).

Fuente: Adaptado de McCormick, E. J. (1983), «Job and Task Analisys», en *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* M. D. Dunnette, Nueva York: Willey, pp. 652-653.

Entrevista con el titular del puesto de trabajo. Consiste en hacer al titular del puesto de trabajo una serie de preguntas sobre el mismo. La ventaja principal de la entrevista es su capacidad de exploración y de reciprocidad entre el analista, el titular y el supervisor. Un inconveniente de la entrevista es que la calidad de la información que se obtiene depende, en gran medida, de la relación de comunicación que se establezca entre el entrevistador y el titular del puesto. Otras de las desventajas de la entrevista son el hecho de que requiere tiempo y que su naturaleza es perceptiva y, por tanto, subjetiva.

Conferencias con los analistas de puestos de trabajo o expertos. Este método es similar a la entrevista, excepto que en este caso participan varias personas. Esto da lugar a una mayor validez y fiabilidad, ya que los grupos funcionan mejor que los individuos en la solución de problemas abiertos. Por tanto, este método se emplea con los puestos de trabajo nuevos, así como para trazar descripciones futuras de puestos de trabajo. El inconveniente es su relativamente alto coste, así como el hecho de que la información que extrae se basa fundamentalmente en impresiones.

Diarios. Se pide al titular del puesto de trabajo que registre en un diario sus actividades a intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas. Los diarios son útiles para trabajos que abarcan períodos de tiempo relativamente largos. El principal inconveniente es que hay que concentrarse en las actividades, en lugar de en los resultados. Además, debido a que es tan personal, pueden perderse algunos detalles importantes y requerir ciertas habilidades para que se realice correctamente.

Cuestionarios. Es un método muy habitual de recopilación de datos. En general, existen dos tipos de cuestionarios: estructurados y abiertos o sin estructurar. En los cuestionarios estructurados, el sujeto tiene que elegir sobre una escala, marcar espacios en blanco o rodear con un círculo una respuesta entre varias opciones. En los cuestionarios sin estructurar, los sujetos tienen que escribir sobre

cuestiones concretas. Las ventajas de los cuestionarios son: su economicidad, al poder aplicarse a un amplio número de personas a la vez, y que pueden analizarse fácilmente a través de los sistemas informáticos (caso de los estructurados). Como en otros métodos, el inconveniente es que las respuestas son subjetivas y se basan en impresiones. En este mismo capítulo describiremos algunos de los instrumentos.

Desde un punto de vista más práctico, habría que decir que una buena forma de que el analista empiece a familiarizarse con el puesto de trabajo y decida qué método podría ser el más adecuado es revisar las descripciones anteriores de los puestos de trabajo de la organización. Del mismo modo, es recomendable ponerse en contacto con colegas de otras organizaciones para pedirles copias de sus descripciones de los puestos de trabajo, así como buscar información complementaria en libros especializados.

Por último, habría que decir algunas palabras sobre la elección del analista, ya que es muy importante. Si bien el departamento de recursos humanos puede llevar a cabo el análisis del puesto de trabajo, debiera prestarse atención a la formación y la experiencia de aquellos que se ocupen de supervisar el proceso. En las investigaciones realizadas se indica, por lo general, que los analistas profesionales de puestos de trabajo realizan análisis más válidos y fiables que aquellos que carecen de la preparación necesaria. Confiar en analistas con menos experiencia puede dar lugar a resultados sesgados. Asimismo, se ha constatado que los supervisores y los titulares evalúan los puestos de trabajo de modo más positivo que los asesores externos.

Descripción y especificación del puesto de trabajo

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignado. Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados); 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad); 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo. Por consiguiente, los documentos finales del análisis del puesto de trabajo deberán incluir, al menos, los parámetros que enumeramos a continuación.

1. *Denominaciones del trabajo*. Hace referencia y define a un grupo de puestos idénticos respecto de sus cometidos más importantes. Por el contrario, la descripción del puesto se refiere a un conjunto de cometidos de los cuales es responsable una persona. Las denominaciones pueden ser engañosas; hay puestos de trabajo en diferentes departamentos o en diferentes organizaciones que pueden tener el mismo nombre pero sus cometidos pueden ser distintos. Por tanto, a la hora de determinar si los puestos de trabajo son similares de cara a las retribuciones o a los procedimientos de selección, el analista debería centrarse en el grado de superposición de cometidos y no en la similitud de denominaciones.
2. *Departamento* y división donde se localiza el puesto de trabajo.
3. *Fecha* en que se ha realizado el análisis del puesto de trabajo, mostrándose igualmente cuándo se hizo la última actualización y cuándo deberá volver a actualizarse.
4. *Nombre* del titular (optativo) y nombre del analista del puesto. Son útiles para el mantenimiento de los archivos. No obstante, si el fin fuera la evaluación del puesto, sería conveniente omitir los nombres de los titulares, ya que de otro modo se podría producir un sesgo inadecuado en los evaluadores al verse influenciado por la persona que ocupa el puesto.
5. *Resumen del puesto de trabajo* u objetivo del puesto de trabajo. Se trata de un resumen del puesto de trabajo que puede utilizarse para la asignación de puestos, el anuncio de cara al reclutamiento y los estudios salariales.
6. *Supervisión que recibe y que ejerce*. Establece las relaciones de dependencia. En el caso de que desempeñe tareas de supervisión, deberán detallarse los cometidos relacionados con ésta en la descripción que se haga del puesto.

7. *Cometidos y responsabilidades principales*. Establece los cometidos y las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio. Los cometidos están formados por una colección de tareas que se repiten y que no son triviales. Para lograr la máxima información, los cometidos deben priorizarse en función del tiempo dedicado y su importancia; un cometido puede que necesite poca dedicación de tiempo y, sin embargo, ser esencial para el éxito del trabajo.
8. *Requisitos del puesto de trabajo*. Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. El conocimiento se refiere al cuerpo de información sobre un área temática concreta que, en caso de aplicarse, permitirá desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo (por ejemplo, conocimientos de programación informática, conocimientos de derecho laboral). Los términos habilidad y aptitud a menudo se utilizan indistintamente; tienen que ver con la capacidad observable para llevar a cabo una actividad (por ejemplo, manejar una grúa). Los requisitos deberían limitarse a la cualificación mínima con la que se espera cuente un nuevo empleado.
9. *Contexto del puesto de trabajo*. Se refiere al entorno que rodea un puesto de trabajo. Por ejemplo, el trabajo puede realizarse en exteriores (como en el caso de la construcción), en zonas remotas (como en una plataforma petrolífera), a bajas temperaturas (como en los congeladores), o en un lugar cerrado (como una torre de control de tráfico aéreo). Puede que suponga estar de pie mucho tiempo (como los cajeros de banco), o estar expuesto a humos (como los fabricantes de fibra de vidrio), ruidos (como los operarios de perforadoras), enfermedades (como los técnicos de laboratorio) o estrés (como el ATS de la sala de urgencias). Informar sobre estos elementos del puesto de trabajo permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo[2].

Con independencia de lo que se incluya en la descripción del puesto de trabajo, es muy importante que se redacte correctamente. Muchos analistas sugieren que al hacer la descripción del puesto de trabajo:

- Se utilice un estilo directo.
- Se emplee el presente.
- Cada frase empiece con un verbo activo.
- Cada frase refleje un objetivo, ya sea declarado explícitamente, ya sea implícitamente, de forma que sea evidente para el lector. A veces, con un único verbo puede reflejarse tanto el objetivo como la acción del trabajador.
- Todas las palabras transmitan información necesaria; las que no, deberán omitirse. Habrá que tomar todas las precauciones posibles para emplear palabras que tengan una sola connotación posible, y que describan concretamente la forma en que se realiza el trabajo.
- La descripción de las tareas refleje el trabajo asignado que se realiza y los rasgos del trabajador.

En el Recuadro 3.5 se presenta un ejemplo de documento habitual de análisis del puesto de trabajo. Obsérvese que esta descripción del puesto de trabajo también ofrece información sobre criterios de rendimiento, integrados en el ámbito de responsabilidades. Asimismo, los fines del puesto de trabajo están implícitos en los porcentajes asignados a las funciones clave. Obsérvese igualmente que, en la cultura de esta firma, el resultado del análisis del puesto de trabajo se denomina perfil del puesto de trabajo, si bien, de hecho, se trata de una descripción del puesto de trabajo

Otros ejemplos de los perfiles típicos del puesto de trabajo, para director de recursos humanos y para una secretaria, están presentados en el Recuadro 3.6.

Son muchos los procedimientos, métodos o técnicas disponibles para el análisis de puestos de trabajo. Sin embargo, los más utilizados por las organizaciones se encuadran en los denominados «métodos estructurados», los cuales comentamos seguidamente. El **análisis estructurado del puesto de trabajo** recibe su denominación por la forma y el procedimiento o sistema establecido para recopilar los datos. Un criterio para describir las técnicas estructuradas es distinguiendo entre aquellas que se centran en aspectos del puesto de trabajo (centradas en el puesto de trabajo) y las que se centran en aspectos del sujeto (centradas en la persona). A continuación describiremos algunas de las técnicas típicas de cada una de las categorías.

---

[2] Plachy, R. J. (1987), «Writing Job Descriptions that Get Results», *Personnel*, pp. 56-63. Wolf, P. y Wetzel, M. (1991), *Job Task analysis: guide to good practice*. Educational Technology Publications.

RECUADRO 3.5 Perfil del puesto de trabajo

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: CÓDIGO Ayudante de ventas.	**CÓDIGO**
Almacen #Dept.: 280/Madrid - Centro. Denominación del superior inmediato: Supervisor de ventas. Titulares actuales: José Briones. Antonio Lafarga. Realizado por: Pablo Álvarez. Autorización del gerente de área: Rafael Rodríguez/20 de enero de 1996.	
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO: Bajo la dirección del supervisor de ventas, el ayudante de ventas es responsable de atender con rapidez y cortesía a los clientes, a fin de maximizar las ventas y el servicio al cliente, así como de promocionar una imagen de la empresa de calidad y profesionalidad.	
FUNCIONES CLAVE DEL PUESTO: 80% Maximizar las ventas y el servicio al cliente. 5% Mantener el mostrador de mercancías. 5% Registrar todas las transacciones en la caja. 5% Realizar todo el trabajo por escrito necesario. 5% Realizar las actividades de mantenimiento precisas. 100%	
ALCANCE DE LAS RESPONSABILIDADES: A) Dimensiones: Volumen medio de ventas de 1.200.000 €/año (1998). Número de transacciones media de 500 por año. B) Relaciones: • Tratar directamente con los clientes. • Promover el trabajo en equipo con los compañeros de trabajo. • Puede orientar a asociados de ventas con menos experiencia.	
NATURALEZA Y ENTORNO DEL TRABAJO: a) [ ] Oficina; [ ] Almacén; [X] Otro (especificar); _____ b) Esfuerzo: • Debe estar de pie durante todo el tiempo de trabajo. • El entorno se mueve a un ritmo rápido, con muchas interrupciones.	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: CÓDIGO	CÓDIGO
Ayudante de ventas.	

COMETIDOS (Comenzar cada uno de los puntos con un verbo de acción):

1. Practicar la venta profesional dentro de las directrices de la política de la tienda y de los procedimientos del departamento, a fin de lograr el máximo de ventas y ofrecer el máximo grado de satisfacción al cliente.
2. Promover la satisfacción del cliente, de forma, como lo más importante en cada transacción. Asegurarse de que los pedidos especiales se llevan a cabo de forma eficiente.
3. Mantener la zona de la mercancía limpia, organizada y bien ordenada. Asegurarse de que la mercancía tiene bien puesto el precio y que se prensenta de forma atractiva. Comunicar al supervisor las necesidades de reabastecimiento.
4. Desarrollar y mantener conocimientos sobre el producto y mercancías del departamento asignado, así como de lo que se ocupan otros departamentos. Conocer y aplicar las políticas de la tienda y los procedimientos del departamento.
5. Responsabilizarse de observar todas las políticas de prevención de pérdidas, de créditos y de procedimientos, es decir, condiciones de los créditos, descuentos, procedimientos de evolución y cambio, apertura de cuentas nuevas, autorizaciones de cuentas y aprobación de cheques.
6. Responsabilizarse de la exactitud al hacer las facturas de venta. Realizar a diario el balance de caja, así como otras actividades de procesamiento.
7. Podrá ayudar a formar a otros asociados de ventas con menos experiencia en el conocimiento del producto y en técnicas de venta.
8. Desempañar otros cometidos que le asigne el supervisor o el gerente.

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Denominación del puesto de trabajo:

Código del puesto de trabajo:

Tienda/Dpto.:

Revisado por:

GRUPO

Uso autorizado _____ _____

Fecha Firma

RECUADRO 3.6 **Perfiles típicos del puesto de trabajo**

PUESTO	FUNCIONES	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	Dirige, supervisa y controla el reclutamiento, la selección y la contratación del personal para ocupar los puestos vacantes en la empresa. Realiza la planeación y coordinación de los programas de capacitación dirigidos al personal.	Administración de personal. Reclutamiento y selección. Ley Federal del Trabajo. Ley del Seguro Social. Planeación, organización, dirección y control de recursos humanos.	Aplicación de pruebas técnicas y psicológicas. Selección de personal. Entrevistas. Realización de trámites. Toma de decisiones.	Responsable. Puntual. Productivo. Honesto. Amable. Constante. Sistemático. Ordenado.
SECRETARIA	Realiza actividades de oficina y apoya al gerente general.	Informática. Mecanografía. Redacción. Ortografía. Archivo y manejo de correspondencia. Taquigrafía.	Manejo de equipo de informática y máquina de escribir. Facilidad para la redacción. Atención a público.	Disposición. Responsable. Amable. Discreta. Dinámica. Puntual.

Fuente: http://www.stps.gob.mx/capac/restauran/anexo2.htm.

3.3 Métodos estructurados de análisis del puesto de trabajo

Técnicas centradas en el puesto de trabajo

Análisis funcional del puesto de trabajo (FJA). Este método fue desarrollado por el servicio de formación y empleo del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos (*The United States Training and Employment Service,* USTES), durante los años 1950 y 1960, con objeto de describir la naturaleza de los puestos de trabajo, elaborar resúmenes de los mismos y recoger los requisitos de los empleados. La clasificación de las actividades de los trabajos se efectúa tomando como referencia: 1) actividades que realiza la persona; 2) el manejo de los datos; y 3) otros elementos vinculados al puesto. El análisis funcional del puesto de trabajo se diseñó para mejorar la asignación de los empleados y asesorar a los trabajadores que se inscribían en las oficinas locales de empleo sobre las características de los puestos ofertados.

Esta técnica de análisis de puestos es, a la vez, un sistema conceptual en cuanto a la definición de las dimensiones de la actividad del trabajador y un método para medir los niveles de actividad del trabajador. Las premisas fundamentales del análisis funcional del puesto de trabajo pueden resumirse en las siguientes:

- Debe hacerse una distinción fundamental entre lo que se hace y lo que hacen los trabajadores para que las cosas se hagan. Por ejemplo, los conductores de autobuses no transportan pasajeros, conducen vehículos y cobran los billetes.
- Los puestos de trabajo tienen que ver con personas, datos y cosas.
- Con respecto a las cosas, los trabajadores hacen uso de recursos físicos; con respecto a los datos, de recursos mentales; y con respecto a la gente, de recursos interpersonales.
- Todos los puestos de trabajo requieren, en cierta medida, que el trabajador se relacione con datos, personas y cosas.
- Si bien aparentemente puede describirse de infinitas formas el modo de actuación de los empleados cuando realizan sus tareas, en realidad solamente hay unas pocas funciones implicadas. Así pues, al interactuar con máquinas, los trabajadores las alimentan, se ocupan de ellas, las manejan

y las arreglan; en el caso de los vehículos y máquinas afines, los conducen o las controlan. Si bien cada una de estas funciones varía en dificultad y contenido, todas ellas hacen uso de un abanico relativamente limitado y concreto de características y cualificaciones del trabajador para que se lleven a cabo con eficacia.

- Las funciones adecuadas para tratar con datos, personas o cosas son jerárquicas y ordinales, y van de lo más complejo a lo más sencillo. Por tanto, decir que una función concreta como, por ejemplo, recabar datos refleja los requisitos de un puesto de trabajo, es decir que también incluye los requisitos de las funciones inferiores, como comparar, y que excluye los requisitos de las funciones superiores, como analizar[3].

En el Recuadro 3.7 se presenta una lista de las funciones del trabajador relacionadas con los datos, las personas y las cosas.

La aplicación del FJA ha permitido la elaboración del *Dictionary of Occupational Titles,* donde se recogen las descripciones de cientos de puestos de trabajo (el DOT, ampliamente utilizado en la administración norteamericana). En la actualidad, el DOT está dando paso al desarrollo del *Occupational Information Net-Work* (O*NET), que se pretende esté finalizado para finales de 2003.

El contenido del O*NET[4] está estructurado en torno a:

1. Experiencia requerida: formación, experiencia anterior.
2. Requerimientos a los trabajadores: habilidades básicas, habilidades multifuncionales, conocimientos generales.
3. Características del trabajador: habilidades, capacidades, valores.
4. Características y requerimientos ocupacionales: información del mercado de trabajo, salarios, contexto del trabajo, etc.

Cuestionario de descripción de los puestos de gerencia (MPDQ). Si bien el enfoque del análisis funcional del puesto de trabajo es en sí mismo completo, requiere una gran formación para utilizarse adecuadamente y es narrativo por naturaleza. Los enfoques narrativos tienden a ser menos fiables y por ello hay ciertas preferencias por utilizar técnicas más cuantitativas. Entre las técnicas cuantitativas más utilizadas para el análisis de puestos directivos se encuentra el **cuestionario de descripción de los puestos de gerencia (MPDQ).**

Este método de análisis del puesto de trabajo se basa en el método de las listas de control. Contiene 197 cuestiones relativas a las ocupaciones y responsabilidades de los gerentes, sus exigencias y restricciones, y a otras diversas características. Estos elementos se han condensado en los trece factores siguientes:

- Planificación económica, de producto y de mercado.
- Coordinación con otras unidades y personal de la organización.
- Control interno de la empresa.
- Responsabilidad respecto de productos y servicios.
- Relaciones con el público y los clientes.
- Asesoría.
- Autonomía en la actuación.
- Aprobación de compromisos económicos.
- Servicio de personal asesor.
- Supervisión.

---

[3] Puede encontrarse más información en Fine, S. A. (1974) , «Functional Job Analysis: An Approach to a Technology for Manpower Planning», *Personnel Journal*: pp. 813-818; Department of Labour, *Dictionary of Occupational Titles*, vol. 2, 3.ª ed. (Washington, D. C.: Government Printing Office, 1965); Department of Labour, Manpower Administration (1972), *Handbook for Analyzing Jobs*. Washington, D. C.: Government Printing Office; Department of Labour (1973), *Task Analysis Inventories: A Method of Collecting Job Information*. Washington, D. C.: Government Printing Office; y Markowitz, J. (1981), «Four Methods of Job Analysis», *Traning and Development Journal*: pp. 112-121. *Benchmark task for Job analysis: a guide for functional job analysis (FJA) Scales (FJAscales)*. Sydney A. Fine y Maury Getkate. Ed. Lawrence Erlbaum Assoc., 1995.

[4] Jackson, S., y Schuler, R. (2002), *Managing Human Resources. Through Strategic Partnerships*. Thompson. Entrando en http://jackson.swcollege.com/ se puede acceder a información sobre el DOT and O*NET.

RECUADRO 3.7 **Funciones relacionadas con datos, personas y cosas**

DATOS	PERSONAS	COSAS
0 sintetizar	0 tutorizar	0 colocar
1 coordinar	1 negociar	1 trabajo de precisión
2 analizar	2 instruir	2 manejar/controlar
3 recopilar	3 supervisar	3 conducir/manejar
4 computar	4 entretener	4 manipular
5 copiar	5 persuadir	5 ocuparse de
6 comparar	6 hablar/señalizar	6 alimentar/descargar
	7 servir	7 manipular
	8 recibir instrucciones/ayudar	

Fuente: http://www.stps.gob.mx/capac/restauran/anexo2.htm.

- Complejidad y estrés.
- Responsabilidad económica.
- Responsabilidad general de personal.

El cuestionario de descripción de puestos de dirección está diseñado para este tipo de puestos, pero las respuestas a los elementos del cuestionario varían en función del nivel de gerencia dentro de una organización y entre diferentes organizaciones. Este cuestionario es adecuado para evaluar los puestos de trabajo de gerencia, determinar las necesidades de formación de los empleados que acceden a estos puestos, crear familias de puestos de trabajo y ubicar en ellas los nuevos puestos, asignar retribuciones y elaborar procedimientos de selección y formas de evaluación del rendimiento.

El Plan Hay. Otro método para analizar los puestos de dirección es el Plan Hay, utilizado por un gran número de empresas. Si bien es menos estructurado que el cuestionario de descripción de puestos de gerencia (MPDQ) y que el cuestionario de análisis de puestos (PAQ), está sistemáticamente vinculado al sistema de evaluación del puesto de trabajo y de retribuciones. Por tanto, el empleo del Plan Hay permite mantener la coherencia en una organización, no sólo en la descripción de los puestos de gerencia, sino en la forma de retribución de los mismos. Los fines del Plan Hay son el perfeccionamiento, colocación y reclutamiento de la dirección, la evaluación del puesto de trabajo, la medición del rendimiento en el puesto de trabajo respecto de criterios específicos de responsabilidad y el análisis de la organización.

El Plan Hay comienza con una entrevista entre el analista del puesto de trabajo y el titular del puesto. La información que recaba tiene que ver con cuatro aspectos del puesto de trabajo del titular: los objetivos, las dimensiones, la naturaleza y alcance del puesto y los objetivos de responsabilidad. La información sobre los objetivos permite al lector de la descripción del puesto de trabajo saber por qué existe el puesto en la organización y por qué motivos se le paga. La información sobre los otros aspectos permite identificar los factores más relevantes en el trabajo, el alcance de los mismos y la magnitud de los resultados finales que se ve afectada por sus actuaciones.

La esencia de la descripción del puesto de trabajo, según el Plan Hay, es la información sobre la naturaleza y el alcance del puesto, que abarca cinco aspectos cruciales:

- Cómo se adecúa el puesto a la organización, a las necesidades de la organización, tomando como referencia las relaciones tanto dentro como fuera de la organización.
- La composición general del personal de apoyo. Incluye una pequeña reseña de todas las funciones principales del personal que depende del puesto del titular: tamaño, tipo y la razón de su existencia.
- Naturaleza general de los conocimientos y experiencia de las relaciones técnicas, de gestión y humanas que requiere el puesto.
- Naturaleza de los problemas y soluciones que requieren: cuáles son los problemas clave que debe resolver este puesto de trabajo y en qué medida son variables.
- Naturaleza y fuente del control, grado de libertad para actuar y solucionar problemas, ya sean de supervisión, de procedimiento o profesionales.

SABÍAS QUE

El Job Diagnostic Survey (JDS) o Investigación Diagnóstico del Puesto (IDP) trata de detectar los aspectos generadores de motivación presentes en un puesto de trabajo. Los siguientes parámetros son incluidos en este análisis:

- **Variedad:** grado en que un puesto requiere una diversidad de actividades en las que se utilizan habilidades y capacidades distintas.
- **Identidad:** grado en que el puesto exige la terminación de un «todo», de una unidad completa y reconocible.
- **Significación:** grado en que un puesto tiene relevancia para otras personas o para la empresa.
- **Autonomía:** grado en que el puesto permite al empleado determinar las formas de su ejecución.
- ***Feedback:*** grado en el que el empleado puede aprender de su propio trabajo y obener información sobre cómo está realizando su ejecución.

Fuente: Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign.* Reading, MA., Addison-Wesley.

La información relacionada con los objetivos y responsabilidades asociadas indican cuáles son las razones últimas por las que existe el puesto de trabajo y de las que es responsable el titular. Existen cuatro áreas de responsabilidad: organización (incluida la dotación de personal y el desarrollo y mantenimiento de la organización); planificación estratégica; planificación táctica, ejecución y dirección del logro de objetivos; y control.

Debido a que el Plan Hay se basa en información obtenida a través de entrevistas (en oposición al método de lista de control del MPDQ), su éxito depende de las habilidades del entrevistador. Ello requiere el adiestramiento de los entrevistadores para que recaben información útil para la descripción y evaluación del puesto de trabajo y para la retribución. Los resultados del Plan Hay en una organización pueden compararse con los resultados de otras organizaciones, a fin de garantizar la comparabilidad externa de los sueldos.

Sistema matricial de información del puesto de trabajo (JIMS). Este sistema está diseñado para recabar información sobre cuestiones como: 1) qué es lo que hace el empleado en el trabajo; 2) qué equipo o herramientas utiliza; 3) qué es lo que el empleado debe saber; 4) cuáles son las responsabilidades del empleado; y 5) bajo qué condiciones deberá trabajar el empleado. **El sistema matricial de información del puesto de trabajo (JIMS)** puede rellenarlo el titular del puesto de trabajo y/o los supervisores. La ventaja de este sistema es su estandarización y, por tanto, la posibilidad de dar un tratamiento informático a las respuestas. No obstante, se precisa de un analista del trabajo para hacer un seguimiento del análisis. Esta técnica puede emplearse con gran éxito en algunas ocupaciones, pero resulta muy limitada para trabajos de oficina.

Inventario de análisis ocupacional (OAI). Esta técnica integra elementos orientados al puesto de trabajo con elementos orientados a la persona. Asimismo, abarca los objetivos del trabajo. **El inventario de análisis ocupacional (OAI)** consta de más de 600 elementos organizados en cinco grupos: 1) información recibida; 2) actividades mentales; 3)comportamiento en el trabajo; 4) objetivos del trabajo; y 5) contexto del trabajo. Los supervisores o los trabajadores puntúan estos elementos sobre tres escalas: significación, ocurrencia y aplicabilidad. Las dos primeras constan de seis puntos; la tercera es dicotómica. A pesar de que los resultados del inventario de análisis ocupacional son muy concretos, tiene el inconveniente del voluminoso número de elementos. Puede utilizarse con gran eficacia para evaluar las necesidades de formación.

Análisis de métodos. El **análisis de métodos** se centra en el análisis del elemento del puesto de trabajo, el componente más pequeño identificable del puesto de trabajo. La necesidad de utilizar el análisis de métodos a menudo es consecuencia de: 1) cambios en las herramientas y el equipo; 2) cambios en el diseño del producto; 3) cambios en los materiales; 4) modificaciones en el equipo o en los procedimientos para adaptarlos a los trabajadores con discapacidades; y 5) cuestiones relativas a seguridad e higiene.

A pesar de que los directores de recursos humanos han reducido la importancia del análisis de métodos durante los últimos años, todavía se usa bastante en entornos de fabricación. De hecho, el creciente uso de nuevas tecnologías, la denominada automatización programable, ha incrementado la necesidad de utilizar el análisis de métodos. Entre estos nuevos procesos se encuentran el diseño asistido por ordenador (CAD), la fabricación asistida por ordenador (CAM), la ingeniería asistida por ordenador (CAE) y la fabricación integrada por ordenador (CIM). Desafortunadamente, muchos fabricantes han adquirido nuevas tecnologías de modo muy parecido a como una familia compra

un coche nuevo: se deshace del viejo, se hace con el nuevo, disfruta de la conducción más cómoda, rápida, suave y económica, y la vida sigue adelante. Un planteamiento de este tipo puede significar el desastre para una empresa fabricante. Si la empresa no comprende y se prepara para unas formas de producción muy diferentes, derivadas de las nuevas tecnologías, éstas se convertirán no sólo en ventajas sino también en un inconveniente. Así pues, cada vez es más importante estudiar y documentar los procesos de trabajo, y es en este contexto donde el análisis de métodos resulta útil.

Mientras que los procedimientos convencionales y los procedimientos estructurados de análisis del puesto de trabajo se centran en la descripción del puesto y de sus cometidos generales, en las condiciones bajo las que se llevan a cabo esos cometidos, y los niveles de autoridad, responsabilidad, conocimientos y experiencia requeridos, el análisis de métodos describe la forma de llevar a cabo el trabajo del modo más eficaz y eficiente. Si bien el análisis de métodos puede utilizarse para muchos puestos de trabajo, se aplica con mayor frecuencia a puestos que no son de gestión. En estos puestos de trabajo pueden identificarse con más facilidad las «unidades de actividad» más elementales que realiza la persona.

El análisis de métodos, cuyo origen se remonta a la ingeniería de procesos industriales, puede adoptar diversas formas. Además de delinear los flujos de trabajo y las interacciones entre trabajador y máquina, el análisis de métodos se concentra en la medición del trabajo (o estudio de tiempos) y en el muestreo del trabajo.

En esencia, la **medición del trabajo** consiste en establecer los tiempos normativos o estándares de todas las «unidades de actividad de trabajo» de una tarea o de un puesto determinado. La combinación de estos tiempos da lugar a un tiempo estándar para el trabajo en su conjunto. Estos tiempos estándares pueden emplearse como base para los planes de incentivos salariales (los incentivos se ofrecen generalmente por un rendimiento en el trabajo que mejore el tiempo normativo), para la determinación de costes, para la estimación de costes de productos nuevos y para equilibrar las líneas de producción con los equipos de trabajo. Determinar los estándares no es una tarea fácil, ya que el tiempo que requiere un trabajo puede estar influido tanto por el sujeto que lo realiza como por la naturaleza del propio trabajo. Por consiguiente, la determinación del tiempo normativo requiere, a menudo, medir el esfuerzo que «de hecho» realiza el sujeto y el esfuerzo «real» que requiere. Este proceso supone con frecuencia un cierto trabajo de adivinación. Algunos métodos comunes de recabar datos sobre tiempos y de establecer tiempos normativos son los estudios de cronómetro, los sistemas de datos normativos, de tiempos predeterminados y el muestreo del trabajo.

El **muestreo del trabajo** es un procedimiento que consiste en tomar muestras instantáneas de las actividades de trabajo de un sujeto o grupo de sujetos. Puede efectuarse de diversas formas: el analista del puesto de trabajo puede observar al titular en momentos predeterminados, puede colocarse una cámara para que tome fotografías en momentos concretos o, ante una indicación, todos los titulares pueden registrar su actividad en ese momento. Se mide el tiempo de las actividades que se han observado y se clasifican en categorías predeterminadas. El resultado es una descripción de las actividades por clasificación de puestos de trabajo y por el porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad. En una investigación efectuada recientemente, en la que se estudió la diferencia entre los gerentes exitosos y los gerentes eficaces, se empleó este enfoque. Se halló que los gerentes exitosos, que habían ascendido por la jerarquía, dedicaban más tiempo a actividades de creación de redes que los gerentes eficaces. Estos últimos definidos como aquellos quienes habían alcanzado un mayor grado de calidad y de cantidad en el trabajo, ocupaban más tiempo en la comunicación rutinaria con sus subordinados, así como en los aspectos de la gestión de los recursos humanos[5].

Técnicas centradas en la persona

Además de las técnicas centradas en el puesto de trabajo que describen las actividades y tareas que se llevan a cabo en éstos en forma de enunciados, y que culminan en una definición del contenido del puesto, existen técnicas centradas en la persona, o centradas en el comportamiento, que consisten en enunciados de comportamientos. En este apartado describiremos algunas de las técnicas más conocidas.

---

[5] Luthans, F.; Hodgetts, R. M. y Rosenkrantz, S. A. (1988), *Real Managers*. Cambridge: Ballinger Publishing.

Cuestionario de análisis de puestos (PAQ). Se trata de un cuestionario estructurado, formado por 194 elementos del puesto de trabajo. Este método fue diseñado por E. J. McCormick y parte de dos principios básicos: 1) en todos los trabajos es posible identificar un conjunto de comportamientos idénticos y 2) todos los puestos pueden ser descritos en términos de la importancia que tienen esos comportamientos. **El cuestionario de análisis de puestos de trabajo (PAQ)** está organizado en seis partes:

- *Fuentes de información:* Dónde y cómo consigue el trabajador la información que utiliza para realizar su trabajo. Ejemplos de ello son el uso de material escrito, información visual, etc.
- *Procesos mentales:* Qué actividades de razonamiento, de toma de decisiones, de planificación y de procesamiento de la información requiere la realización del trabajo (nivel de razonamiento en la solución de problemas y la codificación y descodificación).
- *Resultados del trabajo:* Qué actividades físicas lleva a cabo el trabajador y qué herramientas o instrumentos utiliza (uso de teclados, montaje y desmontaje).
- *Relaciones con otras personas:* Qué relaciones con otras personas resultan necesarias para llevar a cabo el trabajo (mantener contacto o dar instrucciones al público o a los clientes).
- *Contexto del puesto de trabajo:* En qué contextos físicos o sociales se lleva a cabo el trabajo (las temperaturas elevadas o las situaciones de conflicto interpersonal).
- *Otras características del puesto de trabajo:* Otras actividades, condiciones o características pertinentes[6].

Además, cada elemento se puntúa en una de las seis escalas siguientes: 1) grado en que se utiliza; 2) importancia del trabajo; 3) cantidad de tiempo; 4) posibilidad de ocurrencia; 5) aplicabilidad, y 6) otros. Mediante las seis partes y las seis escalas se determina fundamentalmente la naturaleza de los puestos de trabajo, permitiendo hacer agrupaciones de los mismos. Los grupos de puestos de trabajo pueden utilizarse para tomar decisiones sobre contratación de personal y establecer retribuciones.

Mientras que los inventarios de tareas limitan la posibilidad de establecer comparaciones sólo entre puestos de trabajo de una misma ocupación, el hecho de que el cuestionario de análisis de puestos de trabajo se base en rasgos orientados hacia la persona permite que se aplique a una gran variedad de puestos de trabajo y organizaciones sin que sea preciso hacer ninguna modificación. El análisis informático a las respuestas permite elaborar un perfil del puesto que indique en qué se diferencia un puesto de trabajo determinado de otros puestos de trabajo respecto de los seis elementos que hemos indicado antes. Asimismo, la base de datos del cuestionario de análisis de puestos de trabajo contiene información sobre las relaciones entre las respuestas al cuestionario, las aptitudes para el puesto y los niveles salariales del mercado de trabajo. Por tanto, esta herramienta puede utilizarse para la selección y evaluación del puesto de trabajo, además de ser una técnica de análisis del puesto de trabajo.

Inventario de elementos del puesto de trabajo (JEI). Se trata de otra técnica muy parecida al cuestionario de análisis del puesto de trabajo, si bien tiene aplicaciones más amplias. Se diseñó como una ayuda para seleccionar empleados para el cuerpo de funcionarios públicos de Estados Unidos. Un componente central de esta técnica es el elemento, que consiste en una base de conocimiento, en una habilidad, una capacidad o una característica personal vinculada de algún modo al éxito en el trabajo. Contiene 153 preguntas y es muy sencillo de utilizar. Está diseñado para que lo respondan los titulares de los puestos. En una escala simple de tres puntos se indica si cada elemento: 1) no está presente en el trabajo; 2) está presente pero no es importante, o 3) está presente y es importante. Las ventajas fundamentales de esta técnica son su sencillez y el ahorro de costes que supone que sean

[6] McCormick, E. J. y Tiffin, J. (1974), *Industrial Psychology*, 6.ª ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall: p. 53. Reproducido con la autorización de Prentice-Hall Inc. Los derechos de autor del cuestionario de análisis del puesto de trabajo son de *Purdue Research Foundation*. Este cuestionario y sus materiales complementarios pueden obtenerse a través de la librería de la Universidad, 360 West State Street, West Lafayette, Ind., 47906. Puede obtenerse más información a través de PAQ *Data Processing Division*, en esa misma dirección. Para ver una descripción de la validación de una forma breve del PAQ, véase Colarelli, S. M.; Stumpf, S. A. y Wall, S. J. (1982), «Gross-Validation of a Short Form of the Position Description Questionnaire», Educational and Phychological Measurement 42: pp. 1.279-1.283). El PAQ se ha adaptado a puestos de trabajo profesionales y de gerencia. Puede verse una descripción de esto en Mitchell, J. C. y McCormick, E. J. (1979), «Development of the PMPQ: A Structural Job Analysis Questionnaire for the Study of Professional and Managerial Positions». Purdue Research Foundation, Purdue University, *PMPQ, Report* <1.

las propias personas que ocupan los puestos, en lugar de analistas formados, quienes respondan al inventario. Además, puesto que la escala de respuesta es numérica, los resultados pueden almacenarse en una base de datos y analizarse informáticamente[7].

Análisis de capacidades físicas (PAA). Se trata de una técnica que se utiliza para analizar los puestos de trabajo desde el punto de vista de los requerimientos o capacidades físicas. El **análisis de capacidades físicas (PAA)** se sirve de nueve dimensiones para el análisis. Estas nueve capacidades, junto con algunos ejemplos, son las siguientes:

- *Fuerza dinámica:* Se define como la capacidad de ejercer fuerza muscular de forma repetida o mantenida a lo largo del tiempo.
- *Fuerza del tronco:* Se deriva del factor de fuerza dinámica, y se caracteriza por la resistencia de los músculos del tronco a la fatiga por su uso repetido.
- *Fuerza estática:* Se trata de la fuerza que ejerce un sujeto al levantar, empujar, tirar o transportar objetos.
- *Fuerza explosiva:* Se caracteriza por la capacidad de desplegar un máximo de energía en un solo empuje máximo o en una serie de ellos.
- *Flexibilidad de extensión:* Supone la capacidad para extender el tronco, los brazos y las piernas según diversos movimientos en los planos frontal, sagital y transversal.
- *Flexibilidad dinámica:* Se diferencia de la flexibilidad de extensión en que supone la capacidad de hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos, para los que resulta esencial la resistencia de los músculos para la recuperación de la distensión.
- *Equilibrio general del cuerpo:* Es la capacidad de mantener el equilibrio, ya sea en una posición de inestabilidad o cuando existen fuerzas que tiran en sentidos opuestos.
- *Aguante:* Es sinónimo de resistencia cardiovascular, y permite llevar a cabo rachas de trabajo aeróbico prolongado sin sufrir fatiga o agotamiento[8].

En el análisis de las capacidades físicas para el puesto de trabajo se emplean escalas de siete puntos, a fin de determinar hasta qué grado cada trabajo requiere cada una de estas siete capacidades (desde un rendimiento máximo hasta un rendimiento mínimo). La información que se obtiene del análisis de capacidades físicas puede ser muy útil, junto con el diseño del puesto de trabajo, a la hora de adecuar los trabajadores a los puestos.

La técnica del suceso crítico. Esta técnica se emplea normalmente para establecer criterios de actuación. La técnica del suceso crítico requiere que los que conocen el puesto de trabajo describan, al analista del puesto, los sucesos críticos del trabajo, es decir, aquellos incidentes que han observado entre los seis y doce meses anteriores que representen una actuación eficaz o ineficaz. El analista del puesto de trabajo puede animar a los que describen los sucesos pidiéndoles que escriban cinco cosas clave en las que el titular debe ser bueno, o que identifiquen quién sería el titular más eficaz y describan el comportamiento de esa persona[9].

Asimismo, se pide a quienes describen los sucesos que digan qué es lo que llevó al incidente, cuáles fueron las consecuencias del comportamiento y si la actuación estaba bajo el control del titular. Una vez que se han señalado y registrado varios sucesos críticos, se puntúan en función de su frecuencia, importancia y grado de capacidad para superarlos. Esta información, que a menudo se refiere a varios cientos de incidentes en un mismo puesto de trabajo, se agrupa en dimensiones del puesto de trabajo. Estas dimensiones pueden utilizarse para describir el puesto de trabajo y elaborar formularios de evaluación del rendimiento, especialmente las escalas de apreciación de comportamientos prefijados.

---

7 Harvey, J. et al. (1988), «Dimensionality of the Job Element Inventory. A Simplified Worker-Oriented Job Analysis Questionnaire», *Journal of Applied Psychology* 73: pp. 639-646.

8 Sparks, C. P. (1982), «Job Analysis», en *Personnel Management*, ed. K. M. Rowland y G. R. Ferris. Boston: Allyn y Bacon, Inc. Estas capacidades físicas se han extraído del amplio trabajo de Fleishmann, E. A. (1964), *Structure and Measurement of Physical Fitness*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall; «Toward a Taxonomy of Human Performance», *American Psychologist* 30 (1975): pp. 1.017-1.032; y «Evaluating Physical Abilities Required by Jobs», *Personnel Administrator* 42 (1979): pp. 82-92.

9 Flanagan, J. C. (1954), «The Critical Incident Technique», *Psychology Bulletin* 51: pp. 327-358.

Las principales desventajas de este método de análisis del puesto de trabajo son el tiempo que requiere recabar las descripciones y determinar cuáles de ellas son las realmente relacionadas con los rendimientos de las personas.

3.4 Evaluación de los métodos de análisis del puesto de trabajo

Al encontrarnos con diez métodos de análisis del puesto de trabajo alternativos (seis centrados en el puesto de trabajo y cuatro centrados en la persona), la pregunta que se plantea es la siguiente: ¿cuál es mejor método? La adecuación de un método concreto de análisis del puesto de trabajo depende de dos grupos fundamentales de consideraciones: su utilidad para otras actividades de recursos humanos y el grado en el que el método aborda algunas cuestiones prácticas[10]. No obstante, habría que señalar que la evaluación de los métodos de análisis del puesto de trabajo que se ofrece aquí es meramente indicativa, sin tratar de ser exhaustiva ni definitiva.

Contribución de los métodos de análisis del puesto de trabajo

Cuando abordamos en este capítulo las relaciones e influencias que existen entre el análisis del puesto de trabajo y otras actividades de recursos humanos, se indicó que los fines del análisis del puesto de trabajo son seis:

- Planificación de los recursos humanos.
- Reclutamiento y selección.
- Evaluación del rendimiento.
- Formación y perfeccionamiento.
- Retribución.
- Gestión y planificación de la carrera profesional.

RECUADRO 3.8 Evaluación de la utilidad de los métodos de análisis del puesto de trabajo

	Planificacion de RH	Reclutamiento y selección	Evaluación del rendimiento	Formación y perfeccionamiento	Retribución	Planificación de la carrera
Técnicas centradas en el puesto de trabajo						
FJA	4	4	3	4	3	5
MPQD	4	4	3	3	3	4
HAY	3	4	4	3	5	3
JIMS	3	4	4	4	3	4
OAI	4	4	3	5	3	4
Análisis de métodos	3	3	4	2	3	3
Técnicas centradas en la persona						
PAQ	4	4	3	3	3	4
PDQ	4	4	3	3	3	4
JEI	4	4	4	4	4	4
PAA	2	4	2	2	2	2
CIT	4	4	4	4	3	2

Nota: Las técnicas están puntuadas de (1) la menos útil a (5) la más útil.

[10] Gran parte de este estudio sobre la evaluación del análisis del puesto de trabajo se basa en el minucioso estudio de R. Ash, A. y Levine, E. L. (1981), en «Evaluation of Seven Job Analyses». Manuscrito no publicado, University of South Florida. Véase también Levine, E. L.; Ash, R. A. y Bennett, N. (1980), «Exploratory Comparative Study of Four Job Analysis Methods», *Journal of Applied Psychology* 65: pp. 524-535; y Ash, R. A. y Levine, E. L. (1980), «A Framework for Evaluating Job Analysis Methods», *Personnel*: pp. 53-59.

RECUADRO 3.9 Evaluación de los métodos de análisis del puesto de trabajo en función de diferentes cuestiones prácticas

Cuestión	FJA	MPDQ	HAY	JIMS	OAI	PAQ	PDQ	JEI	PAA	CIT
Versatilidad/adecuación	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5
Normalización	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
Aceptabilidad para el usuario	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
Comprensibilidad	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5
Formación necesaria	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
Rapidez de uso	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3
Tiempo de finalización	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
Fiabilidad y validez	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
Coste	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3

Nota: Se ha omitido el análisis de métodos en esta evaluación.

En el Recuadro 3.8 se presenta un resumen de la adecuación de cada uno de los métodos de análisis del puesto de trabajo a estas actividades.

Cuestiones prácticas

Asimismo, hay varias cuestiones prácticas que resultan de utilidad a la hora de evaluar cada método de análisis del puesto de trabajo. Estas cuestiones son las siguientes:

- *Versatilidad/adecuación:* Adecuación del método para analizar una diversidad de puestos de trabajo.
- *Normalización:* Punto hasta el que se obtienen, a partir del método, normas que permitan realizar comparaciones en diferentes momentos.
- *Aceptación por parte del usuario:* Aceptación por parte del usuario del método y sus formas.
- *Comprensión y participación del usuario:* Grado en el que los que se ven afectados por los resultados del método conocen en qué consiste y participan en la recopilación de la información para el análisis del puesto de trabajo.
- *Prontitud de uso:* Grado en el que el método está preparado para utilizarse para un puesto de trabajo.
- *Tiempo de aplicación:* Tiempo necesario para aplicar el método y obtener los resultados que de éste se deriven.
- *Fiabilidad y validez:* Consistencia de los resultados obtenidos con el método y precisión de los resultados en la descripción de los cometidos, su importancia y las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo los cometidos.
- *Utilidad/coste:* Cantidad de beneficios o valor que obtendrá la organización al emplear el método en relación con los costes en que se incurra.

En el Recuadro 3.9 se evalúa cada método de análisis del puesto de trabajo en relación con cada una de las cuestiones prácticas[11]. La calificación se ha realizado a partir de una escala de cinco puntos, en la que «1» corresponde a «útil en un grado limitado» y «5» a «útil en un grado elevado».

Tendencias en los procesos de análisis de puestos

Una de las cuestiones que surgen en la actualidad es si con los cambios que se están experimentando en el mundo del trabajo, la reducción de la especialización, el incremento de la polivalencia o multifuncionalidad, el trabajo en equipo, etc., la utilidad de las técnicas tradicionales de análisis de puestos siguen vigentes. Hay autores que señalan que el trabajo tal y como se entendía, algo muy

[11] Obsérvese que las evaluaciones de los métodos de análisis del puesto de trabajo que se presentan en el Recuadro 3.8 representan una extrapolación de diversas fuentes, incluidos analistas de puestos de trabajo (el estudio de Ash y Levine citado) e investigadores universitarios, debates con varios asesores de gerencia y la evaluación de los documentos que describen cada método. Dado que desde que se ha escrito este libro podrían haberse mejorado, animamos al lector a que utilice su propio criterio para completar los detalles que faltan.

formalizado, ha desaparecido o va a desaparecer. Ante esta situación nuestra opinión es que el análisis de puestos seguirá vigente pero no en su acepción tradicional. La tendencia es ir incorporando la aproximación basada en las competencias al análisis de puestos de trabajo. Es decir, lo que se producirá será una adecuación o actualización de los procedimientos y las organizaciones deberán ir combinando ambas posiciones.

La fuerza en la incorporación, para el análisis y gestión de las organizaciones, de la perspectiva basada en las competencias ha llevado a que los aspectos relevantes a detectar y a considerar sean las competencias claves de la compañía *(core competencies)* y los comportamientos que son similares para la mayoría de los puestos y departamentos de la organización. Por tanto, la descripción y la especificación de los puestos aparecerán efectuadas en los términos señalados reflejando algo más que un puesto de trabajo: la cultura de la organización.

El análisis de los puestos, además de lo que acabamos de señalar, deberá tener en consideración y reflejar dos principios organizativos actuales: la flexibilidad y la tendencia a trabajar en grupo. En ambos aspectos, que están relacionados con la multifuncionalidad en el trabajo, lo relevante son las capacidades, habilidades y las competencias que la organización necesita o necesitará en función de sus planes estratégicos.

RESUMEN

La relación entre persona y puesto de trabajo tiene una importancia crucial para las organizaciones en la actualidad. Esta relación ayuda a determinar el rendimiento del empleado, su satisfacción y su compromiso con el trabajo. El análisis del puesto de trabajo sirve de fundamento para muchas otras actividades de recursos humanos. A través del análisis se obtiene tanto la descripción como la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. Si bien la tarea de realizar el análisis del puesto de trabajo es eminentemente técnica, y no siempre estimulante, los departamentos de recursos humanos no deberían descuidarla, debido a su importancia. La tendencia es a realizar análisis de forma periódica, pero ello no permite actualizarlos suficientemente como para reflejar los cambios que se producen en el contenido del puesto de trabajo y en las responsabilidades de su titular. El reto, por tanto, consiste en hallar la mejor forma, o la más apropiada, de analizar los puestos de trabajo. Debido a que hay tantos métodos y técnicas diferentes, es importante en primer lugar determinar y evaluar la adecuación del método que vaya a emplearse en la organización. Con fines de claridad, en el capítulo se han dividido los métodos en dos categorías: centrados en el puesto de trabajo y centrados en la persona. Además, es importante comprender que algunos métodos pueden resultar más decisivos para la retribución y otros podrían ser más útiles para las actividades de formación y desarrollo. Una vez descritos todos los métodos, se han evaluado mediante una matriz de utilidad que refleja su utilidad en relación a diferentes actividades y funciones de recursos humanos. La decisión final podrá tomarse teniendo en cuenta varias cuestiones prácticas.

NOTA FINAL

Los gerentes y los empleados tienen muchos problemas con las descripciones de los puestos de trabajo. Si bien entienden la necesidad de éstas, a menudo observan que cuando se ha completado la descripción del puesto de trabajo, la dinámica actual de las organizaciones, provocada por una competencia intensa en el mercado, ha originado cambios en él. Por tanto, los gerentes de recursos humanos dan una baja prioridad al análisis del puesto de trabajo. Esto se ve reforzado por el simple hecho de que realizar (o supervisar) el proceso de análisis del puesto de trabajo es una tarea muy técnica y aburrida, por lo que los responsables de recursos humanos prefieren dedicarse a actividades más creativas. Tradicionalmente, las descripciones del puesto de trabajo se han caracterizado por un lenguaje rígido y estandarizado, que reflejaba la forma en que estaban diseñados muchos puestos de trabajo. El análisis del puesto de trabajo proporciona un marco para

la conformidad de los titulares de los puestos que tienen ocupaciones semejantes o pertenecen a la misma familia de ocupaciones. De hecho, muchos puestos de trabajo aparecen en recuadros en los organigramas de las organizaciones, lo cual es una metáfora de la rigidez y de la creación de fronteras. Esto va en contra de la tendencia actual, especialmente en lo que se refiere a la fuerza laboral con gran formación, según la cual el empleado se enorgullece de ser único (en lugar de uno entre muchos) y de llevar a cabo los comportamientos explícitos e implícitos que nunca se describen a partir de los análisis del puesto de trabajo tradicionales. El dilema es el siguiente: cómo seguir realizando descripciones y especificaciones del puesto de trabajo sin limitar los comportamientos de los empleados. Ésta será una de las pruebas que habrán de superarse durante los próximos años[12]. Al elaborar las directrices para describir de forma flexible el puesto de trabajo, debieran tenerse en cuenta las ideas siguientes:

- Hacer descripciones del puesto de trabajo «amistosas hacia el usuario», en las que los empleados implicados formen siempre parte del proceso de llevarlas a cabo (a través de negociaciones o de otros medios), que permitan cambios periódicos a partir de las sugerencias y su debate con los empleados, y que se escuche con atención la lógica de los argumentos de los empleados para indicar por qué sus puestos de trabajo «son diferentes» de los de otras personas que ocupan puestos con una denominación similar o idéntica. Quizá puedan tener buenas razones.
- En lugar de seguir la forma tradicional de realizar las descripciones de los puestos de trabajo, mediante la elaboración de una lista de cometidos, ver si se pueden concretar los «resultados». Puesto que el objetivo final es producir (o resultar de utilidad), deberían determinarse cuáles son los resultados. Reconocemos que este consejo es más fácil de dar que de llevarlo a la práctica, pero algunas empresas ya han adoptado esta idea y están en proceso de aplicarla[13].
- Añadir a la descripción tradicional del puesto de trabajo información que guíe a los titulares para obtener de forma eficaz los resultados resaltando aquellas relaciones que son importantes en la ejecución del trabajo.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Por qué es tan importante el análisis del puesto de trabajo como actividad de recursos humanos?
2. Elija dos métodos cualesquiera de técnicas de análisis centradas en el puesto de trabajo y describa sus ventajas e inconvenientes.
3. Elija dos métodos cualesquiera de técnicas de análisis centradas en la persona y describa sus ventajas e inconvenientes.
4. Analice y discuta las cuestiones más importantes que hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar los métodos de análisis del puesto de trabajo.
5. En pocas palabras, ¿cómo podrían evaluarse las actividades de análisis del puesto de trabajo en función de su importancia para las organizaciones?

[12] May, K. E. *Work in the 21st Century: Implications for Job Análisis*. http://www.siop.org/tip/backissues/tipapr96/may.htm.

[13] Véase McLagen, P. (1988), «Flexible Job Models: A Productivity Strategy for the Information Age», en Campbell, J. P. et al. (1988), *Productivity in organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.

EJERCICIO PRÁCTICO

Realice el analisis de un puesto de trabajo siguiendo como guía el cuestionario que se proporciona.

1. Use el cuestionario para hacer la entrevista y determinar las principales responsabilidades de los puestos y los conocimientos y habilidades que éste requiere, así como las características personales para su desempeño.
2. Después de la entrevista, escriba la descripción del puesto de trabajo. Recuerde usar verbos de acción para describir las responsabilidades, tareas y deberes del puesto. Es importante que las obligaciones o deberes sean agrupadas y puestas en orden de importancia.

Cuestionario de análisis de puestos

A. Responsabilidades y deberes del puesto

1. Nombre del puesto.
2. Nombre del departamento o sección.
3. Nombre del puesto del supervisor más inmediato.
4. Descripción de los deberes (describe los deberes con el suficiente detalle como para proporcionar una exacta descripción del trabajo).
   - **a.** Proporcionar una descripción general de los propósitos del puesto.
   - **b.** ¿Cuáles son los principales *outputs* o resultados que se obtienen?
   - **c.** Describir las tareas y deberes que se realizan diariamente, semanalmente y mensualmente.
   - **d.** Describir las tareas que se realizan irregularmente.
5. Relacione algunas maquinas, herramientas, instrumentos, equipamientos, materiales y otras ayudas que utilice en el trabajo. Indicar el porcentaje de tiempo de uso.
6. Describa la naturaleza de las responsabilidades no relacionadas con personas: dinero, maquinaria, equipamiento, etc. ¿Qué pérdidas monetarias pueden ocasionarse en caso de error?
7. ¿Qué tipo de informes prepara como parte de su trabajo? ¿Cuándo los prepara?
8. ¿Cuál es la fuente de instrucciones en su trabajo, orales o escritas?
9. Describir la naturaleza y frecuencia de la supervisión recibida.
10. ¿Cómo es el trabajo revisado, examinado o verificado?

B. Relaciones

1. ¿Cuántos empleados están directamente bajo su supervisión? ¿Cuáles son los nombres de los puestos supervisados?
2. ¿Tiene autoridad total para contratar, despedir, evaluar y transferir empleados bajo su supervisión? Explíquelo.
3. ¿Qué relaciones requiere con otros departamentos o personas para la realización de su trabajo? Describa la naturaleza y extensión de esos contactos.

C. Condiciones de trabajo

1. Describa las condiciones actuales de su trabajo en términos de su localización y temperatura, ruido, humos, polvo, etc. Indique el grado y frecuencia de exposición a las condiciones ambientales señaladas.
2. Describa algunos peligros o riesgos en su puesto de trabajo.

D. Cualifiación del puesto

1. Describir los tipos de trabajos o experiencias previas que son necesarias para realizar satisfactoriamente el trabajo.
2. ¿Cuánta experiencia previa se requiere?
3. ¿Qué clase de conocimientos y habilidades son necesarios para realizar el trabajo?
4. ¿Cuál es el nivel mínimo de formación que se necesita?
5. ¿Hay alguna habilidad física especial o destreza manual que se requiera en el trabajo?
6. ¿Requiere alguna licencia, permiso, registro, etc., especial para poder desempeñar el trabajo?

Capítulo 4

Planificación de los recursos humanos

Plan del capítulo

4.1 Planificación de los recursos humanos
4.2 Etapas del proceso de planificación de los recursos humanos
4.3 Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos
4.4 Tendencias en la planificación de los recursos humanos
4.5 Prácticas de planificación de recursos humanos

Resumen

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

4.1 Planificación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades[1].

¿En qué consiste la planificación de los recursos humanos? Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación. Debido a la tendencia que existe hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización, la planificación de los recursos humanos es una de las áreas más importantes y que ha experimentado un crecimiento más rápido. La planificación de los recursos humanos ayuda a asegurar que la organización logra sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos. Una vez que se han establecido los planes empresariales, proceso en el que ha debido participar el departamento de recursos humanos, la planificación de recursos humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos.

Fines e importancia de la planificación de los recursos humanos

Importancia teórica de la planificación de los recursos humanos. Hay dos ideas que se han impuesto en las organizaciones y que han conducido al reconocimiento del papel de la planificación de los recursos humanos. Por una parte, las empresas han ido adquiriendo, poco a poco, la convicción de que los recursos humanos representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos y que, por tanto, es necesario optimizar su uso; por otra parte, con la incorporación a la gestión de los recursos humanos de técnicas anteriormente reservadas a otras áreas de la organización, se va aceptando que es posible planificar este recurso aplicando procedimientos objetivos y cifrados. La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad.

Importancia práctica de la planificación de los recursos humanos. ¿Qué importancia tiene la planificación de los recursos humanos entre los profesionales? La respuesta es paradójica: la planificación de los recursos humanos es ahora más importante que nunca, pero no lo suficientemente importante. En un estudio que realizó Hay en el año 1986 sobre 927 profesionales de los recursos humanos, alrededor del 51% dijo que la alta gerencia consideraba que la planificación de los recursos humanos era «muy importante» o «bastante importante», mientras que el 16% pensaba que la planificación de los recursos humanos «no era importante» o «no se le prestaba atención» en su organización. Sin embargo, cuando se les preguntó acerca de la naturaleza de sus programas de planificación de los recursos humanos, solamente el 20% dijo que eran «formales», el 45% indicó que se elaboraban, si bien eran «informales», y un 34% admitió que eran «rudimentarios»[2]. En la actualidad, si bien la situación parece que ha cambiado, los datos siguen sin reflejar una situación demasiado optimista. En las conclusiones para España del Estudio Cranfield-ESADE[3] se pone de

---

1 McBeath, G. (1993), *The handbook of Human Resource Planning*. Blackwell Pub.; Duane, M. (1996), *Customized Human Resource Planning*. Quorum Books.

2 Hay Group Inc. (1986), «The Planning Paradox: Human Resources Planning-Trends and Issues», *Management Memo*, n.º 340.

3 Informe Cranfield-ESADE (2006), Instituto de Estudios Laborales de Esade.

manifiesto que las empresas españolas están lejos de que sus políticas de recursos humanos estén integradas en el conjunto de las estrategias de las organizaciones. Ello permite fácilmente pensar que, en consecuencia, el nivel de uso de la planificación de recursos humanos sigue siendo muy bajo.

En las pequeñas y medianas empresas, la situación suele ser más graves, siendo los argumentos utilizados para no efectuar planificación de recursos humanos los siguientes:

1. La dificultad, para este tipo de empresas, de llegar a precisiones económicas suficientemente exactas y fiables en las que basar la planificación.
2. La mayor atención prestada a los problemas del corto plazo y vinculados a la producción, finanzas y comercialización.
3. Una concepción no actualizada sobre la gestión de los recursos humanos.
4. La inexistencia de una función de recursos humanos bien definida y dirigida por especialistas.

¿Qué se esconde tras este mensaje, aparentemente conflictivo? ¿Es la planificación de los recursos humanos una de esas actividades de la empresa, como el tiempo, de las que todo el mundo habla pero sobre las que nadie puede hacer nada? Quizá sí —hasta hace muy poco—; porque ahora las exigencias demográficas y empresariales llevarán la planificación de los recursos humanos al primer plano. Las organizaciones que encuentren el modo de planificar sus necesidades de recursos humanos comenzarán a disfrutar de una ventaja competitiva, ya que es esencial para el éxito de la estrategia.

Sin lugar a dudas, la productividad, que siempre ha sido un asunto crucial, continúa planteando la necesidad de hacer más con menos, a la vez que seguir siendo competitivos. Las nuevas tecnologías están sustituyendo constantemente la mano de obra directa. Al diseñarse el trabajo, se busca maximizar la utilización de las habilidades y que los individuos hagan frente a una mayor responsabilidad en la consecución de los objetivos de la organización. Esto requerirá que los profesionales de la planificación de los recursos humanos estudien la eficacia de los niveles de contratación, la estructuración de los puestos y el desarrollo del talento del componente humano de forma que los trabajadores se ajusten mejor a las tareas que realizan. A medida que se introducen nuevas tecnologías, como los sistemas informáticos y la automatización, los responsables de la planificación serán llamados para responder a preguntas como éstas: ¿Cómo puede asimilar la fuerza laboral estas nuevas tecnologías? ¿Qué repercusiones tendrán sobre el diseño del puesto de trabajo y la estructura de la organización? ¿Qué habilidades necesitamos y cuáles no necesitamos?

Los profesionales de la planificación de los recursos humanos también están preocupados por el problema del envejecimiento de la población activa, el desempleo permanente y las repercusiones económicas del paso de una economía industrial a otra de servicios.

Fines de la planificación de los recursos humanos. Los fines de la planificación de los recursos humanos son:

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos[4].

Todos estos fines pueden lograrse ahora mucho más fácilmente de lo que nunca se haya podido gracias a los sistemas informáticos. Éstos permiten almacenar una amplia base de datos sobre el puesto de trabajo de cada empleado, creándose, en esencia, un sistema de información de recursos humanos (esto se describirá con mayor profusión más adelante). Estos registros, que incluyen información sobre las

[4] Vetter, E. W. (1967), *Manpower Planning for Hight Talent Personnel* (Ann Arbor, Mich.: Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business, The University of Michigan); y Gehrman, D. B. (1982), «Objective-Based Human Resource Planning», *Personnel Administrator:* pp. 71-75.

preferencias de puesto de trabajo de los empleados, sobre su experiencia laboral y las evaluaciones de su rendimiento, proporcionan un historial de trabajo de cada empleado de la organización, así como un conjunto de información completa sobre los trabajos y los puestos. Ésta puede utilizarse, a su vez, para facilitar los fines de la planificación de los recursos humanos de cara a los intereses individuales y de la organización.

El alcance de la planificación de los recursos humanos explica, en parte, la reciente y creciente importancia de este proceso de gestión. Asimismo, existe un gran número de cambios en el entorno y en la organización que justificarían su aplicación y desarrollo. Estos cambios están haciendo que la gestión de los recursos humanos se oriente más hacia el futuro y sea más abarcadora e integradora. Este nuevo planteamiento implica varios aspectos fundamentales: 1) considerar que muchos de los costes de los recursos humanos son una inversión, más que un gasto incontrolable; 2) ser proactivo, más que reactivo o pasivo, a la hora de abordar la creación de políticas y resolver los problemas de recursos humanos; 3) cambiar el punto de vista del papel que debe desempeñar la gestión de los recursos humanos: se está sustituyendo el enfoque tradicional del corto plazo por otro más orientado hacia el futuro, en el que el departamento de recursos humanos actúe de impulsor de la evolución y desarrollo de los recursos humanos de la organización; 4) se reconoce que debe existir un vínculo explícito entre la planificación de los recursos humanos y otras funciones de la organización, tales como la planificación estratégica, la previsión económica y de mercado, y la planificación de inversiones e instalaciones; 5) se reconoce que actividades de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, las relaciones laborales, la retribución y las prestaciones sociales, la formación, la planificación organizativa y la gestión de la carrera deben verse como actividades dinámicas interconectadas en lugar de como un conjunto de funciones independientes y sin integrar; y 6) se centra en enfoques que promuevan tanto los objetivos de la organización como los individuales.

Un cambio importante que se ha producido en el entorno de las organizaciones y que debe ser tomado en consideración por éstas y por los responsables de la planificación de los recursos humanos es el relativo a la composición cualitativa y cuantitativa del mercado de trabajo. Junto a la escasez de determinados perfiles profesionales nos encontramos con una abundante mano de obra que no puede ser absorbida por las empresas.

El aumento de la probabilidad de «obsolescencia» de los directivos es otro aspecto crucial. Los rápidos cambios que están produciéndose en el conocimiento hacen que a los profesionales, a los ingenieros y a los gerentes les resulte difícil mantenerse al día en su trabajo. Por consiguiente, debe dárseles la oportunidad de contar con una formación continua que permita la actualización de sus capacidades. No obstante, las organizaciones no siempre saben cómo abordar este problema y además no suelen reconocer o percibir que dicha obsolescencia se está produciendo. Sin embargo, la obsolescencia profesional supone una amenaza para el crecimiento del potencial de las organizaciones y de la sociedad como un todo.

La expansión y diversificación general que están experimentando las organizaciones debido a la competencia mundial están haciendo también que la planificación de los recursos humanos sea más importante. La tendencia a las operaciones multinacionales comporta problemas de transferencia de trabajadores y de dotación de personal en culturas foráneas.

Otra razón de peso para la planificación de los recursos humanos es la inversión que realiza una organización en sus recursos humanos. El activo humano, a diferencia de otros activos, puede aumentar de valor. Un empleado que desarrolle sus habilidades y aptitudes se convierte en un recurso más valioso. Puesto que una organización invierte en su personal, ya sea a través de formación directa, ya sea a través de la asignación de trabajos, es importante que se utilice a los empleados con eficacia a lo largo de su carrera. Si bien es muy difícil determinar el valor monetario de una fuerza laboral formada, flexible, motivada y productiva, puede recurrirse a indicadores que reflejen las relaciones existentes entre el coste de los empleados (tratados como una inversión) y los resultados de la empresa. Los índices son los siguientes:

- Beneficios antes de impuestos/número total de empleados.
- Beneficios después de impuestos/número total de empleados.
- Ventas/número total de empleados.
- Beneficios antes de impuestos/coste de los empleados.

- Coste de los empleados/valor añadido.
- Costes de capital/valor añadido.
- Beneficios antes de impuestos/valor añadido.
- Valor añadido/ventas.

Además, cada vez un mayor número de directivos de organizaciones están reconociendo que la calidad de la fuerza laboral puede ser responsable de importantes diferencias en los resultados a corto y a largo plazo. Muchos directivos de empresa están llegando a la conclusión de que unos recursos humanos insuficientes o sin cualificar suponen un obstáculo tan serio como la falta de capital, y que las inversiones en recursos humanos constituyen un factor tan importante en la planificación de la empresa como la adquisición de fábricas, equipos o materiales.

El último motivo del aumento de la atención sobre la planificación y la programación de recursos humanos es la creciente resistencia de los empleados al cambio y a la reubicación. Asimismo, se hace un mayor hincapié en la autoevaluación y en valorar la lealtad y la dedicación a la organización. Todo ello hace que a la organización le resulte difícil mover a sus empleados de un sitio a otro tanto funcional como geográficamente, aumentando, por tanto, la necesidad de planificar dichos movimientos.

Relaciones e influencias

La planificación de los recursos humanos es importante porque influye sobre prácticamente todas las demás actividades de recursos humanos. De las posibles relaciones solamente estudiaremos las más significativas, tal como se muestra en el Recuadro 4.1.

Análisis del puesto de trabajo. Para poder embarcarse en la planificación de los recursos humanos y poder determinar los perfiles de las personas necesarias se precisa tanto de las descripciones como de las especificaciones de los puestos de trabajo existentes en la empresa o de nueva creación.

Reclutamiento y selección. La planificación de los recursos humanos ayuda a determinar las necesidades de personal en una organización. Junto con el análisis del puesto de trabajo, indica cuántas personas y de qué tipo habrá que reclutar. El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, lo que, a su vez, influye en las necesidades de selección y colocación. Por tanto, la planificación de los recursos humanos puede verse como una fuente de alimentación fundamental para la función de dotación de personal de la organización. Esta relación se destacará de nuevo en los capítulos dedicados al reclutamiento y selección.

Formación y perfeccionamiento. La planificación de los recursos humanos ayuda a prever la escasez de fuerza laboral, así como las áreas en las que puede producirse obsolescencia. Esto facilita a la organización el diseñar planes de formación para sus empleados y asegurarse de que cuenten con los conocimientos y experiencia pertinentes.

RECUADRO 4.1 Relaciones entre la planificación de RRHH y otras actividades de RRHH

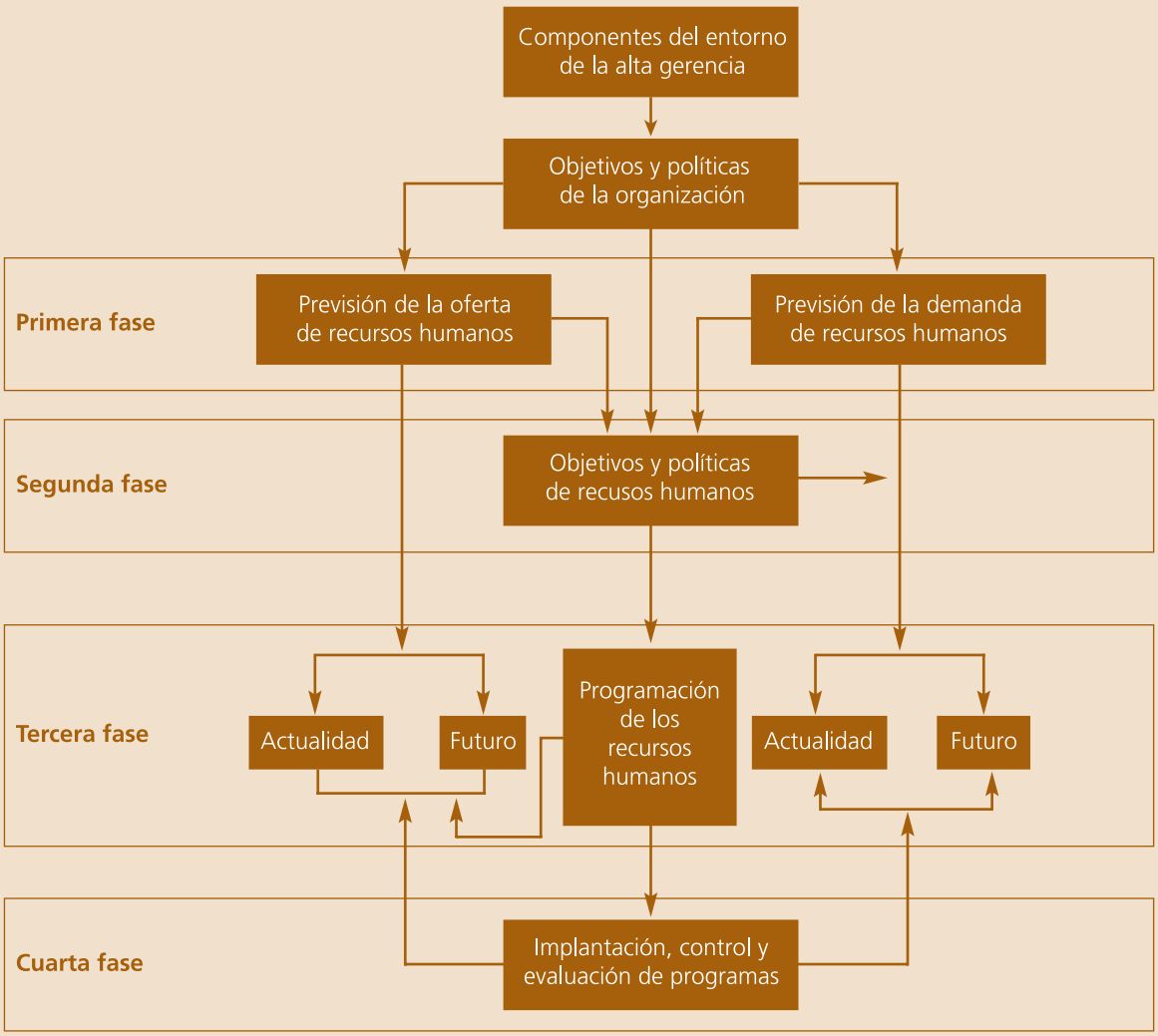
Gestión de la carrera profesional. La planificación de los recursos humanos ayuda a que los programas de gestión de la carrera profesional colaboren en la organización a retener a los empleados valiosos y mantengan actualizados sus conocimientos. Asimismo, junto con la planificación de la carrera profesional de los empleados, la planificación de los recursos humanos ayuda a reducir la rotación de empleados y el absentismo laboral. La organización puede hacer sus planes basándose en una oferta orientada hacia la retención de su personal altamente cualificado.

4.2 Etapas del proceso de planificación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y demanda de los recursos humanos. Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación son:

1. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos.
2. Establecer políticas y objetivos de recursos humanos, y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia.

RECUADRO 4.2 El proceso de planificación y programación de los recursos humanos



Fuente: Adaptado de Vetter, G. W. (1967), *Manpower Planing for High Talent Personnel* (Ann Arbor, Mich.: Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, pp. 29). Utilizado con autorización.

3. Diseñar e implantar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos.
4. Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos.

En el Recuadro 4.2 se muestran las relaciones que existen entre estas fases, así como los objetivos de la organización y los componentes del entorno.

Primera etapa: Recopilación y análisis de la información necesaria para efectuar la previsión sobre la oferta y demanda de recursos humanos

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos. Como se muestra en el Recuadro 4.2, la previsión de recursos humanos está influida por los objetivos y políticas que tiene planteados la organización. La interacción de los planteamientos generales de la organización con los recursos humanos permite conocer la situación actual de éstos y determinar las necesidades futuras. El Recuadro 4.3 recoge los cinco pasos necesarios para el desarrollo de esta primera etapa. El primer paso, que consiste en un análisis de la situación de los recursos humanos en la organización, implica cuatro aspectos.

1. **Análisis.** El análisis de los recursos humanos debe comenzar a partir de un inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización. Es preciso analizar ambos elementos si la organización quiere determinar su capacidad de satisfacer las necesidades presentes y futuras. El conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral con la que se cuenta constituye sólo la mitad de la información del inventario. La otra mitad proviene de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de las habilidades necesarias para desempeñarlos. La existencia de un programa actualizado de análisis del puesto de trabajo facilitará la elaboración de esta parte del inventario, así como el análisis de la adecuación entre los empleados y los puestos de trabajo. El tratamiento informático que se da en la actualidad a la información recogida en los inventarios de recursos humanos hace que se pueda disponer con facilidad de una perspectiva dinámica e integradora, al suministrar datos de evolución y relacionados.

   El conjunto de datos relativos a los recursos humanos constituyen el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH). Estos sistemas de información son algo más que una simple agregación o mecanismo de control, ya que constituyen, en muchos casos, el fundamento para un conjunto de herramientas de gestión que permiten a los gerentes establecer objetivos de cara a los recursos humanos. La información que deberá recogerse en un inventario será toda la relativa al historial de los individuos: edad, formación, cursos de especialización, experiencias laborales (en la organización y fuera de la organización), responsabilidades asumidas, evoluciones salariales, rendimientos obtenidos, etc. Si bien más adelante se presentarán con más detalle varios sistemas de información de los recursos humanos, algunas de sus aplicaciones están relacionadas con la[5]:

   - *Demografía, planificación y análisis de la organización:* Facilita las decisiones en áreas tales como la planificación de la sucesión o el análisis de sueldos/productividad.
   - *Planificación y seguimiento de la igualdad de empleo:* El sistema de información o de gestión de los recursos humanos puede mejorar, en gran medida, la programación de la igualdad de empleo para mujeres y otras minorías y, por tanto, ayudar a la empresa a cumplir la legislación sobre no discriminación en el trabajo.
   - *Creación de situaciones hipotéticas y efectuar previsiones:* La información del sistema de información o de gestión de los recursos humanos puede emplearse como base para prever los

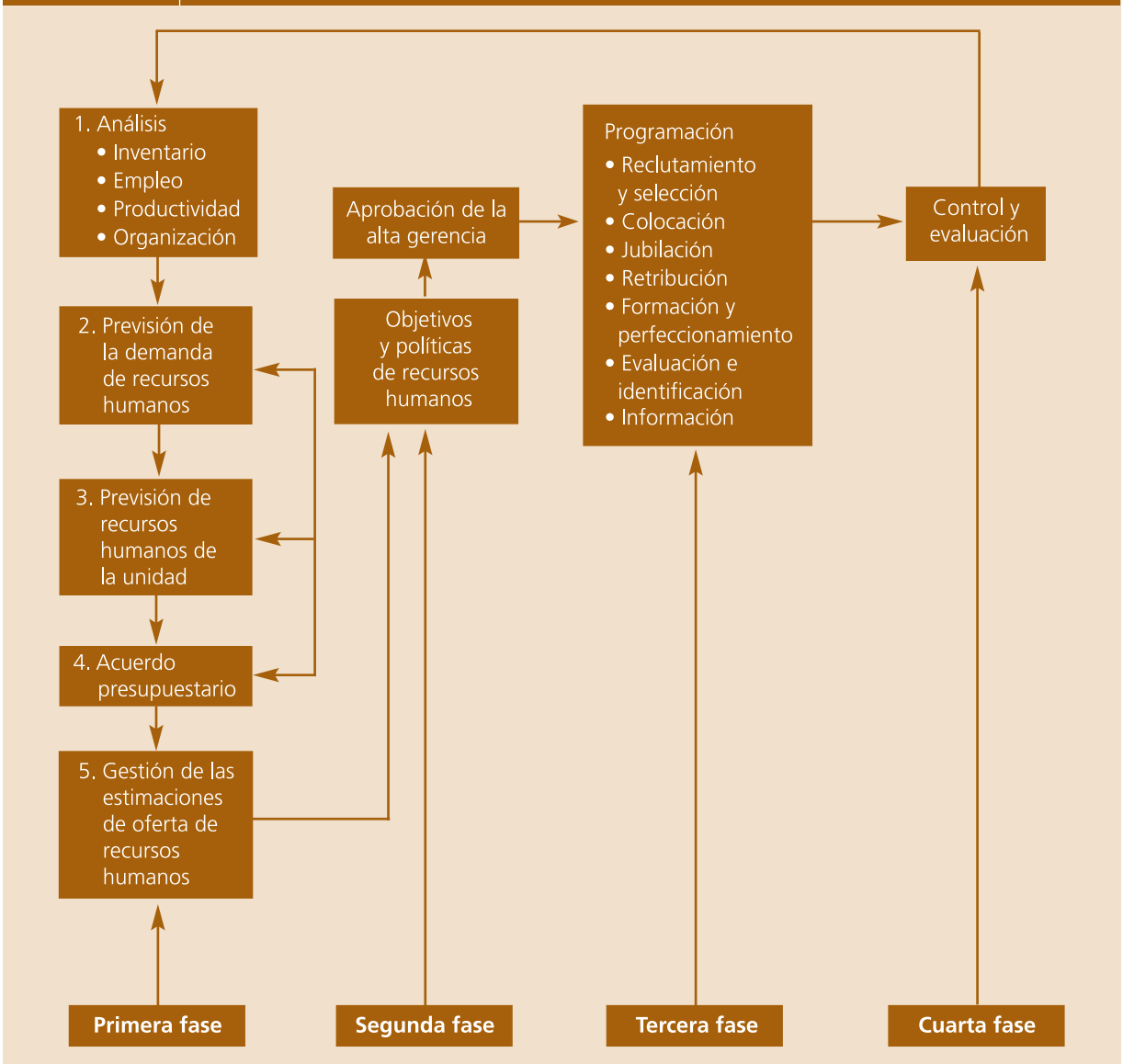
[5] Las repercusiones se han extraído de Harvey, E. B. y Blakely, J. H. (1987), «Maximizing Use of Human Resource Information Systems (HRIS)», en *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, ed. S. L. Dolan y R. S. Schuler. St. Paul, Minn.: West Publishing Co., pp. 444-460.

efectos de situaciones alternativas. Esto puede servir de ayuda para determinar qué carencias o excesos de habilidades se producirán en el futuro, crear trayectorias profesionales dentro de la organización, comparar las pautas de reclutamiento, de promoción y de rotación de personal del pasado con el futuro de aquellos empleados con alto y bajo rendimiento, etc.

- *Análisis de la productividad y evaluación de programas:* El sistema de información o de gestión de los recursos humanos podría emplearse para hacer un seguimiento de los efectos de los programas de formación y de mejora de la productividad, en función de diferentes medidas de rendimiento.

Un segundo aspecto en relación a esta etapa de análisis es el relativo a la composición actual y futura del mercado de trabajo. A menudo, este estudio se realiza en base a grupos salariales, ocupacionales y sectoriales. Los datos históricos sobre la composición de la población activa, junto con la demografía actual y los datos económicos, se emplean para hacer proyecciones de recursos humanos. No son exclusivos de una organización en concreto, pero a menudo pueden proporcionar información útil para sus planes de recursos humanos, en especial en lo que se refiere a las necesidades a largo plazo.

RECUADRO 4.3 Procedimientos y pasos para la planificación y programación de los recursos humanos



El tercer aspecto del análisis de los recursos humanos supone la determinación de la productividad actual de la mano de obra y su probable evolución en el futuro. La rotación de empleados y el absentismo, por ejemplo, influyen sobre los niveles de productividad de la fuerza laboral de la organización y, por tanto, en sus necesidades futuras de recursos humanos. Estas proyecciones también podrían indicar la conveniencia de conocer las razones por las que se producen el absentismo y la rotación de empleados, y constituir, así, la base de las estrategias que se ocupen de ello. Debe señalarse, no obstante, que bajo ciertas circunstancias algún grado de rotación de personal puede ser deseable. Así, por ejemplo, si una organización se encuentra sobredimensionada de empleados, el aumento de la rotación de los que rinden deficientemente podría ser bien recibido.

El último aspecto del primer paso de la planificación de los recursos humanos es el estudio y proyección de la estructura organizativa. Esto ayuda a determinar el tamaño probable de los niveles superiores, intermedios e inferiores de la organización. Además, proporciona información acerca de los cambios en las necesidades de recursos humanos y sobre actividades concretas o áreas funcionales de las que se espera experimentarán un crecimiento o una disminución particularmente grande. El tipo de organización es un factor principal a la hora de determinar tanto la estructura como el grado de cambio. A medida que las organizaciones se hacen más complejas desde el punto de vista tecnológico y se enfrentan a entornos más dinámicos, se desarrollan también estructuras más complejas —con más departamentos y una mayor variedad de ocupaciones—. Por otra parte, la tendencia al aplanamiento de las organizaciones, con la desaparición de niveles intermedios, cambia no sólo la configuración de la organización sino también aspectos relativos a la gestión de los recursos humanos como, por ejemplo, los canales de movimientos internos. Así pues, el tipo de organización y su entorno desempeñan un papel importante, no sólo a la hora de determinar la estructura de la organización, sino también a la de aportar información útil para hacer una previsión de las necesidades de recursos humanos

2. **Previsión de la demanda de recursos humanos.** La determinación de las necesidades o demanda de recursos humanos para el próximo futuro puede efectuarse siguiendo una variedad de métodos de previsión, tanto simples como complejos. Los resultados de la previsión son aproximaciones —no absolutos o certezas—. La calidad de la previsión depende de la exactitud de la información y de la previsibilidad de los acontecimientos. Cuanto más reducida sea la perspectiva temporal, más previsibles serán los acontecimientos y más precisa será la información. Por ejemplo, las empresas son, generalmente, capaces de estimar cuántos empleados necesitarán el año siguiente, pero tienen más dificultades para pronosticar sus necesidades para los próximos cinco años. Los datos disponibles parecen indicar que las empresas pequeñas están más preocupadas por la planificación a corto plazo (un año), mientras que las empresas más grandes se preocupan por el largo plazo (5 años)[6].

   Con frecuencia se emplean dos clases de técnicas de previsión para proyectar la demanda de recursos humanos de la organización. La primera de ellas es la que denominamos previsión informada; la segunda se basa en las proyecciones estadísticas convencionales. La previsión informada la llevan a cabo expertos que ayudan a preparar las previsiones. El método más habitual de determinación de la demanda de recursos humanos es mediante las estimaciones de gerencia, siguiendo primero un proceso descendente, comunicando las estimaciones a los distintos niveles, para a continuación iniciarse una revisión que comienza en los niveles inferiores (ascendente) y sigue hacia arriba para terminar considerando las sugerencias y tratar de mejorar la previsión. En ciertas instituciones suele emplearse sólo un enfoque ascendente, según el cual cada sucursal pasa sus estimaciones a la oficina central. El éxito de estas estimaciones depende de la calidad de la información que aporten los expertos. La información útil puede consistir en datos sobre niveles de productividad actuales y proyectados, demanda del mercado y previsión de ventas, así como sobre los niveles de contratación de personal e información sobre movilidad.

   Un proceso informado adecuado se lleva a cabo a través de la técnica Delphi (Recuadro 4.4). En una reunión Delphi, un gran número de expertos presenta por turno un informe de previsión y

[6] Valle *et al.*, *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

RECUADRO 4.4 Los elementos más importantes de la técnica Delphi

¿Qué es la técnica Delphi?

Técnica grupal.
Articulada en fases.
Cuestionarios.
Feedback.
Consenso.

Fase inicial, equipo de trabajo:

Delimitar contexto y objetivos.
Diseño método delphi on-line.
Seleccionar participantes.
Conseguir compromiso de colaboración (correo electrónico).
Diseño de interface dando explicación del método.

Características

Participantes anónimos.
No existen presiones para conformidad.
Comportamiento de búsqueda proactivo.
Iteración y realimentación controlada.
Respuesta de grupo en forma estadística: grado de consenso.
Justificación de respuestas: discrepancias/consenso.

sus supuestos. Un intermediario pasa la previsión y los supuestos de cada experto a los demás, que revisan sus propias previsiones. Este proceso continúa hasta que se alcanza un cierto consenso respecto a la previsión. La técnica Delphi se basa en la «teoría de la decisión»; combina las ventajas del proceso individual de toma de decisiones con las ventajas del proceso de toma de decisiones en grupo y, al mismo tiempo, elimina algunos de los problemas relacionados con cada uno de ellos. Por ejemplo, es preferible utilizar el proceso de grupo al individual en las siguientes circunstancias: a) cuando se necesita el consenso y éste se puede obtener; b) cuando no hay un sujeto en particular que domine el grupo. La técnica Delphi, sin embargo, tiene algunas limitaciones, ya que presenta problemas, por ejemplo, a la hora de integrar las opiniones de los expertos. Esta técnica parece ser particularmente útil para lograr la comprensión en áreas temáticas muy poco estructuradas o muy poco desarrolladas, como la planificación de los recursos humanos. Un método afín es la técnica individual de grupo. Varias personas se sientan alrededor de una mesa y escriben individualmente, en una hoja de papel, una lista con sus ideas. Tras diez o veinte minutos, van tomando el turno y las exponen al grupo. A medida que van presentándose las ideas, se escriben en hojas de papel más grandes, de forma que todos puedan verlas y referirse a ellas en momentos posteriores de la sesión. Si bien las dos técnicas son similares en cuanto al proceso, la técnica Delphi se utiliza con más frecuencia para generar predicciones y la técnica individual de grupo se emplea más para determinar cuáles son los problemas del momento de la organización y sus posibles soluciones. Estas dos técnicas de previsión informada son menos complejas y dependen menos de los datos que las que se basan en los métodos estadísticos que estudiaremos a continuación.

Los procedimientos de proyección estadística más habituales son el análisis de regresión lineal simple y el análisis de regresión lineal múltiple. En el análisis de regresión lineal simple, la proyección de la demanda futura se basa en una relación pasada entre el nivel de empleo de la organización y una variable relacionada con el empleo, como por ejemplo, las ventas. Si es posible establecer una relación entre ambas variables, se pueden utilizar las predicciones de ventas futuras para hacer estimaciones sobre el empleo futuro. No obstante, dicha relación se ve influida, a menudo, por el fenómeno del aprendizaje de la organización. Así, por ejemplo, el nivel de ventas puede duplicarse, mientras que el nivel de empleo necesario para lograr este aumento puede ser menos del doble. Y si vuelven a duplicarse las ventas otra vez, el aumento en la cifra de empleo necesario para lograr esta nueva duplicación puede ser incluso menor del necesario para lograr la primera duplicación de las ventas. La curva de aprendizaje de una organización puede determinarse a través de cálculos logarítmicos. Una vez que se ha estimado la curva de aprendizaje, pueden hacerse proyecciones, con cierto grado de precisión, sobre los niveles de empleo futuros.

La curva de aprendizaje puede utilizarse también para relacionar el volumen de producción con el tiempo empleado en el mismo y, a partir de ello, determinar las necesidades de recursos humanos. La expresión matemática que refleja el efecto de la curva de aprendizaje es:

$$Y = A \cdot X^{-b}$$

Donde:

Y = número medio unitario de horas de mano de obra directa para producir x unidades.

A = número de horas de mano de obra directa para producir la primera unidad.

X = número de unidades producidas.

b = tasa de aprendizaje.

El análisis de regresión lineal múltiple es una extensión del análisis de regresión lineal simple. En lugar de relacionar el empleo con una variable se hace con varias variables. Así, por ejemplo, en lugar de utilizar solamente las ventas para predecir la demanda de empleo, pueden utilizarse datos sobre productividad y utilización de equipos. Debido a que incorpora más de una variable relacionada con el empleo, el análisis de regresión múltiple genera previsiones de la demanda más precisas que el análisis de regresión simple. Parece, no obstante, que esta técnica sólo suele ser empleada en organizaciones relativamente grandes.

Además de estas dos técnicas de regresión, se utilizan otros métodos para prever las necesidades de contratación de personal. Algunos de ellos son los siguientes:

- *Índices de productividad:* Se utilizan los datos históricos para estudiar la evolución de los índices de productividad[7].
- *Índices de recursos humanos:* Se estudian los datos anteriores sobre los recursos humanos para determinar las relaciones históricas que existen entre empleados que ocupan puestos o categorías de puestos diferentes. A continuación, se utiliza el análisis de regresión para proyectar las necesidades totales o las necesidades de grupos clave de recursos humanos para las distintas categorías de puestos de trabajo[8].
- *Análisis de series temporales:* Se utilizan los niveles pasados de contratación de personal para proyectar las necesidades futuras de recursos humanos teniendo en cuenta las variaciones estacionales y cíclicas, tendencias a largo plazo y movimientos aleatorios. Las tendencias a largo plazo se extrapolan entonces mediante una técnica de media móvil, un procedimiento de allanamiento exponencial o la técnica de regresión[9].
- *Análisis probabilístico:* Las necesidades esperadas de contratación se estiman combinando la probabilidad de conseguir una serie de contratos con las necesidades de recursos humanos para cada uno de ellos[10].

La determinación de las necesidades de recursos humanos implica, por tanto, a través de las técnicas indicadas, traducir los objetivos y las decisiones organizativas en consecuencias sobre los recursos humanos. Ello requiere un desglose de dichos objetivos y decisiones a nivel de departamentos y unidades para que pueda calcularse la previsión de la demanda de la forma más detallada posible.

Una vez conocido lo que necesitaremos en cada departamento y unidad organizativa en los próximos años, el paso siguiente será determinar si con las personas que tenemos y su evolución prevista conseguiremos lo que necesitamos. En definitiva, tendremos que hacer la previsión de la oferta de recursos humanos.

---

7 Puede encontrarse más información en Makridaki, S. y Wheelwright, S. C. (eds.) (1979), *Forecasting*. New York: North-Holland Publishing Co.

8 Véase, por ejemplo, Hinrichs, J. R. y Morrison, R. F. (1980), «Human Resource Planning in Support of Research and Development», *Human Resources Planning* 3: pp. 201-210.

9 Burack, E. H. y Mathys, N. J. (1979), *Human Resource Planning: A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development*. Lake Forest, Ill.: Brace-Park.

10 Kwak, N. K.; Garrett, W. A. y Barone, S. (1977), «A Stochastic Model of Demand Forecasting for Technical Manpower Training», *Management Science* 23: pp. 1.089-1.098.

3. **Previsión de la oferta de recursos humanos.** La determinación de la oferta o disponibilidades de recursos humanos exige el conocimiento tanto del mercado de trabajo interno como externo. Dicho estudio podrá basarse, en parte, en la información recogida en la fase de análisis de esta primera etapa de la planificación. Para efectuar la previsión de la oferta deberán tomarse en consideración los factores que afectan a la demografía profesional interna y externa y las políticas de recursos humanos existentes en la empresa.

   El análisis del mercado externo requerirá prestar atención, al menos, a los siguientes aspectos:

   - Composición cualitativa del mercado de trabajo.
   - Los movimientos migratorios, ya que afectan a la estructura del mercado de trabajo.
   - Las demandas efectuadas por nuestros competidores. El conocimiento de los puntos señalados constituye el marco de referencia externo que condiciona las disponibilidades de los recursos humanos.

   El estudio del mercado interno exige, en primer lugar, disponer de información sobre la composición actual del personal y, en segundo lugar, determinar las leyes demográficas de los efectivos de la empresa.

   El inventario de los recursos humanos tiene por objeto determinar las cualificaciones y potenciales disponibles, niveles de rendimiento, evolución de la carrera, experiencias profesionales, formación recibida, etc. Dicha información deberá estar referida tanto al conjunto de la organización como a los departamentos y secciones existentes.

   Las leyes demográficas de los recursos humanos vendrán reflejadas por las tasas de salidas, tanto voluntarias como involuntarias, del personal. Algunos indicadores utilizados para calcular la rotación en las empresas son:

   1. Tomando en consideración las entradas y salidas:

$$\frac{\frac{E+S}{2}}{E_m} \times 100 = R$$

      Siendo: E = entradas; S = salidas; E_m = efectivos medios.

   2. Tomando en consideración sólo las salidas:

$$R = \frac{S}{E_m}$$

   3. Tomando en consideración los movimientos internos en la organización.

$$\frac{\frac{E+S}{2} + R + T}{E_m} = R$$

   Siendo: R = entradas de recursos provenientes de otras unidades;
   T = salidas de recursos hacia otras unidades.

   El inconveniente de estas formas de cálculo de la rotación es que no suministra información sobre las características de la población; por ejemplo, la antigüedad de las personas que la abandonan. Una solución a este problema la proporciona la utilización del índice de supervivencia, en el cual los empleados se distribuyen en base a las fechas de contratación (véase Recuadro 4.5).

   Otro aspecto a tener en consideración son las reglas que rigen los movimientos internos en la organización y que modifican las disponibilidades de los recursos humanos en cada una de las categorías o niveles existentes en la empresa. Una de las causas que pueden originar los movimientos en la organización son, precisamente, las salidas de personal. Teniendo en consideración los movimientos posibles, la determinación de las disponibilidades de personal para cada uno de los momentos del horizonte temporal de la planificación puede ser calculada mediante el uso de las cadenas de Markov.

4. **Cuadrar el presupuesto.** El último aspecto de la primera fase de la planificación y programación de los recursos humanos centra toda la actividad en el punto de vista económico. La previsión de personal, tanto de la demanda como de la oferta, debe expresarse en términos monetarios, y la cifra que resulte debe ser compatible con los objetivos en términos de resultados de la organización y con las limitaciones presupuestarias. Naturalmente, el proceso de cuadrar el presupuesto puede poner de relieve la necesidad de su ajuste para que éste se adapte al plan de recursos humanos, es decir, modificar los objetivos o planes establecidos por la organización para cada una de sus unidades (intervención vía demanda). Pero esta fase de cuadrar las cifras también ofrece la oportunidad de alinear los objetivos y políticas del departamento de recursos humanos con los de la organización, es decir, actuar sobre el lado de la oferta de los recursos humanos, manteniendo fijos los parámetros que inciden en la demanda.

Segunda etapa: Establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos

Como se muestra en el Recuadro 4.2, la segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocidas la demanda y oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización. Es muy difícil negar la influencia de los objetivos, políticas y planes de la organización sobre la planificación de los recursos humanos, pero según un estudio, solamente alrededor del 25% de las organizaciones consigue vincular de forma sustancial la planificación institucional con la planificación de los recursos humanos. Un 45% informa que sólo existe algún vínculo, mientras que en el 20% restante no existe relación ninguna[11].

Tercera etapa: Programación de recursos humanos

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización (en caso de que las previsiones de la primera fase hayan mostrado que la demanda supera la oferta) o para disminuir el número de los que ya existen (en caso de que las previsiones muestren que la oferta supera la demanda). Dos ejemplos de este tipo de programas se describen a continuación:

Necesidades de nuevos recursos. El proceso de planificación ha puesto de manifiesto que hay un desajuste entre las necesidades de recursos humanos en los próximos años y las disponibilidades existentes. La estrategia de crecimiento que quiere desarrollar la empresa, basada en una mayor presencia en los mercados internacionales, junto a la decisión de lanzar un nuevo producto y realizar fuertes inversiones en tecnología, hace que la composición de la plantilla deba cambiar no sólo en términos cuantitativos, sino también cualitativos. Estas necesidades, que han sido puestas de relieve durante el proceso de planificación de los recursos humanos, han conducido a que dicho departamento esté diseñando nuevas políticas de personal en materia de reclutamiento, selección, análisis de nuevos puestos y de movimientos internos, con objeto de ir teniendo la composición de efectivos, en cada momento, que la empresa necesita.

Reducción de efectivos. Las fuertes contracciones que ha experimentado la demanda de fabricación de barcos de gran tonelaje ha hecho que muchas empresas, entre ellas las españolas, hayan tenido que ajustar sus capacidades productivas. Por otra parte, la fuerte competencia en costes de las empresas japonesas y coreanas las ha llevado a establecer un plan de inversiones en los próximos cinco años, con miras a incorporar nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo. A través de la planificación de los recursos humanos se ha podido determinar no sólo el excedente de mano de obra (cuantitativamente), sino también en qué secciones y áreas. Además, teniendo en cuenta la información recogida en el inventario de efectivos se conocen las capacidades, habilidades, experiencias y potenciales de los recursos humanos. Todo ello permitirá a la empresa trazar un plan orientado a diseñar las salidas y los posibles movimientos internos que requerirán la incorporación de las nuevas tecnologías.

[11] Burack, E. H. y Gutteridge, T. G. (1978), «Institutional Manpower Planing: Rhetoric Versus Reality», *California Management Review* 20, vol. 3: pp. 18.

RECUADRO 4.5 Ejemplo de cálculo de índices de supervivencia

La empresa contaba a principios del año 2005 con 950 empleados, llegando a finales del mismo período con un volumen de efectivos de 860. El número de personas distribuidas por sus fechas de contratación y las salidas producidas se reflejan en la siguiente tabla:

Fecha de contratación	Años de permanencia en la empresa					
	0	1	2	3	4	5
2001					220	200
2002				205	185	
2003			180	160		
2004		150	140			
2005	195	175				

La fila correspondiente al año 2001 indicaría que a principios de 2005 tenías 220 personas con cuatro años de antigüedad en la empresa y que a finales del año sólo quedaban 200; en 2005 teníamos 195 nuevas personas contratadas, de las cuales 20 han abandonado la empresa.
Los índices de supervivencia serían:

Fecha de contratación	Índice de supervivencia según antigüedad					
	0	1	2	3	4	5
2001						0,909
2002					0,902	
2003				0,888		
2004			0,9333			
2005		0,897				

Los índices de supervivencia representan la probabilidad de que una persona que lleva, por ejemplo, cuatro años de antigüedad permanezca un año más en la empresa (0,909), o que una persona que acaba de entrar no se marche durante el primer año (0,897).

Cuarta etapa: Control y evaluación de la planificación de los recursos humanos

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. En el Recuadro 4.2 se presentan el control y evaluación de programas como la cuarta etapa de la planificación de los recursos humanos. Las actividades en este área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o de gestión de los recursos humanos facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no sólo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidos para el ajuste. La recogida de datos y su evaluación deben realizarse a intervalos fijos a lo largo del período de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas. Estas revisiones influirán probablemente en las previsiones a corto, medio y largo plazo que se hayan efectuado. La evaluación de los planes y programas de recursos humanos es un proceso importante, no sólo para determinar la efectividad de la planificación de los recursos humanos, sino también para demostrar a la organización la contribución del departamento. Algunos de los criterios o normas posibles para evaluar la planificación de los recursos humanos son los siguientes:

- Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación.
- Niveles de productividad frente a objetivos formulados.
- Programas implantados frente a planes de actuación.
- Resultados de los programas frente a resultados esperados (por ejemplo, reducción de los índices de abandono, mejora de los índices de sustitución).
- Costes de mano de obra y de los programas frente a los establecidos en los presupuestos.
- Relación entre los resultados (beneficios) y los costes de los programas.

Obstáculos en la planificación de los recursos humanos

Uno de los obstáculos clave en la elaboración de planes de recursos humanos ha sido la carencia de apoyo por parte de la alta dirección de las empresas. Esta falta de apoyo ha impedido también que el departamento de recursos humanos desempeñe todas las funciones que tiene normalmente asignadas. La gestión de los recursos humanos puede ayudar a superar este obstáculo con datos y resultados (en dinero) que demuestren la efectividad de la planificación y la gestión de los recursos humanos. Otro freno lo constituye la dificultad de integrar todas las actividades de recursos humanos que son necesarias para que funcione la planificación. Una difícil prueba que deberán superar los directores de esta área es la creación de un sistema de gestión de los recursos humanos en el que se integren y coordinen todas las funciones y actividades que le son propias. Un tercer obstáculo es la falta de compromiso de los gerentes de línea. Un descuido habitual de los que realizan la planificación por primera vez es no incluir a los directores de línea en el diseño, desarrollo e implantación de un sistema de planificación de los recursos humanos. Los gerentes de recursos humanos con frecuencia se ven tentados a desarrollar o adoptar enfoques muy cuantitativos respecto de la planificación. Estos enfoques, a menudo, tienen muy poco valor práctico para los gerentes de línea, quienes se enfrentan a problemas como reducir el exceso de rotación de personal, identificar y formar a quienes vayan a sustituir a los titulares de puestos clave y predecir las necesidades de contratación. Para que sea eficaz la planificación de los recursos humanos, debe intentar recoger y responder a las necesidades de los máximos responsables de la organización.

4.3 Factores que influyen en la planificación de los recursos humanos

El trabajo de planificación de los recursos humanos debe tomar en consideración a todo el conjunto de factores sociales, demográficos, económicos y normativos que influyen sobre los cambios en la fuerza laboral de una organización. La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macroambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuente. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura. A título de ejemplo veamos algunos datos del caso español.

Población y fuerza laboral

Población activa. La población activa en España ha pasado de 15.677.200 el último trimestre del año 1991 a aproximadamente 18.012.900 a finales de 2001 y 20.885.800 en 2005. Sin embargo, lo más importante es el cambio experimentado por el papel de la mujer en dicha evolución. Los varones muestran un crecimiento neto de 2.143.500 personas (10.108.200 en 1991, 10.926.800 en 2001 y 12.151.799 en 2005), mientras que en las mujeres es, en el mismo período, de 3.294.100 (5.569.000 en 1991, 7.086.100 en 2001 y 8634.100 en 2005).

Tasa de actividad y paro. En 1991 la tasa de actividad y de paro de los varones era del 67,68% y del 12,651%, en 2001 del 66,56% y en el 7,48%, y en 2005 del 68,78% y 7,04%. Para el caso de las mujeres, en el mismo período de tiempo, la tasa de actividad crece, del 35% al 40,7%, y al 46,41%, y la del paro disminuye, ya que de representar el 24,71% pasa al 15,26% y al 12,16%. No obstante, los datos reflejan cómo el desempleo de la mujer sigue representando un porcentaje superior al de los varones.

Desempleo por edades, sexo y formación. Un segundo aspecto de interés es el análisis de la tasa de paro por edades. En este sentido, para ambos sexos, el mayor porcentaje de parados se concentra en la población de menor edad, la comprendida entre 16 y 19 años, alcanzando en el año 2005 el 24,54% para los hombres y el 36,25% para las mujeres. En todos los tramos de edad considerados, siempre el paro en la población femenina supera el de los varones. Estos datos ya nos ponen de manifiesto algunos aspectos importantes: el primero, relativo al cambio en el mercado de trabajo, donde se aprecia una fuerte presencia de la mujer; en segundo lugar, las altas tasas de desempleo experimentadas por la población femenina; y, tercero, cómo el peso del paro se concentra en la población más joven.

Si incluimos la variable formación, las estadísticas también muestran que cuanto mayor es el nivel de formación de la persona el porcentaje de paro se reduce. Por ejemplo, en el 2005 el desempleo en la enseñanza universitaria representaba el 6,86% mientras que para los de enseñanza primaria se situaba en el 10,51%.

Formas de contratación: el trabajo a tiempo parcial. Otra de las grandes alteraciones que se han presentado en el mundo laboral ha sido la relativa a las formas de contratación. Respecto a este tema, la discusión podría plantearse en un doble sentido: duración de la relación contractual (contratos indefinidos, duración determinada) y tiempo o jornada de trabajo (tiempo completo *vs.* tiempo parcial). En relación al primero de los temas, las investigaciones parecen ser unánimes al señalar las ventajas de la contratación indefinida en cuanto que permite generar un cierto compromiso del individuo con la organización. En relación al segundo aspecto, parece que los contratos a tiempo parcial se ajustan a las demandas de trabajo de ciertas personas y por tanto pueden tener aceptación y efectos positivos para el individuo y la organización. En algunos países, como España, se ha experimentado en los últimos años una fuerte tendencia hacia las contrataciones de duración determinada y con carácter temporal, como estrategia para flexibilizar el mercado de trabajo y hacer frente a los niveles de desempleo. Según el Instituto Nacional de Estadística, en el año 2005 el número total de contratos registrados fue algo superior a los 17 millones, representando los indefinidos, aproximadamente el 10,7% y los temporales el 89,3%.

No obstante, los resultados de este uso intensivo no han sido todo lo positivos que cabría esperar, ya que en muchas ocasiones se recurría a cubrir puestos de carácter estructural con empleo temporal, ocasionando un alto índice de rotación. Además, las inversiones en formación de este personal han sido prácticamente nulas y el nivel de motivación de los empleados muy bajo.

Cambio de los valores sociales

Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la movilidad.

Valores con respecto al trabajo. El estancamiento de la productividad se relaciona a menudo con el descenso o la desaparición del valor compromiso y esfuerzo en el trabajo. No obstante, según algunos:

> *No ha desaparecido la ética de trabajo. Hoy en día, la gente desea trabajar duramente en trabajos «buenos», siempre y cuando tenga libertad para influir sobre la naturaleza de su trabajo y seguir su propio estilo de vida*[12].

Nuevos valores

El mayor nivel formativo de la población hace que ésta plantee nuevos requerimientos y exigencias, demandando trabajos que le permitan aplicar su nivel de conocimientos y le den ciertos márgenes

SABÍAS QUE

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales publica en el año 2001, y por tercer año consecutivo, la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), estudio monográfico de la situación de los trabajadores en el mercado laboral español, así como de sus actitudes y de sus valores ante el empleo. Los resultados más interesantes incluyen:

- El índice general de calidad de vida en el trabajo, que muestra una visión de conjunto de la situación en la que se encuentran los españoles, revela que más de seis de cada diez ocupados se sitúan en posiciones medias o altas de calidad laboral.
- Casi siete de cada diez ocupados consideran su empleo atractivo o interesante y casi ocho de cada diez están satisfechos tanto con sus condiciones de seguridad e higiene como con la relación entre su formación y el puesto de trabajo que desarrollan.
- Con relación a la estructura ocupacional, los datos de movilidad laboral evidencian que siete de cada diez ocupados han cambiado alguna vez de empleo, siendo la promoción profesional y la mejora económica las razones fundamentales de tal decisión.

Para más información sobre el estudio véase:
http://www.mtas.es/estadisticas/ECVT/ANE

[12] Véase «Expectations That Can No Longer Be Met», *Business Week*, 1980, pp. 84.

de discrecionalidad. La gente sigue valorando el trabajo, pero el tipo de trabajo que le interesa se ha modificado. Otro de los valores que se está modificando y tendrá fuertes repercusiones en los próximos años es el relativo a la movilidad de los trabajadores. Si bien la movilidad interna está siendo aceptada, en mayor o menor grado, porque se percibe como una exigencia de los nuevos imperativos tecnológicos y de los sistemas productivos, sin embargo, la movilidad externa presenta todavía fuertes resistencias. Fundamentalmente, los problemas de carácter familiar (la doble carrera profesional de la pareja, estudios de los hijos, etc.) son los que aparecen como principal barrera para la aceptación de esta demanda empresarial.

4.4 Tendencias en la planificación de los recursos humanos

Evaluación de la planificación de los recursos humanos

Sin una planificación eficaz de los recursos humanos, una organización puede encontrarse con que cuenta con las instalaciones y equipamiento necesarios, pero no con las personas adecuadas para su manejo. Las organizaciones ya no pueden suponer durante más tiempo que cuando necesiten gente ésta estará, en número y cualificación, disponible. Así pues, en general, la actividad de planificación de los recursos humanos puede evaluarse en función de si la organización tiene o no la gente que necesita: ¿está la gente adecuada en el lugar preciso, en el momento oportuno, al coste correcto (salario)?

Desde una perspectiva más concreta, las actividades de planificación de los recursos humanos pueden evaluarse en función de la eficacia con que la organización atrae empleados nuevos, hace frente a modificaciones en la estructura interna de sus efectivos y se adapta a los cambios del entorno. Otra forma de evaluar la eficacia de la planificación de los recursos humanos es mediante la exactitud con la que realiza las previsiones. La exactitud resulta crucial, ya que con base a ella se diseñará todo un conjunto de actuaciones orientadas a alcanzar unos objetivos tanto económicos como sociales. La exactitud de las previsiones dependerá, principalmente, del uso de herramientas correctas, disposición de un buen sistema de información y del grado de integración existente entre los aspectos sociales y económicos de la empresa.

Aplicaciones informáticas

De las posibles aplicaciones informáticas a la planificación de los recursos humanos señalaremos dos: a) su contribución a los sistemas de información y elaboración de bases de datos, y b) su uso específico en el proceso de planificación.

¿En qué consiste el sistema de información de recursos humanos? El sistema de información de recursos humanos (SIRH) tiene por objeto recoger y analizar información relacionada con el ámbito social de la empresa en la que poder basar las decisiones. El sistema de información de recursos humanos debe ofrecer datos concretos relacionados con cuestiones muy diversas y ayudar al departamento de recursos humanos a lograr sus objetivos tanto a corto como a medio y largo plazo.

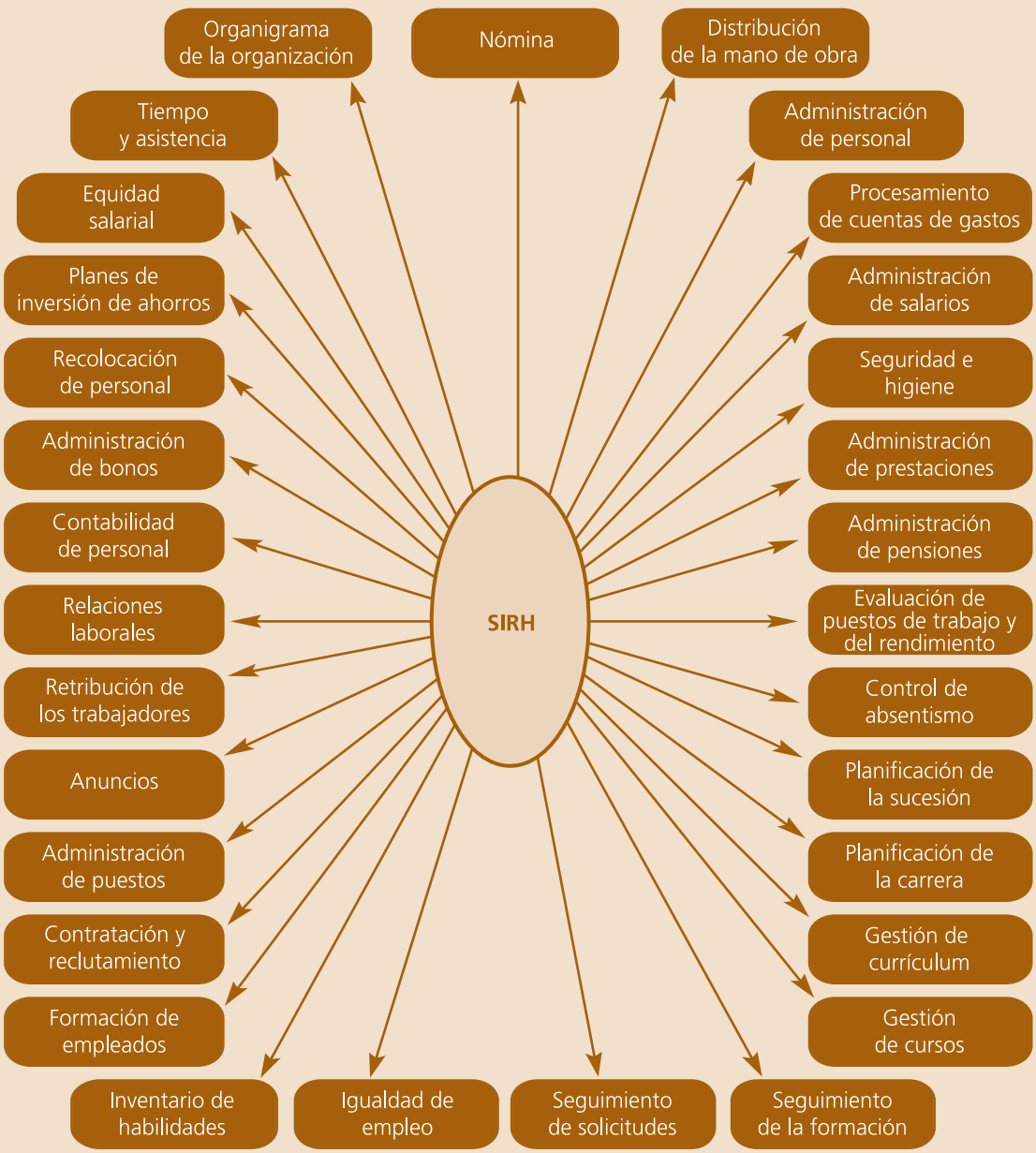
El funcionamiento de un departamento de recursos humanos asistido por un sistema de información es un concepto relativamente nuevo que no se ha explorado todavía en profundidad. Si bien muchas organizaciones ya cuentan con un sistema de información de recursos humanos, sin embargo la utilidad o rendimiento del mismo todavía es bajo, ya que es considerado fundamentalmente como una base de datos que contiene información sobre los empleados. No obstante, a medida que las organizaciones estudian los posibles usos de sus sistemas de información se dan cuenta de que posen un material útil no sólo para el departamento de recursos humanos, sino también para los gerentes de línea. El SIRH debe tener la capacidad de ofrecer información válida no sólo a nivel operativo, sino también estratégico. En el Capítulo 17 se analiza con algo más de detalle este tema.

Tradicionalmente, el sistema de información de recursos humanos ha sido utilizado para hacer un seguimiento de aspectos tales como: solicitantes de puestos de trabajo, niveles de formación, nóminas y otras prestaciones sociales. Sin embargo, las empresas hoy deben dejar a sus gerentes de línea acceder al SIRH con el objeto de que puedan disponer del «registro de su gente» en el momento que lo necesiten. Los gerentes deben saber qué recursos humanos están disponibles, qué habilidades tienen y qué nuevas habilidades y conocimientos planean adquirir. El hecho de dar acceso a los gerentes de línea ha simplificado el proceso de toma de decisiones.

En el Recuadro 4.6 se muestran los múltiples usos de un sistema de información de recursos humanos. Algunas de las críticas que se han realizado a los SIRH, para justificar su escaso uso, son:

- Tener poca utilidad para atender la necesidad de los gerentes de línea.
- Consistir en un conjunto de información independiente con poca o ninguna integración.
- Centrarse en cuestiones de poca importancia.
- Requerir demasiados registros y formularios.
- Costar demasiado su mantenimiento y actualización.

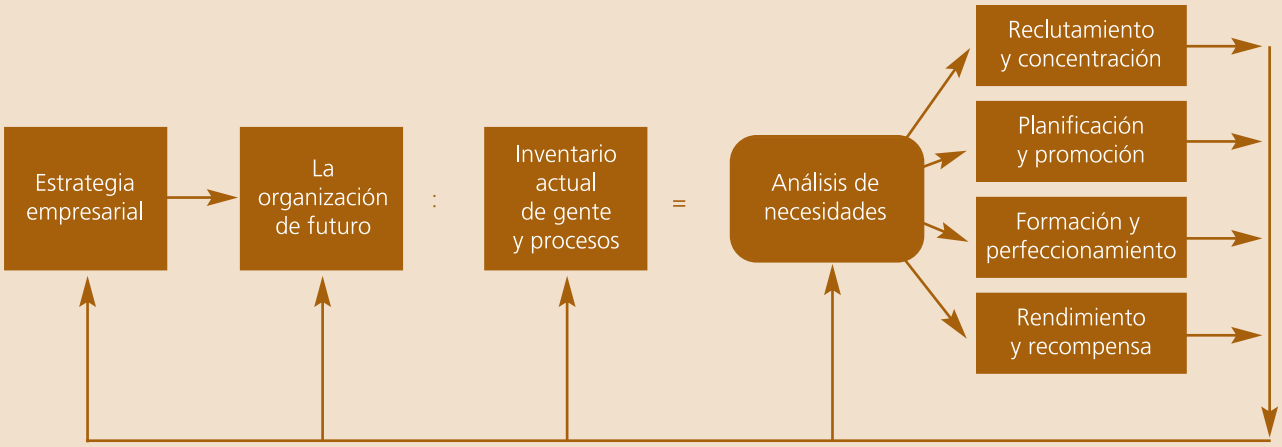
RECUADRO 4.6 Usos múltiples de los sistemas de información de recursos humanos[13]



[13] Teti y Carreiro (1991) «Human Resources Information Systems» (unpublished paper submitted to Professor Dolan as part of the requirement in Human Resources Management, McGill University).

RECUADRO 4.7 Vincular el SIRH a la estrategia empresarial[14]

Los pasos que necestia la estrategia empresarial pueden verse facilitados por el uso de un sistema de información de recursos humanos.



Vincular el sistema de información de recursos humanos a la estrategia empresarial. El sistema de información de recursos humanos puede contribuir a la formulación de estrategias de la empresa poniendo de manifiesto las capacidades y recursos humanos disponibles o, por el contrario, los desajustes respecto a los requerimientos de la estrategia que se desea implantar (Recuadro 4.7). Para que esta contribución pueda darse es necesario que la gestión de los recursos humanos se integre en la gestión general de la empresa y que los departamentos de recursos humanos dispongan de la información relativa a los planes globales y de las distintas áreas funcionales. En definitiva, los avances informáticos han desarrollado programas que permiten su aplicación a la gestión de los recursos humanos y, en concreto al proceso de planificación. Los programas actuales facilitan no sólo la «administración» de nóminas y seguros sociales, sino que permiten efectuar proyecciones y detectar la evolución en aspectos como: evolución de efectivos, salidas, gestión de carreras, masa salarial, etc.

Si bien el tamaño de la organización parece ser un condicionante para la incorporación de estas herramientas de gestión, sin embargo, cada vez son más las organizaciones que deciden invertir e incorporarlas, dadas las numerosas ventajas que suponen.

4.5 Prácticas de planificación de recursos humanos

La dirección de la empresa Manufacturas Internacionales, S. A., ha decidido en su última reunión realizar unas inversiones en los próximos tres años de 94 millones de €, con objeto de modernizar la planta ubicada en Sevilla y mejorar su productividad. El plan de inversiones para cada uno de los tres años, desglosado por departamentos, se recoge en la siguiente tabla (en millones de €):

	Año 1	Año 2	Año 3
Dpto. de Producción	18	15	10
Dpto. Financiero	4	4	4
Dpto. de I+D	6	6	4
Dpto. de Calidad	6	4	4
Dpto. de Aprovisionamiento	3	3	3
Total	**37**	**32**	**25**

[14] Teti y Carreiro, «Human Resources Information Systems», 8.

Las estimaciones de ventas para cada uno de los tres años de la inversión son (en millones €):

Año 1	Año 2	Año 3
72	90	110

Las repercusiones estimadas de las inversiones realizadas en cada uno de los departamentos son las siguientes:

1. Los equipos automatizados para el departamento de producción suponen, cada uno de ellos, la reducción de 10 operarios directos y dos indirectos y que el ámbito de control se sitúe en un supervisor por cada 25 operarios directos. La previsión es adquirir ocho, seis y cuatro equipos en cada uno de los tres años.
2. Las inversiones informáticas del departamento financiero producirán una reducción de dos titulados y cinco administrativos cada uno de los años.
3. En calidad desaparecerán dos supervisores cada año. Esta información le fue remitida al responsable del departamento de recursos humanos, al que se le solicitaba que en 15 días debería presentar un informe completo sobre las implicaciones de las inversiones y la política que recomendaría para que dicho plan pudiera llevarse a efecto. En el departamento de recursos humanos se dispone de la siguiente información:

   A) Distribución de los recursos humanos por departamento en el momento actual:
   - Dpto. Comercial: 6 directores de área, 12 jefes, 20 supervisores, 200 vendedores y 12 administrativos.
   - Dpto. Financiero: 6 directores, 7 jefes, 20 titulados medios y 62 administrativos.
   - Dpto. de Producción: 11 directores, 20 jefes, 100 técnicos, 950 operarios directos, 690 operarios indirectos y 80 supervisores.
   - Dpto. de Aprovisionamiento: 5 directores, 10 jefes, 25 técnicos medios y 140 empleados.
   - Dpto. de I+D: 4 jefes, 12 técnicos especialistas, 25 técnicos y 19 ayudantes.
   - Dpto. de Calidad: 4 jefes, cinco técnicos superiores y 36 supervisores.
   - Otros departamentos: 100 empleados.

   B) Evolución de las ventas, vendedores y supervisores en los últimos años:

Años	Ventas (millones)	Vendedores	Supervisores
1999	42	180	18
2000	49	192	19
2001	56	195	19
2002	61	201	20
2003	56	200	20
2004	50	190	20
2005	49	185	19
2006	42	200	20

   C) Evolución de las inversiones en I+D y nuevas contrataciones.

Año	Inversión (millones)	Contratos (técnicos)
2002	1,5	3
2003	3	4
2004	1	1
2005	1,2	1
2006	1,3	1

D) Cuadro de evolución del personal:

Dpto. Comercial	Promociones (%)	Salidas (%)
Directores	0	1
Jefes	5	3
Supervisores	2	10
Vendedores	5	10
Administrativos	6	2

Dpto. Financiero	Promociones (%)	Salidas (%)
Directores	5	5
Jefes	1	5
Titulados medios	5	3
Administrativos	2,5	1

Dpto. Producción	Promociones (%)	Salidas (%)
Directores	0	1
Jefes	5	10
Técnicos	10	10
Mano de obra directa	10	6
Mano de obra indirecta	5	4
Supervisores	2	5

Dpto. Aprovisionamiento	Promociones (%)	Salidas (%)
Directores	0	5
Jefes	0	5
Técnicos medios	0	5
Empleados	2	3

Dpto. I+D	Promociones (%)	Salidas (%)
Jefes	0	5
Técnicos especialistas	0	5
Técnicos	2	5
Ayudantes	0	0

Dpto. Calidad	Promociones (%)	Salidas (%)
Jefes	0	5
Técnico superior	5	5
Superiores	0	5

E) Canales de promoción existentes en la empresa:

- Dpto. Comercial: Administrativo >Vendedor > Supervisor > Jefe > Director.
- Dpto. Producción: Mano de obra directa e indirecta > Supervisor > Técnico > Jefe > Director.

- Dpto. Financiero: Administrativo > Titulado medio > Jefe > Director.
- Dpto. Aprovisionamiento: Empleado > Técnico medio > Jefe > Director.
- Dpto. de I+D: Técnico > Técnico especialista > Jefe.
- Dpto. de Calidad: Supervisor > Técnico superior > Jefe.

Realizar la previsión de los recursos humanos para el horizonte temporal de la planificación y determinar la política a seguir (utilizar las cadenas de Markov).

RESUMEN

La planificación de los recursos humanos es un requerimiento para hacer frente a los múltiples cambios a que están sometidas las empresas. La evolución de la economía y de los mercados, en la población activa, en los valores y en la legislación está forzando a las organizaciones a prepararse y, en la medida de lo posible, anticiparse a ellos. Estos nuevos retos exigen a los departamentos de recursos humanos elaborar planes estratégicos y operativos en los que se establezcan objetivos a corto, medio y largo plazo y se vinculen a los planteamientos generales de la organización.

Los departamentos de recursos humanos deben prestar una cuidadosa atención al cumplimiento de las cuatro etapas de la planificación de los recursos humanos. La primera fase consiste en determinar con qué recursos cuenta hoy la organización y cómo serán en el futuro, a fin de elaborar una previsión de las necesidades de recursos humanos. En la segunda etapa se busca formular los objetivos y políticas del departamento de recursos humanos que sean compatibles con los generales de la organización, creándose programas de actuación (tercera etapa). Para garantizar su efectividad, la cuarta fase estipula la evaluación de la implantación y administración de cada programa, permitiendo detectar las desviaciones e introducir las correcciones necesarias. Uno de los obstáculos que puede encontrarse el desarrollo de la planificación de los recursos humanos es el relacionado con la falta de apoyo por parte de la alta dirección. No obstante, esta actitud puede modificarse mostrando los beneficios potenciales que aporta: reducción de los costes de gestión de los recursos humanos, el mejor desarrollo de los empleados, la mejora de la planificación general de la empresa, el aumento de las oportunidades de contar con una fuerza laboral más equilibrada e integrada, una mayor conciencia e integración de la gestión de los recursos humanos en la organización y el disponer de unas herramientas para evaluar la efectividad de actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos.

Si bien la planificación de los recursos humanos es una tarea compleja, el trabajo del planificador cada vez resulta más fácil con la introducción de la tecnología informática. Muchas organizaciones están utilizando un sistema integrado de información o de gestión de los recursos humanos que puede aumentar significativamente la eficiencia de los procesos de toma de decisiones involucrados en la planificación.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cuál es el objetivo esencial de la planificación de los recursos humanos?
2. Si la planificación de los recursos humanos es tan compleja, ¿por qué se aventuran en ella las empresas?
3. Analice los obstáculos habituales que existen en la planificación de los recursos humanos y cómo podría eliminarse cada uno de ellos.
4. Dé una descripción general de las cuatro etapas de la planificación de los recursos humanos.
5. Determine cuál es el método de previsión informada que se emplea más habitualmente y descríbalo. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
6. ¿Por qué resultan limitados los métodos cuantitativos y estadísticos de previsión?
7. ¿Cuáles son los principales cambios demográficos y ocupacionales que afectarán en el futuro a la oferta y la demanda de mano de obra?
8. ¿Cuáles son los resultados más destacados de la evaluación de los planes y programas de recursos humanos?
9. ¿En qué consiste un sistema de información o de gestión de los recursos humanos? ¿De qué forma se relaciona con la planificación de los recursos humanos?
10. Busque un ejemplo real en el que se haya producido una planificación de recursos humanos y analícelo.

ESTUDIO DEL CASO

La planificación en Luzsa

Elaborado por
Dr. Álvaro López
Cabrales, Universidad
Pablo de Olavide

LUZSA es una de las principales eléctricas privadas del mundo cuyos servicios se centran en la generación, el transporte, la distribución y la comercialización de electricidad y gas natural. En la actualidad está inmersa en un proceso de fusión con otra gran eléctrica nacional y solicita a su Departamento de Recursos Humanos una planificación de personal sin titulación superior para 2006. El objetivo es detectar posibles desviaciones entre sus disponibilidades y necesidades de recursos humanos en cada una de las ciudades en las que tiene sede.

Así, LUZSA en Sevilla dispone, a 1 de enero de 2006 de los siguientes efectivos sin titulación superior: 25 técnicos, 30 administrativos, 10 mandos profesionales, 30 oficiales profesionales y 15 ayudantes profesionales.

LUZSA tiene establecidos una serie de criterios de promoción interna. Anualmente se prevé que un 5% de los técnicos pase a las oficinas centrales de la empresa en Madrid, que un 10% de los administrativos pase a técnicos, que el 15% de los oficiales profesionales con más de dos años de antigüedad pase a mando profesional y que el 100% de los ayudantes con 2 años de antigüedad pase a ser oficial profesional, no reconociéndoseles antigüedad ninguna en dicha categoría. Asimismo, se estima que anualmente un 10% de administrativos y un 5% de mandos profesionales sale de la empresa.

Los datos de antigüedad de las categorías son los que se expresan en la tabla.

CATEGORÍA	N.º de efectivos a 1/1/2005	N.º de efectivos a 31/12/2006
Oficiales profesionales con 0 años de antigüedad	30	15
Oficiales profesionales con 1 año de antigüedad	10	7
Oficiales profesionales con 2 años de antigüedad	10	8
Ayudantes profesionales con 0 años de antigüedad	18	9
Ayudantes profesionales con 1 año de antigüedad	10	6
Ayudantes profesionales con 2 años de antigüedad	5	0

Los índices de supervivencia permanecen constantes a partir del 2º año de permanencia en la empresa.

Por otro lado, la empresa tiene establecida una relación lineal entre el número de empresas clientes que contratan los servicios de LUZSA para su suministro eléctrico y las contrataciones de técnicos. Para el año 2006 la empresa espera alcanzar la cifra de 400 empresas clientes en Sevilla. Los datos históricos de clientes-técnicos se ofrecen en la siguiente tabla:

Año	Número de empresas clientes de LUZSA	Técnicos de LUZSA
2001	100	8
2002	150	12
2003	175	17
2004	275	20
2005	350	25

REALICE LA PLANIFICACIÓN DE PERSONAL DE LUZSA EN SEVILLA PARA 2006

Preguntas sobre el caso

1. ¿Está Consuela en lo cierto? ¿Tendrá que contratar todo un cuadro nuevo de empleados?
2. ¿Cuándo debería haber elaborado Consuela los planes de recursos humanos para satisfacer las posibles necesidades de la expansión?
3. ¿Qué pasos debería seguir Consuela para asegurarse de que Maldonado Inc. será capaz de dotar de personal a la nueva división?
4. ¿Quién debería involucrarse con Consuela en la elaboración de planes de recursos humanos para Maldonado Inc?

Tercera Parte

LA INCORPORACIÓN DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES

CAPÍTULO 5. **El reclutamiento de los recursos humanos**

CAPÍTULO 6. **La selección y orientación de los recursos humanos**

Capítulo 5

El reclutamiento de los recursos humanos

Plan del capítulo

5.1 Introducción al reclutamiento

5.2 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo

5.3 Métodos para incrementar el reclutamiento de personal altamente cualificado

5.4 La retención de los empleados: el análisis de la rotación

5.5 Tendencias en el reclutamiento

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

Ejercicio práctico

5.1 Introducción al reclutamiento

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para «adquirir» los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización —mercado de trabajo externo y reclutamiento externo— o dentro —mercado de trabajo interno y reclutamiento interno— es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de «comprar» *versus* «fabricar».

La búsqueda del personal necesario para una organización constituye, con frecuencia, un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

En el proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos.

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. En este capítulo estudiaremos los fines que persigue el reclutamiento, sus relaciones con otros procesos de gestión de los recursos humanos, las fuentes a las que puede acudirse en busca de candidatos, para concluir con la evaluación de la actividad de reclutamiento.

Desde una perspectiva amplia, el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula.

Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un «requerimiento de personas» por parte de alguna de las unidades organizativas.

Fines e importancia del reclutamiento

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento[1].

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

---

[1] «Employer Recruitment Practices», *Personnel*, 1988, pp. 63-65; Schneider, B. y Schmitt , N. (1986), *Staffing Organization*, 2.ª ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman; Levesque, J. D. (1996), *Complete manual for recruitment, hiring and retaining quality employees* .Prentice Hall, 1996.

Relaciones e influencias sobre el reclutamiento

Dirección estratégica y de recursos humanos. Los programas de reclutamiento se desarrollan en torno a tres componentes: las estrategias de las empresas, la planificación de recursos humanos y la de puestos de trabajo. La estrategia de la organización no sólo marca los objetivos de la organización, los productos y mercados en los que se quiere competir, las tasas de crecimiento esperadas, la ubicación de las posibles nuevas instalaciones, etc., sino también algo tan importante como cuáles son las capacidades, competencias y habilidades que necesita desarrollar o adquirir para hacer posible dicha estrategia. Por tanto, constituye el pilar básico para saber cuántas personas necesitaremos (planificación), qué tipo de puestos y qué tipo de personas; es decir, los conocimientos, habilidades y aptitudes que debe tener el candidato a esos puestos.

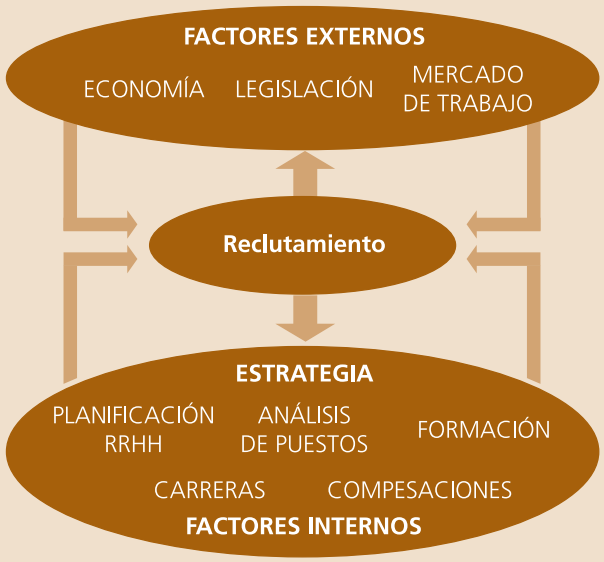
Como parte de la planificación de los recursos humanos se elaboran programas de reclutamiento en los cuales se especifica dónde y cómo reclutar a las personas con los perfiles necesarios. Para ello podrán utilizarse experiencias anteriores que ayuden a definir las fuentes de reclutamiento.

Parece evidente que para que se lleve adelante con eficacia el proceso de reclutamiento se requiere una gran cantidad de información. Esta información debe centralizarse de manera que puedan coordinarse todas las actividades de recursos humanos relacionadas con este proceso.

Análisis del puesto de trabajo. Si bien a través de la planificación de los recursos humanos se determinan las necesidades de personas, es el análisis del puesto de trabajo el que proporciona información sobre el perfil requerido y, por tanto, de las capacidades, conocimientos, habilidades y aptitudes que demandan su desempeño. Es muy difícil, si no imposible, llevar a cabo un reclutamiento eficaz si no se definen previamente los requerimientos de los puestos de trabajo. No debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, interno o externo, hasta que existiera una declaración concisa y clara de la formación, habilidades y experiencia que se requieren.

Formación y perfeccionamiento. En la medida en que a través del proceso de reclutamiento se consiga atraer a candidatos cualificados no existirá la necesidad de desarrollar actividades de formación mediante las cuales adecuar sus capacidades al puesto. No obstante, en determinadas circunstancias y como consecuencia de la inexistencia en el mercado de trabajo de los perfiles buscados, la organización deberá prever las carencias formativas para aquellas personas que posteriormente fueran seleccionadas. La pregunta que podrían formularse los responsables del reclutamiento sería: ¿ampliamos las fuentes de reclutamiento u optamos por reclutar personas con baja cualificación para suministrar posteriormente la formación requerida?

RECUADRO 5.1 Relaciones e influencias sobre el reclutamiento



Sistemas de compensaciones. Uno de los factores determinantes del éxito de un programa de reclutamiento es la capacidad de atracción de potenciales candidatos. Lógicamente, la capacidad de atracción, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, se verá fuertemente afectada por el sistema de compensaciones que oferte la organización. Aquellas empresas que oferten altos salarios dispondrán de candidatos con mayor cualificación que aquellas otras que oferten salarios por debajo de la media del mercado.

Planificación y gestión de la carrera profesional. Si la organización sigue una política clara respecto del reclutamiento interno, podrá ayudar a la gente a planificar su carrera profesional. Por el contrario, si se realiza de forma poco sistemática, los empleados tendrán problemas para concebir planes respecto de su desarrollo en la organización.

El entorno externo. Mientras que en períodos de recesión económica las posibilidades de encontrar personas disponibles, desocupadas y que se ajusten a las necesidades de la empresa pueden ser elevadas, por el contrario, en aquellos casos en los que se dan fuertes crecimientos de la economía y el nivel de ocupación es alto, dichas posibilidades se reducirán. En este último caso, la fuente de reclutamiento no será tanto el mercado de trabajo como aquellas organizaciones que utilizan los recursos humanos con capacidades y conocimientos similares a los que la empresa está demandando.

El comportamiento de las empresas difiere en función de la situación del mercado de trabajo. Así, cuando la oferta de trabajo supera a la demanda: 1) el proceso de reclutamiento es lento, ya que resulta difícil encontrar candidatos y, por tanto, las inversiones en este proceso deben incrementarse: 2) las exigencias de la organización se flexibilizan; 3) los salarios ofertados, como mecanismo de atracción, se incrementan; 4) hay una intensificación de la competencia entre las empresas; y 5) la retención de los empleados adquiere mayor importancia para la empresa. Cuando la demanda de trabajo supera a la oferta, la situación se invierte: 1) es fácil conseguir candidatos; 2) las empresas son más exigentes en cuanto a los requerimientos de los candidatos; 3) los salarios ofertados son bajos; y 4) la competencia se establece entre candidatos y no entre las empresas.

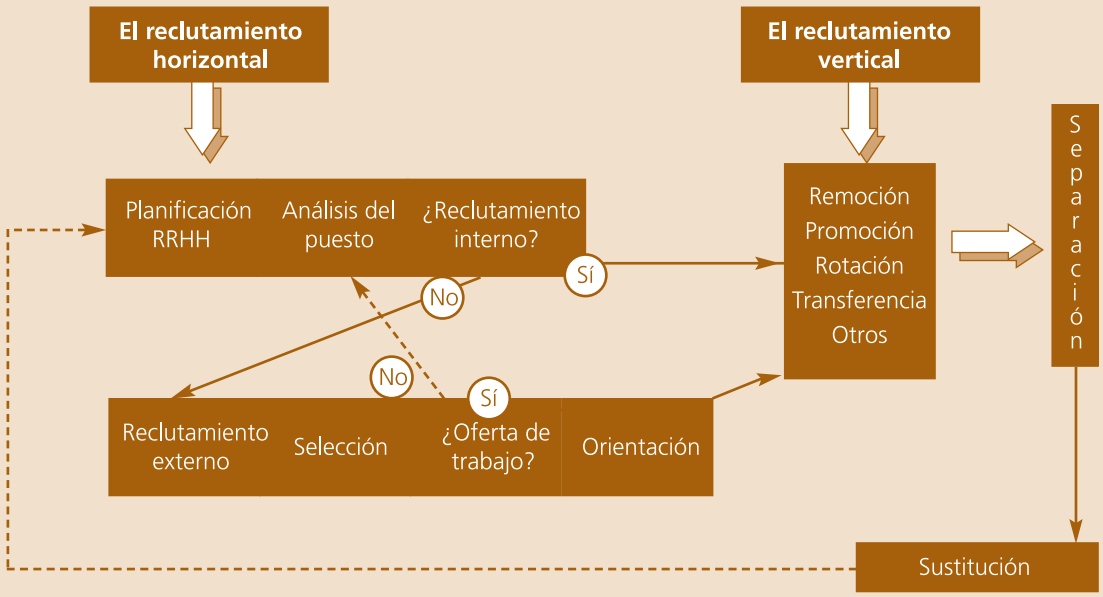
5.2 Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo

Un problema que se presenta a las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos que son necesarios, con objeto de concentrar en ellos los esfuerzos del reclutamiento. Por tanto, una de las etapas más importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos.

La identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de reclutamiento presentan las siguientes ventajas:

1. La disminución del tiempo de reclutamiento.
2. La disminución de los costes operacionales del reclutamiento.
3. Incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos.

RECUADRO 5.2 El reclutamiento horizontal y vertical



Debe tenerse en consideración que el mercado de recursos humanos está constituido tanto por candidatos ocupados como desocupados y ambos son candidatos disponibles. Los candidatos disponibles pueden ser reales (buscando trabajo) o potenciales (no interesados en principio en cambiar de trabajo). El reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, la propia empresa, externas (opciones que hemos denominado en otra ocasión como de «fabricar» y «comprar») o en ambas. En el Recuadro 5.2 se muestran las dos fuentes de reclutamien to: la externa u horizontal y la interna o vertical.

Fuentes internas

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales).

Son muchos los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno. Uno de ellos es el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y ésta sobre él[2]. Este mutuo conocimiento da al proceso una mayor validez y fiabilidad al reducirse los márgenes de error. Otro argumento señalado es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización cuando ésta les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades. Además, la posibilidad de promocionarse internamente dentro de la organización aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizadas, desarrolla un cierto grado de competencia interna y resulta más barato que el externo, ya que no son necesarios, entre otros, los gastos de publicidad[3].

Entre los inconvenientes de seguir una política de promoción o traslado interno está el de la dificultad de encontrar, en la propia organización, a la persona con la cualificación requerida. Asimismo, puede dar lugar a luchas internas, generándose conflictos y falta de cooperación entre las personas (endogamia) y se evita que personas con otros puntos de vista e ideas se incorporen a la organización.

Existen muchos métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir e identificar los candidatos potencialmente cualificados. Pueden utilizarse desde el «boca a boca» hasta los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades; en definitiva, el sistema de información de recursos humanos de la organización.

El «aviso en el tablón de anuncios» (anuncio de puestos de trabajo), como medio de publicitar la oferta parece el medio más recomendado dadas las ventajas que presenta:

1. Da igualdad de oportunidades a todos los empleados.
2. Crea una mayor apertura en la organización, al dar la posibilidad de que todos los empleados se enteren de los puestos ofertados.
3. Aumenta el conocimiento de los empleados sobre las características del puesto ofertado: nivel salarial, descripción del puesto, procedimiento requerido para su obtención, etc.
4. Da la oportunidad a cada individuo de elegir por sí mismo cuál será el lugar en que mejor «encaje» en la estructura de puestos de trabajo de la organización[4].

Si bien las ofertas de puestos a cubrir suelen encontrarse en los tablones de anuncios, también pueden comunicarse mediante otros medios, como los boletines de empresa, las circulares o las reuniones.

Fuentes externas

Mediante el reclutamiento interno no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. En estos casos, la organización puede verse forzada al reclutamiento externo.

---

2 Mabey, C. (1998), *Human Resource management: a strategic Introduccion*. Blackwell Pub.

3 Véase Patton, A. (1982), «When Executives Bail Out of Move Up», *Business Week*, 13, 15, 17 y 19. Puede verse un análisis de los costes de cambio de lugar de trabajo en Levine, H. Z. (1982), «Relocation Practices», Personnel, pp. 4-10; y el número completo de abril de 1984 de *Personnel Administrator*.

4 Hodes, B. (1982), *The principles and practices of recruitment advertising: a guide for personnel profesional*. Lifetime Books.

Algunas de las ventajas del reclutamiento externo son:

1. La de traer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
2. Aprovechar las inversiones en formación realizadas en otras empresas. A menudo resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o cualificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata de habilidades específicas.

Como inconvenientes más destacables se pueden apuntar:

1. La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
2. Su coste suele ser elevado.
3. Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
4. Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas.
5. Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos

Las técnicas o métodos más frecuentemente utilizados en el reclutamiento externo son:

Presentación espontánea. Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc. Con dichas solicitudes se elabora una base de datos para ser utilizada cuando surge alguna vacante. No obstante, cada ciertos períodos de tiempo se produce una renovación o limpieza de los archivos, eliminando a aquellos que ya han sido llamados y no fueron considerados satisfactorios y los que llevan mucho tiempo sin que se haya recurrido a ellos. Este método, que tiene como principal ventaja el de ser muy económico, sin embargo no suele utilizarse para puestos de gerencia. Al ser un procedimiento pasivo de reclutamiento, puede que no aporte los perfiles concretos de candidatos que se necesitan.

Su utilización eficaz requiere una centralización de la información, así como una clasificación de las solicitudes en función de las características de los solicitantes.

Recomendaciones de los empleados. El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente. Además puede ser especialmente útil cuando se buscan perfiles no fáciles de encontrar en el mercado de trabajo y que, sin embargo, pueden ser conocidos por nuestros empleados de la organización. Al igual que el método anterior, también es un procedimiento de muy bajo coste.

La publicidad. El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas. No obstante, es una técnica más cuantitativa que cualitativa.

Los anuncios de reclutamiento del personal deben cumplir, al igual que los de publicidad de productos, una serie de características: llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo e incitar a la acción. La atención se atrae por el lugar donde se sitúa el anuncio, mediante el uso de recursos tipográficos que lo hagan destacar, captando la mirada del lector, destacando en grandes caracteres el puesto de trabajo que se desea cubrir, etc. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa, cuando ésta goza de prestigio; destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias. El deseo se logra mediante aspectos como la retribución, posibilidades de promoción, jornada de trabajo, etc. Todo ello debe llevar al candidato potencial a enviar su *curriculum vitae,* para lo cual es necesario que se haya especificado la forma de establecer el contacto.

El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir en qué medio escrito se va a insertar el anuncio. Puede optarse por prensa general de ámbito local, nacional o internacional. También cabe la posibilidad de elegir revistas especializadas, con lo que se está produciendo una cierta segmentación

del mercado, ya que nos estamos dirigiendo a un público determinado. Es importante que la oferta de empleo se efectúe mediante un lenguaje claro y conciso. En ocasiones pueden utilizarse palabras técnicas con la intención de que sólo lo soliciten aquellas personas que realmente entienden su significado. Igualmente ocurre cuando el anuncio se publica en una lengua diferente a la del país (sólo enviarán el *curriculum* aquellas personas que entienden dicho idioma).

Respecto a la información que debe contener un anuncio en prensa, puede diferenciarse entre la referida al puesto y al candidato. En relación al puesto debe incluirse, entre otras, el sector de actividad, el nombre del puesto, las funciones a desempeñar, responsabilidades, dependencia jerárquica, el lugar de trabajo y el horario. En cuanto al candidato, los aspectos más importantes son la titulación/formación o conocimientos y la experiencia requerida.

En ocasiones, las empresas recurren a lo que se denomina un «anuncio ciego», es decir, aquel donde se omite el nombre de la empresa. Ello puede deberse, entre otras razones, a evitar las presiones externas o porque se trate de cubrir un puesto ocupado por una persona de la empresa. Sin embargo, en estos casos pudiera darse la situación de que alguien de la propia empresa solicitara el puesto, poniendo de manifiesto sus deseos de abandonarla.

Agencias de empleo. Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas. Las primeras son aquellas creadas de forma oficial por los gobiernos y en las cuales suelen recogerse datos de todos aquellos que estando desempleados buscan un puesto de trabajo. Las privadas, normalmente, desarrollan una búsqueda de candidatos en función de las demandas que les ha transmitido la empresa que contrata con ellas. Son organizaciones especialmente útiles cuando se trata de localizar a trabajadores de una cierta especialización y para ocupar puestos de alta responsabilidad.

Las empresas dedicadas a la captación de altos directivos han experimentado en la última década un fuerte desarrollo, teniendo, en la mayoría de los casos, un ámbito internacional[5]. Algunas de estas empresas dicen que no son agencias de empleo, porque no buscan trabajo para la gente; en lugar de ello, lo que hacen es buscar gente para los puestos de trabajo. Los honorarios que facturan por sus servicios ascienden hasta el 33% del sueldo total de un año, pudiendo superarse dicha cantidad en el caso de que la persona buscada sea finalmente contratada.

Las firmas de búsqueda de directivos tienen una amplia red de contactos y realizan un seguimiento de directivos que tienen éxito en otras empresas. Su lema es que el mejor candidato para un puesto de trabajo es alguien que no tiene que estar necesariamente buscando trabajo. El nombre con el que suele conocerse a las empresas que centran su actividad en los altos directivos es el de «cazatalentos» o *head hunters*. El supuesto en que se basa la búsqueda es que siempre puede atraerse hacia otras organizaciones a los altos directivos cuando el contenido del trabajo y su retribución sean atractivos. Dentro de las agencias de empleo, las que sin duda han conseguido un fuerte protagonismo han sido las agencias de trabajo temporal, las cuales facilitan empleados a una organización durante un período de tiempo determinado.

Las Empresas de Trabajo Temporal. Son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera. Estos mecanismos de cesión de trabajadores están regulados en los diferentes países a través de normativa específica, estando solamente autorizadas para ello las empresas de trabajo temporal. En realidad, las personas que realizan la actividad no pertenecen a la empresa usuaria y, por tanto, en sentido estricto no podría hablarse de reclutamiento. Los argumentos a favor y en contra de estas empresas son muy variados. Entre los primeros se han citado la especialización de estas empresas, los ahorros en costes que generan a los usuarios de sus servicios, mecanismo de acceso al mercado de trabajo, etc. Entre los segundos, la dificultad de desarrollar una carrera profesional, la precariedad en el empleo, dificultad de defensa de los derechos del trabajador, etc.

Asociaciones y colegios profesionales. En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir. Por

---

5 Millan, L. (1989), «Executive Search Market Mushrooms», *This Week in Business*, 18.

ejemplo, la Asociación Española de Directores de Personal remite, en algunas ocasiones, ofertas de empleo de empresas que necesitan un director de recursos humanos, o el caso de la Asociación Americana de Management, que publica ofertas de puestos de trabajo en las universidades.

Instituciones técnicas y educativas. Los centros educativos son, en muchos, casos unas excelentes fuentes de reclutamiento. Hay países que gozan de una gran experiencia en el desarrollo de esta actividad, dados los fuertes vínculos que hay entre las empresas y los centros educativos. Cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante, suelen dirigirse a las universidades para que éstas les provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos. Son también ya muchas las universidades que tienen centros de asesoramiento y colocación para sus estudiantes.

Radio y televisión. Son muy escasas las organizaciones que acuden a medios como la radio y la televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo. La razón de ello es que frente a la ventaja de llegar a un muy elevado número de personas, sin embargo sus costes son muy elevados y las posibilidades de retención de la información suministrada bajas, a no ser que ésta se emitiera muy frecuentemente, lo cual encarecería el proceso. Como ejemplos pudieran citarse los anuncios en televisión (caso de USA o España) para reclutar personas para las Fuerzas Armadas.

Reclutamiento por Internet[6]. La búsqueda de empleo y candidatos en Internet ha conquistado el mundo y el proceso de selección tradicional nunca volverá a ser lo mismo. De hecho, es difícil encontrar otro sector que haya experimentado un cambio tan radical debido a Internet.

Un informe de Merrill Lynch de 1999 estima que el gasto en reclutamiento por Internet crecerá de 205 millones de $ en 1999 a 5,1 billones de $ en el año 2003. Entonces, ¿qué es lo que está provocando este *boom*? Aquí encontrarás los ocho factores claves que hace de Internet una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento.

1. Cobertura y alcance más amplio. Internet ofrece un acceso inmediato a un enorme mercado. Actualmente hay más de 350 millones de usuarios por todo el mundo. Se estima que este número alcanzará los 720 millones en el año 2005. Aunque no todo el mundo busca empleo en línea, Internet suministra candidatos en grandes números.
2. Más contenido. Las páginas web de empleo ofrecen una ventaja considerable en términos de contenido comparándolas con los anuncios tradicionales en prensa, dado que los kilobytes no ocupan tanto espacio físico.
3. Costes reducidos. Un estudio reciente por parte del *Employment Management Association* en los EE.UU. estima que el coste medio por incorporación de un empleado a través de un anuncio en prensa es 3.295$. En contraste, el coste medio por incorporación a través de reclutamiento por Internet está casi diez veces más bajo (377$). El coste medio de un anuncio en línea ronda los 150$.
4. Igualdad en el campo de juego. Las ventajas que aportan el contenido y coste de Internet significa que las empresas más pequeñas pueden competir con las grandes compañías por los mejores candidatos disponibles en el mercado.
5. Presencia aumentada. La gran mayoría de páginas web de empleo publican sus anuncios de puestos de trabajo durante un mínimo de 30 días. Una presencia similar en tiempo en un periódico nacional sería casi prohibitivo.
6. La conveniencia de un acceso 24/7/365 (24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año). Las personas en búsqueda de empleo ya no tienen que esperar a los periódicos del domingo para acceder a las oportunidades profesionales disponibles en el mercado y las empresas ahora pueden reclutar día y noche. Internet está abierto a los negocios las 24 horas del día. Muchas webs de empleo publican su anuncio a las 24 horas de darle de alta. Los cambios y ediciones pueden ser realizados en minutos.
7. Comunicación instantánea. Personas en búsqueda de empleo pueden enviar sus *curriculum* en el momento, incluso mientras estén todavía leyendo un anuncio. Este diálogo instantáneo entre candidatos y empresas es crucial en un mercado laboral competitivo cuando los segundos están

[6] Ocho motivos claves para no ignorar Internet en la búsqueda y selección de personal: http://www.rrhh.net/art10226.htm.

SABÍAS QUE

En países como los Estados Unidos, Bélgica, Alemania e Inglaterra existe, desde hace algunos años, un alto número de Bolsas de Trabajo en Internet; ejemplos de ello son *America Job Bank* (www.ajb.dni.us) o *Top jobs on the Net* (www.jobsonthenet.com).

En los países anglosajones el coste del servicio es asumido por las empresas, con precios desde los 33 euros al mes por oferta de empleo hasta los 2.700 euros por un número indefinido de ofertas en un año. En España, la mayoría de las Bolsas de Trabajo son gratuitas. Las de pago ofrecen un mayor valor añadido por la amplitud y calidad de la información. Los precios son muy variables y se trasladan, generalmente, al trabajador o es asumido directamente por la Administración Pública. Del estudio realizado podemos citar como ejemplos dos empresas que ofrecen este servicio: Infoempleo (www.infoempleo.es) y Acción Banco de Empleo HILD (www.accion-bancoempleohild.com).

Asimismo, es de interés señalar la amplitud y calidad de los Servicios Públicos de Colocación de Personal, como es el Centro de Colocación Catalán, así como las iniciativas similares emprendidas en el País Vasco, Galicia y Andalucía. De igual manera, existen multitud de bolsas de trabajo internacionales, como es el caso de *Tops Jobs on the Net,* que permite localizar trabajo en países como Inglaterra, Irlanda, Suiza y Polonia.

Fuente: Javier Fuertes Díaz, fuertes@onlinemkt.com.
Director de On-line Marketing - Gescom Profesor de Negocios en Internet del Instituto de Empresa.

contando. Además, se pueden recortar los plazos del proceso de selección de manera considerable, aportando ahorros y, a la vez, dando a la empresa la oportunidad de conseguir un excelente candidato antes que a sus competidores.

8. Mejores candidatos. Las personas en búsqueda de empleo en línea, por lo menos, tienen habilidades tecnológicas. La tecnología es el área de más crecimiento y demanda para los candidatos en este momento y para un futuro próximo.

Evaluación de los métodos

De todos los métodos que hemos descrito, ¿cuál es el mejor? La respuesta es, en principio, sencilla, ya que la eficacia del método dependerá del tipo de puesto que se trata de cubrir. En cualquier caso, sería necesario efectuar un análisis del coste del método y los beneficios que produce. Son muchos los factores que intervienen y hacen variar el coste de un proceso de reclutamiento. Unos son intrínsecos al propio proceso, como puede ser el del medio utilizado, y otros son extrínsecos, ya que dependen de las características y nivel del puesto o de factores ambientales como la situación económica y del mercado de trabajo. Todo ello hace que no sea fácil estimar los costes del proceso de reclutamiento; no obstante, el coste del medio utilizado parece estar en relación directa con su rapidez de impacto e influencia.

En este sentido se podría establecer una jerarquía como la siguiente:

La eficacia del proceso de reclutamiento puede ser estimada a través del ratio denominado *Yield Ratio,* el cual expresa la relación entre las solicitudes presentadas y las aceptadas o por el ratio *Time Lapse Data,* quien refleja el tiempo trascurrido desde que se toma la decisión de reclutar hasta que se contrata. Por ejemplo, si para cubrir unos determinados puestos tenemos 2.000 solicitudes, de las cuales 200 son consideradas cualificadas, RR = 10:1; de estas 200, 40 aceptan ser entrevistados (YR = 5:1), de los cuales 30 pasan a la selección (YR = 4:3), siendo contratados al final 20 (YR = 3:2). El

YR total será 100:1. Conocida esta información, se podría hacer la estimación de que si deseáramos cubrir 30 puestos de características similares necesitaríamos 3.000 solicitudes. Si a todo el proceso anterior le añadiéramos los días empleados, obtendríamos el tiempo total que hemos utilizado para cubrir los puestos. La combinación del YR y del TLD reflejarían la eficacia del método utilizado en el reclutamiento.

5.3 Métodos para incrementar el reclutamiento de personal altamente cualificado

A pesar de que las organizaciones pueden utilizar para el reclutamiento tanto fuentes internas como externas, no siempre obtienen el número suficiente o deseado de candidatos. Esto es especialmente cierto en los mercados muy competitivos y con respecto a personas muy especializadas[7]. No obstante, la organización puede aumentar la capacidad de atracción de candidatos a través de la oferta de incentivos como: los programas de desarrollo de la carrera profesional, la ayuda al cambio de lugar de trabajo, o los servicios de asistencia social. Un beneficio añadido es que todas las cosas que hacen las empresas para incrementar el conjunto de candidatos aumentan la probabilidad de que, una vez contratado, el candidato-empleado se quede. Para lograr una ventaja competitiva mediante la incorporación de los candidatos deseados, las organizaciones deben estar informadas sobre las necesidades de las personas que buscan trabajo. Si bien la organización tiene la capacidad de decidir quién se incorporará a ella como empleado, los individuos también tienen la capacidad de elección, entre todas las ofertas posibles, de a cuál se van a dirigir. La información y la imagen que recibe la persona sobre la organización tienen una fuerte influencia en su decisión. Hay compañías que gozan de una gran reputación tanto en términos de su actividad, al ser consideradas líderes en su sector, como por sus políticas ambientales y sociales. Por el contrario, nos encontramos con otras que tienen imagen de actuar con procedimientos socialmente poco aceptados, siendo objeto de denuncias por discriminación en razón al sexo o a la raza a la hora de establecer retribuciones o promociones.

Entrevista para el puesto de trabajo. En ocasiones, como parte del proceso de reclutamiento se mantienen entrevistas con los potenciales candidatos con objeto de suministrarles a ellos información sobre el puesto de trabajo. Una buena entrevista ofrece al candidato una visión realista del puesto de trabajo y puede ser un buen aliciente para que decida solicitar el puesto y someterse a las pruebas posteriores de selección y, por el contrario, una mala entrevista ahuyentará a muchos candidatos. La calidad de la entrevista puede determinar parcialmente si el candidato aceptará o no un puesto de trabajo, en el caso de que se le ofrezca. La posibilidad de que una persona acepte una oferta de trabajo aumenta cuando el entrevistador muestra interés y preocupación por el candidato. Además, se ha hallado que los estudiantes universitarios tienen una opinión mejor de la entrevista de trabajo cuando dedican al menos la mitad del tiempo de la misma a hacer preguntas al entrevistador, y cuando éste no les pone en apuros o en una situación violenta. Asimismo, es importante el contenido de la entrevista. Las organizaciones a menudo asumen que lo mejor para sus intereses es contar a los candidatos solamente los aspectos positivos de la organización. Pero en algunos estudios realizados se ha puesto de manifiesto que el hecho de proporcionar información realista (positiva y negativa) aumenta el número final de personas reclutadas. Además, es menos probable que quienes reciban información realista sobre el puesto de trabajo lo abandonen una vez aceptado. Se han dado casos de candidatos que, habiendo recibido información inexacta sobre la empresa, la han demandado por falseamiento de hechos. Si bien la empresa perdió el caso inicialmente, ganó en un recurso, pero en cualquier caso se vio obligada a gastar una cantidad de dinero considerable en su defensa y su reputación se vio seriamente perjudicada.

El perfil del puesto de trabajo. La adecuación al puesto de trabajo es una actividad sistemática que consiste en descubrir cuáles son los conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y

---

7 Véase Wanous, J. P., *Organizational Entry* (1980), (Reading, Mass.: Addison-Wesley); Hakel, M. D., «Employment Interviewing», ed. Rowland, K. M. y Ferris, G. R. (1982), *Personnel Management* (Boston: Allyn y Bacon), 153-154; Reily, R. R. (1981) *et al.*, «The Effects of Realistic Previews: A Study and Discussion of the Literature», *Personnel Psychology* 34: 823-834, y Arvey, R. D. y Campion, J. G. (1982), «The Employment Interview: A Summary and Review of the Recent Literature», *Personnel Psychology* 35, pp. 281-322. *Competency-Based Recruitment and Selection*. R. Wood, T. Wood y T. Payne. John Wiley & Sons, 1998.

rasgos de personalidad del sujeto, y adecuarlos a los puestos de trabajo que están libres. Como paso previo es necesario tener conocimiento acerca del perfil o perfiles de los puestos de trabajo que se desean cubrir, ya que ello nos ayudará a determinar la fuente de reclutamiento más adecuada. Pero desde la perspectiva del reclutamiento interno, disponer de un inventario de competencias e intereses de los empleados nos sirve también para conocer de qué candidatos potenciales disponemos. El sistema de adecuación al puesto de trabajo tiene, por tanto, dos componentes principales: el perfil del puesto de trabajo y el perfil del candidato. Con ambos perfiles, la organización puede localizar muchos más candidatos potencialmente cualificados para puestos de trabajo específicos.

Desarrollo de la carrera profesional y aumento de las oportunidades para acceder al puesto de trabajo

Además de los aspectos que acabamos de señalar, también puede aumentarse el atractivo de la organización ofreciendo algunos «extras» al candidato al puesto de trabajo, como las oportunidades de hacer carrera y la ayuda al cambio de domicilio y a la educación de los niños.

Oportunidades de carrera profesional. La organización tendrá que tomar algunas decisiones respecto de las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional de sus empleados. En primer lugar, ¿seguirá la organización una política activa de promoción interna? En segundo lugar, ¿deberá comprometerse la organización con un programa de formación y perfeccionamiento para conseguir suficientes candidatos, a fin de promocionarlos internamente? En el caso de que las respuestas a estas preguntas sean afirmativas, la organización establecerá trayectorias profesionales coherentes con las necesidades de la organización y los requisitos de los puestos de trabajo, así como con las preferencias y habilidades del empleado. La organización puede fijar varias trayectorias profesionales para diferentes grupos o tipos de empleados. La posibilidad de ofertar una carrera y desarrollo del individuo se convierte en muchos casos en uno de los factores de mayor atracción para los candidatos. En una encuesta efectuada sobre un grupo de 125 alumnos del último curso de la Licenciatura en Dirección y Administración de Empresas, con objeto de determinar sus criterios de elección de una oferta de trabajo, se obtuvo que la carrera profesional y la posibilidad de recibir formación (primera posición) recibían una mayor valoración que una alta remuneración (tercera posición).

Ayuda al cambio de domicilio y la educación de los niños. A medida que las organizaciones se han dado cuenta de que los empleados se resisten a cambiar de lugar de trabajo, han visto que es preciso proporcionar alguna ayuda para superar esta actitud. Esta ayuda puede ofrecerse a los empleados que son ascendidos o trasladados. En los últimos años, los costes de cambio de domicilio han aumentado vertiginosamente, tanto para el individuo como para la organización.

Una forma cada vez más habitual de estimular el cambio geográfico es mediante la oferta de créditos, a muy bajos intereses, que permitan la adquisición de una vivienda en el nuevo lugar de trabajo.

También son cada vez más las empresas que ofrecen algún tipo de servicio relacionado con la educación y cuidado de los hijos e incluso la posibilidad de ayudar a encontrar un nuevo trabajo para la pareja de la persona. Facilitar prestaciones de este tipo da lugar a reducciones en la rotación de personal y al aumento del éxito en el reclutamiento. Los departamentos de recursos humanos de las empresas deben disponer y pueden facilitar información relativa a este tipo de servicio, por ejemplo:

- *Establecer sistemas de información y de recomendación.* Para ayudar a eliminar algunas de las preocupaciones e incertidumbres, el departamento de personal puede mantener una lista actualizada de centros educativos, con los precios y los requisitos de admisión.
- *Subvencionar los costes de la educación o atención de los hijos.*
- *Abrir una guardería o un centro educativo.* Cuando los servicios de la comunidad son escasos, la gerencia puede establecer su propio programa de cuidado de niños para los trabajadores, o incluso unirse a otras empresas de la zona y fundar un centro para la comunidad. Esta acción es frecuente cuando las empresas actúan en países culturalmente muy diferentes a los de los empleados.

Si bien resulta caro ofrecer este tipo de programas, probablemente es menos costoso que un reclutamiento ineficaz y uno de rotación de personal. Sin embargo, para mantener controlados los costes y ofrecer la ayuda más adecuada, el departamento de recursos humanos deberá llevar a cabo un minucioso estudio de lo que hay en la comunidad.

SABÍAS QUE

El reclutamiento de directivos internacionales

Entre las empresas españolas, un 73% cree que es importante contratar ejecutivos dispuestos a cambiar de país, y un 85% estima que esta necesidad aumentará en el futuro. Sin embargo, sólo un 17% de la población europea encuestada está dispuesta a dejarlo todo. La mayoría jóvenes inexpertos, justo lo que las empresas no piden.

Tanto las empresas como los ciudadanos coinciden en que el idioma y las necesidades del cónyuge del expatriado son barreras importantes en un traslado. Para el 40% de las compañías, la expatriación es sobre todo una carrera de obstáculos políticos (falta de legislación europea integrada, diferencias en los sistemas fiscales y, en menor medida, contrastes en la remuneración). Entre los individuos, los impedimentos subrayados son de tipo personal y social: al 55% le preocupan los lazos familiares, los hijos y el alojamiento.

Fuente: «Gestionando los problemas de movilidad: una perspectiva europea». *PricewaterhouseCoopers.* Extraído de *El País, Negocios,* 4 de agosto de 2002, p. 27.

5.4 La retención de los empleados: El análisis de la rotación

Sin duda, uno de los mecanismos que existen para hacer frente a los problemas que plantea el reclutamiento es evitando la salida de personas que la empresa no desea que se marchen, es decir, a través de la retención. Las medidas que pueden adoptarse para retener a los empleados pueden ser muy variadas, pero para poder efectuar un correcto diseño de ellas lo primero que hay que hacer es analizar y entender las razones que conducen a la rotación.

La rotación: Concepto y efectos

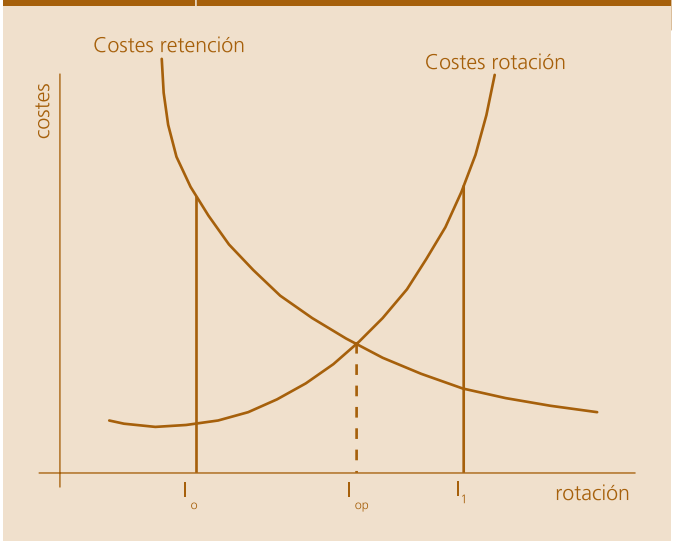
El concepto de rotación hace normalmente referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización. En este caso, nos referimos a los intercambios que se producen entre la organización y su entorno. Sin embargo, también cabría utilizar el término rotación para reflejar las entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa.

Algunas de las cuestiones que surgen en relación a este tema son: ¿es mala la rotación? ¿Existe un índice óptimo de rotación? ¿Cuándo es disfuncional la rotación? Aunque de forma breve, vamos a intentar dar respuestas a dichos interrogantes. *A priori* no se puede decir que exista un índice óptimo de rotación, sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo. Sobre lo que sí parece existir un cierto consenso es que una rotación igual a cero no es deseable para la organización en tanto ello representa un cierto estancamiento de la misma. Pero además, intentar reflejar la rotación a través de un índice absoluto parece inapropiado, ya que es necesario distinguir entre la voluntaria e involuntaria. La rotación involuntaria es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte. Las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales. Lógicamente, los mecanismos posibles de intervención, por parte de la organización, para hacer frente a cada una de las rotaciones difieren sustancialmente[8].

Se podría argumentar que existe algún grado de rotación que puede tener consecuencias funcionales tanto para la organización como para las personas. Para ambos puede suponer una oxigenación y una renovación de ideas y experiencias. En principio, parece claro que la salida de empleados con un bajo nivel de rendimiento puede ser considerada positiva para la organización, pero ¿se podría decir que la salida de empelados con niveles de rendimientos satisfactorios sería perjudicial para la empresa? En este último caso, la respuesta requeriría un análisis de los costes de retención de dicho empleado. Pudiera ocurrir que fuera menos caro hacer frente a la rotación que a la retención. Por tanto, el índice óptimo de rotación en una organización vendría determinado por el punto de corte de los costes de retención y rotación (Recuadro 5.3).

[8] Para más detalle sobre la rotación véase Griffeth, R., Hom, P. y Gaertner, S., (2000), «A meta-analysis of antecedents and correlation of employee turno ver: update, moderator test and research implications for the next millennium», *Journal of Management*, 26(3), pp. 463-488; Griffeth, R., y Hom, P., (1995), «The employee turnover process», *Research in Personnel and Human Resource Management,* 13, pp. 245-293.

RECUADRO 5.3 Índice óptimo de rotación



En principio, cualquier índice de rotación que se separe del índice óptimo (I_{op}) podrá ser considerado disfuncional. En el caso de I_o, la rotación es baja pero se incurre en altos costes de retención, por ejemplo, altos salarios; en el caso de I_1, la rotación es alta y se incurre en altos costes de rotación. Los costes de rotación son todos aquellos ocasionados como consecuencia de la salida y sustitución de una persona, desde los de reclutamiento hasta los de reducción de productividad del nuevo. Los costes de retención son todos los que hacen que el individuo no se plantee el abandono de la empresa (altos salarios, beneficios sociales, etc.). En ambas situaciones se detraen recursos organizativos de la actividad productiva, bien para hacer frente a la rotación o bien a la retención y, por tanto, en las dos situaciones será disfuncional dicho índice.

Modelo explicativo de la rotación

El análisis y comprensión de las razones por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización requiere prestar atención a las variables que la determinan. La literatura ha distinguido entre variables individuales, organizacionales y ambientales[9] (Recuadro 5.4).

Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona, etc.; en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. En definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de qué es lo que determina la propensión del individuo a abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos. Sólo de esa manera podrán realmente articularse políticas de recursos humanos que nos conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la retención de los empleados.

5.5 Tendencias en el reclutamiento

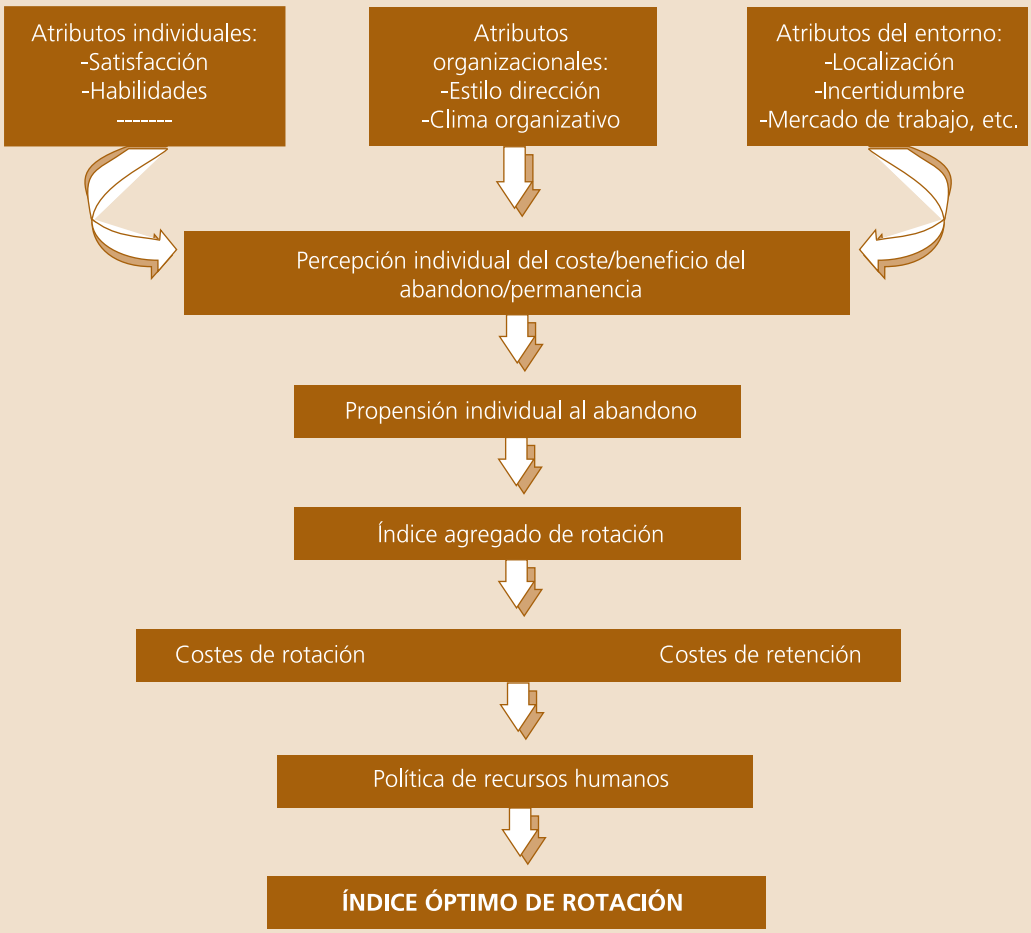
Evaluación de la actividad de reclutamiento

Se supone que a través de la actividad de reclutamiento se atraerá a la gente adecuada, en el momento oportuno, dentro de los límites legales, de forma que tanto las personas como la organización se elijan mutuamente en función de sus mejores intereses a corto y largo plazo. El reclutamiento no sólo consiste en atraer gente, sino más bien en atraer gente cuyas preferencias, intereses y rasgos de personalidad se adecúen con mayor probabilidad a las necesidades de la organización, y que además cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para rendir adecuadamente. Solamente si existe una adecuación entre las preferencias, intereses, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y aptitudes y las necesidades de la organización, la actividad de reclutamiento tendrá como resultado unos empleados productivos a largo plazo. El rendimiento en el trabajo y la rotación de personal son criterios de bondad del reclutamiento y podría evaluarse su valor.

Además de evaluar los dos criterios señalados también es posible estimar los costes de cada método o fuente de reclutamiento. Por ejemplo, pueden determinarse para cada método el coste por candidato

9 Dawson, J. D., Delery, J., Jenkins, Jr. y Gupta, N., (1998), «An organizational level analysis of voluntary and involuntary turnover». *Academy of Management Journal,* 41, pp. 511-525; Steel, S. (2002), «Turnover Theory at empirical interface: problems of fit and function», *Academy of Management Review,* 27(3), pp. 346-360.

RECUADRO 5.4 Variables que inciden en la rotación



y el coste por contratación. Puede estimarse el valor de los criterios de bondad de cada método, como, por ejemplo, el tiempo medio que permanece el nuevo empleado y nivel medio de rendimiento de cada empleado. Posteriormente podrán compararse todos los costes y los beneficios de cada uno de los métodos, lo que nos ayudará en elecciones futuras.

RESUMEN

El reclutamiento es una actividad fundamental del programa de gestión de los recursos humanos de una organización. Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a partir de fuentes internas o externas. Para que el reclutamiento sea eficaz, no sólo hay que tener en cuenta las necesidades de la organización, sino también las de la sociedad y las del individuo. Las necesidades de la sociedad están definidas explícitamente en la legislación sobre igualdad de oportunidades. Las necesidades del individuo quedan incluidas de forma destacada en dos aspectos del reclutamiento: atraer candidatos y retener a los empleados deseables. Los compromisos y obligaciones legales que influyen de forma más significativa en la actividad de reclutamiento de una organización se relacionan con los programas de no discriminación.

Una vez que se han realizado las consideraciones legales, la organización debe reclutar un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados, de forma que las personas que se seleccionen se adecúen a los puestos de trabajo. Este proceso de ajuste ayudará a asegurarse de que rendirán

eficientemente y no abandonarán la organización. Las organizaciones pueden atraer y retener a estos candidatos a un puesto de trabajo a través de muchos métodos y a partir de diversas fuentes. Si bien hay algunos que son más eficaces que otros, la elección, normalmente, está determinada por el tipo de candidato que se busque. En el caso de que no se consigan candidatos suficientes potencialmente cualificados mediante los métodos y fuentes tradicionales, las organizaciones disponen de instrumentos para hacer que el empleo resulte más deseable. Esto puede lograrse ofreciendo apoyo en la educación de los hijos y ofreciendo condiciones que mejoren la calidad de vida.

NOTA FINAL

Por desgracia todavía hay países, entre los que se encuentra España, en los que las tasas de desempleo son muy altas y en los que durante algunos años, más que el reclutamiento, los términos utilizados eran los de «eliminación de contratos», «reducción de la plantilla», «racionalización» y similares. Esto significa que, para la mayoría de las empresas, prácticamente cualquier fuente de reclutamiento generará probablemente un gran número de candidatos. Sin embargo, resulta curioso que:

- Las empresas, incluso en los contextos de altos niveles de desempleo, tegan dificultades para encontrar los perfiles que ellas necesitan. La polivalencia, junto a la posesión de los conocimientos que demandan las nuevas tecnologías, son dos requerimientos no fáciles de satisfacer en los mercados de trabajo.

Por otro lado, la adecuación tradicional existente entre los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores y las demandas de la organización está dando paso a tener en cuenta las preferencias, intereses y rasgos de personalidad de éstos. Cuanto más formada esté la fuerza laboral, más se insistirá en este tipo de adecuación, ya que el cambio y la flexibilidad son las «palabras de moda» en las organizaciones. Si hubo un momento en que hablábamos del experto con habilidades limitadas, hoy en día buscamos cada vez más trabajadores con habilidades múltiples, que puedan diversificarse, asumir responsabilidades y prepararse para moverse en zigzag y lateralmente antes de hacia arriba. En muchos casos, será la propia tecnología quien dicte la tendencia. Imagínense al gerente tradicional acostumbrado a la ayuda de una secretaria. Actualmente hay un creciente número de directivos jóvenes que deciden organizar su trabajo sin secretaria. Esto significa que escriben sus propias cartas y que acuerdan sus citas sirviéndose de sus agendas electrónicas, a las que pueden acceder fácilmente y efectuar cambios. Estos directivos actúan así no porque no les guste que les ayuden, sino porque han aprendido que con el uso pleno de los computadores como herramienta primordial de gestión pueden tener acceso a diversas redes y fuentes externas instantáneamente.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cuáles son los retos actuales a los que se enfrentan las organizaciones a la hora de reclutar candidatos para sus puestos de trabajo?
2. ¿Cuáles son los fines del reclutamiento y cómo afectan éstos a otras actividades organizativas?
3. La gestión del inventario justo a tiempo es un concepto que se utiliza mucho en Japón; permite a los fabricantes montar los productos a partir de piezas que se van enviando a medida que se necesitan en lugar de tenerlas en inventario, lo que resultaría costoso. ¿Podría aplicarse este concepto a la función de reclutamiento y a la gestión de los recursos humanos?
4. ¿Por qué algunas organizaciones buscan externamente, mientras otras lo hacen internamente?
5. ¿Existe un método «mejor» para reclutar candidatos potencialmente cualificados? Proporcione algunos ejemplos que corroboren su respuesta.
6. ¿Cómo pueden aumentar su atractivo las organizaciones ante los posibles candidatos a un puesto de trabajo? ¿Qué pueden hacer para aumentar las posibilidades de que los candidatos se queden una vez contratados?

ESTUDIO DEL CASO

El Índice de Perspectivas Profesionales: Respuesta a una necesidad del mercado

Elaborado por Miguel Ángel Rodríguez Múñoz, *PricewaterhouseCooper* Madrid

Los responsables de selección de personal han tenido que aprender a marchas forzadas aquello de que «el futuro no es lo que era». Las pautas que hace unos años marcaban las relaciones laborales ya no sirven para gestionar el capital humano del presente y, con toda seguridad, las actuales tardarán aún menos en quedar obsoletas. La incorporación de la mujer al entorno laboral, la escasez de mano de obra cualificada, el fin de la cultura del contrato de por vida, la inmigración, las nuevas tecnologías, la globalización, el progresivo envejecimiento de la población, condicionan la contratación de miles de candidatos.

En este entorno la capacidad de respuesta que el departamento de selección tenga ante sus clientes internos, la dirección y los mandos, es crucial. Esta capacidad y velocidad de respuesta depende, en gran medida, de disponer de la adecuada información. No debemos olvidar que la finalidad última del proceso es situar al mejor profesional en el lugar apropiado, con los conocimientos necesarios para desarrollar el plan de negocio de la empresa. Para ello es fundamental que la información disponible sea de utilidad para dar respuesta al problema planteado. Para el área de RRHH, este objetivo consume una gran cantidad de esfuerzos en procesos de selección y captación de talento, interna o externamente a la compañía. Además, todos somos conscientes de las implicaciones que conlleva la gestión de los procesos de selección interna y externa: costes directos e indirectos, los aspectos de motivación y de compromiso, la percepción de la carrera profesional e, incluso, la propia imagen y «marca» de la empresa. Éstos son aspectos que hay que tener en cuenta.

En este contexto, se considera de gran interés poder manejar información clave, que permita tomar las decisiones adecuadas, con relación a la captación y al desarrollo del talento y a la organización y gestión de los RRHH. Con este objetivo nace el Índice de Perspectivas Profesionales (IPP), y con la ambición de cubrir un hueco que existía en el mercado español y que ya está en marcha en otros países, como Inglaterra o Francia. El Índice de Perspectivas Profesionales (IPP) es una iniciativa del Instituto de Estudios Laborales (IEL) de ESADE *Business School* y *PricewaterhouseCoopers,* con la colaboración del diario ABC y *Cranfield School of Management.*

El IPP busca proporcionar información, de una muestra amplia de empresas, sobre su percepción de la actividad de reclutamiento interno y externo en los ámbitos directivos y profesionales. Esta información se presentará de forma tratada y ordenada en un índice trimestral, de modo que permite conocer:

- Cuáles son las expectativas de contratación profesional para los próximos meses.
- Cuáles son las dificultades principales.
- Qué competencias y qué problemas estamos encontrando en las vacantes que queremos cubrir.
- Cuáles son las áreas de talento más valoradas.
- Dónde estamos compitiendo las empresas por esas capacidades, etc.

El IPP permite anticipar tendencias clave, comparar la situación en su sector con las mejores prácticas del mercado, reflexionar sobre la eficacia de nuestros modelos de RRHH, llamar la atención de aspectos relevantes, como son la rotación, la retención del talento, el liderazgo de nuestros profesionales o las formas más eficaces de realizar una adecuada planificación de plantillas.

El proyecto, que lleva en funcionamiento más de cinco años en el Reino Unido, permitirá comparar y concluir tendencias a nivel regional, español y europeo. La primera encuesta se lanzó en formato totalmente digital en noviembre de 2005. Las respuestas, tanto de la dirección general como de los responsables de RRHH, financieros y especialistas en selección, se han agrupado de forma que permitan analizar convenientemente la información.

El IPP estructura la información en torno a dos grandes colectivos: directivos y mandos y, profesionales en general. El panel de encuestados son los responsables de selección, recursos humanos o Dirección General, de unas 250 empresas, a través de una aplicación desarrollada a medida en Internet. Se les pregunta sobre su opinión, su creencia en si la actividad de reclutamiento crecerá o si tendrán mas dificultades de contratación en los próximos meses. A diferencia de otra información existente en el mercado este índice hace énfasis en la opinión, en la valoración predictiva, que agrupada, nos permite generar una opinión o validar una tendencia de mercado. De ahí su valor a la hora de tomar decisiones o contrastar situaciones que actualmente pueden estar ocurriendo en la empresa y que con la información del IPP, junto con el conocimiento interno nos permite tomar las alternativas adecuadas.

El índice es un valor numérico. Los valores mayores a 100 representan un posible incremento en la actividad de contratación, mientras que los valores menores a 100 predicen

>

que dicha actividad tenderá a bajar. Cuando el índice IPP muestra resultados cercanos a 100, se espera una actividad de contratación estable. La información que actualmente se maneja para la elaboración del índice es la siguiente:

- Cambio en el número de empleados.
- Vacantes no cubiertas.
- Rotación de empleados.
- Expectativas de negocio (confianza empresarial en términos de optimista, sin cambio o pesimista).
- Dificultades de contratación.
- Cambios en la retribución anual.
- Proceso de reclutamiento (ámbito, medios utilizados, gastos del proceso).
- Competencias más buscadas.

El reclutamiento no sólo consiste en atraer gente, sino más bien en atraer gente cuyas preferencias, intereses y rasgos de personalidad se adecuen con mayor probabilidad a las necesidades de la organización, y que además cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para rendir adecuadamente. El reto que se plantea a los responsables del IPP, y que es el objeto de este caso, es detallar cuál sería el diseño de una herramienta que compartiendo las características y filosofía del modelo actual pueda utilizarse, no hacia el mercado externo de contratación, sino para el «mercado interno» de talento dentro de una misma empresa. ¿Hasta qué punto la opinión de los directivos y personas clave de nuestro negocio sobre sus necesidades de «contratación» nos pueden permitir anticiparnos a sus necesidades? ¿Cómo podemos medir la eficacia del proceso de selección interna? ¿Hasta qué punto las políticas de desarrollo están funcionando en la empresa para nutrir de los perfiles necesarios? ¿Tiene sentido un Índice de perspectivas profesionales en el caso de una empresa mediana/grande? ¿Qué temas y/o preguntas incluirías?

La reflexión tanto positiva como negativa sobre este tema debería darnos opiniones claras sobre la importancia del proceso de reclutamiento.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Cómo sería un IPP interno a una organización?¿Tiene sentido gestionar un mercado de selección interna totalmente transparente?
2. ¿Qué información añadiría a un informe como el IPP interno?
3. ¿Qué aplicaciones puede tener un proyecto como el IPP interno de cara a un departamento de selección?
4. ¿Por qué algunas organizaciones buscan externamente, mientras otras lo hacen internamente?

EJERCICIO PRÁCTICO

El cálculo de los costes de rotación y reemplazamiento

La empresa Aseguradora Andaluza, S.A., cuenta con 250 agentes de seguros distribuidos geográficamente por Andalucía y el Algarbe portugués. Los agentes de seguros están clasificados en tres niveles:

Nivel 1: agentes encargados de la prospección de nuevos clientes.

Nivel 2: agentes encargados del seguimiento de las cuestas y operaciones de clientes de mediana importancia.

Nivel 3: agentes responsables de clientes con grandes cuentas.

La distribución de los agentes por niveles y antigüedad es la siguiente:

Niveles	Años de antigüedad						
	1 trienio	2 trienios	3 trienios	4 trienios	5 trienios	+ de 5 trienios	Total
Nivel 1	60	20	20				100
Nivel 2	10	30	10	10			60
Nivel 3		30	40	20	20	10	120
Total	70	80	70	30	20	10	280

La antigüedad media por categoría es:

- Nivel 1: 4 años y 8 meses
- Nivel 2: 7 años
- Nivel 3: 9 años y 2 meses

Las tasas de rotación que se vienen experimentando en cada uno de los niveles de los agentes son:

- Nivel 1: 30%
- Nivel 2: 20%
- Nivel 3: 15%

La empresa tiene como estrategia de reclutamiento la de acudir principalmente a la fuente interna, dando oportunidades de movimiento y promoción a los empleados. Cuando se recluta a alguien en el exterior para el nivel más bajo, el recorrido que se tiene establecido es: formación intensiva, asignación al nivel 1 y posteriormente al 2 y 3.

Los datos de los que dispone la organización, y que reflejan la política en materia de reclutamiento, son los siguientes:

Fuente de reclutamiento	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Exterior	80%	10%	5%
Nivel 1	20%	60%	20%
Nivel 2		30%	40%
Nivel 3			35%

El programa de formación que tiene establecido el Departamento de Recursos Humanos en función de los niveles, así como el coste de cada uno de ellos, se recoge en el cuadro siguiente:

	Formación Base	Formación Nivel 2	Formación Nivel 3
Nivel 1	X		
Nivel 2	X	X	
Nivel 3	X	X	X
Coste Curso	3.000 €	3.600 €	3.000 €

Cuestiones:

1. Con la información suministrada el Departamento de Recursos Humanos le ha encargado que calcule los costes totales de la rotación de los agentes de seguros así como para cada uno de los niveles.
2. Una vez conocido el resultado, señale las acciones que recomendaría tomar al director de recursos humanos

El coste medio de reclutamiento de un agente de seguros está alrededor de los 3.000 €, y cada vez que se produce el movimiento de uno de los agentes se incurre en una pérdida media de productividad, en cada uno de los tres primeros meses, del 35%. Las estimaciones de productividad, en condiciones normales, para cada uno de los niveles son:

- Nivel 1: 3.000 €
- Nivel 2: 4.000 €
- Nivel 3: 6.000 €

Las retribuciones medias para cada uno de los niveles, distinguiendo entre los que salen y los que entran nuevos, son las siguientes:

	Retribución media de los que salen	Retribución media de los que entran nuevos
Nivel 1	1.500 €	900 €
Nivel 2	2.100 €	1.300 €
Nivel 3	3.000 €	2.100 €

Capítulo 6

La selección y orientación de los recursos humanos

Plan del capítulo

6.1 Introducción a la selección y orientación
6.2 Información para la selección y orientación
6.3 La selección como decisión
6.4 Cuestiones a considerar en la elección de instrumentos de selección
6.5 Instrumentos de selección
6.6 Orientación
6.7 Tendencias en la selección y la orientación

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Ejercicios prácticos

6.1 Introducción a la selección y orientación

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. Tradicionalmente, la selección y la orientación tenían que ver fundamentalmente con la evaluación y la adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos a las exigencias del puesto de trabajo; no obstante, en la actualidad se insiste, además, en adecuar las preferencias de los empleados a las características del puesto de trabajo y de la organización. Por tanto, dedicaremos este capítulo a ambos tipos de ajustes, siendo esta posición coherente con el hincapié que venimos haciendo en servir tanto a los individuos como a la organización. La adopción de este punto de vista permitirá llevar adelante con eficacia el proceso de selección y orientación.

Tanto el departamento de recursos humanos como los gerentes de línea desempeñan un papel importante en la actividad de selección y orientación. Los gerentes de línea determinan las necesidades de personal, colaboran en el análisis del puesto de trabajo, evalúan el rendimiento de los empleados y ayudan a los nuevos empleados a asentarse en el puesto de trabajo. Por su parte, el departamento de recursos humanos es el responsable de recabar información sobre el candidato, en ocasiones a través de la comprobación de referencias, realizando las pruebas y organizando las entrevistas entre los candidatos a un puesto de trabajo y los gerentes de línea. A menudo, se le encomiendan estas responsabilidades por los siguientes motivos:

- Permite a los candidatos a un puesto de trabajo dirigirse a un único sitio dando la oportunidad de que puedan ser consideradas sus solicitudes para otros puestos.
- Los gerentes de línea pueden concentrarse en sus responsabilidades operativas, lo que es especialmente importante durante los períodos en que se producen muchas contrataciones.
- Son especialistas formados en técnicas de dotación de personal quienes llevan a cabo la contratación y, por consiguiente, las decisiones de selección son mejores.
- Con el aumento de disposiciones normativas relacionadas con la selección, es importante tener en la organización a alguien que las conozca, siendo los responsables de recursos humanos quienes asumen esta responsabilidad.

Fines e importancia de la selección y la orientación

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.
- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos.

Relaciones e influencias sobre la selección y la orientación

Como se ilustra en el Recuadro 6.1, las decisiones sobre selección y orientación comienzan a partir de que se cuente con un conjunto de candidatos potencialmente cualificados, se haya realizado un análisis de las características del puesto de trabajo disponible y descrito el contexto de la organización.

RECUADRO 6.1 Relación de la selección con los procesos de gestión de los RRHH

Análisis del puesto de trabajo. El análisis de puesto no sólo es útil para el reclutamiento sino que también contribuye de forma directa al proceso de selección, ya que decisiones sobre elección y ubicación deben realizarse de forma que beneficien al individuo y a la organización. Para que esto sea así, han de determinarse claramente cuáles son las características del puesto de trabajo que debe cubrirse. Una vez recogida esta información y diseñado el perfil de la persona necesaria es cuando pueden elaborarse los instrumentos de selección con objeto de que tengan la mayor relación posible con el puesto y, por tanto, una más alta validez de contenido.

Reclutamiento. Como señalamos en el Capítulo 5, el éxito de las actividades de selección, orientación y ubicación depende de la eficacia de la actividad de reclutamiento. Si a partir del reclutamiento no se consigue un conjunto adecuado de candidatos potencialmente cualificados para un puesto de trabajo, a la organización le resultará difícil seleccionar y ubicar personas que rindan bien y que no abandonen la organización. La calidad en el reclutamiento condiciona la eficacia potencial de las actividades de selección y ubicación.

Planificación de los recursos humanos. La planificación de los recursos humanos puede facilitar las decisiones de selección que tome la organización, mediante la previsión del momento y el número de personas que deban incorporarse. Si se determina que se precisa personal para nuevos puestos de trabajo, el departamento de recursos humanos deberá tener previstos nuevos procedimientos de selección, y realizar estudios sobre la relación de éstos con dichos puestos de trabajo. Asimismo, la planificación de los recursos humanos puede facilitar las decisiones sobre selección, ya que permite identificar (especialmente a partir de decisiones tomadas con relación a los ascensos) el máximo número posible de candidatos a un puesto de trabajo (especialmente dentro de la organización).

Evaluación del rendimiento. La evaluación del rendimiento sirve de fuente de retroalimentación, al mostrar que, en efecto, los instrumentos de selección predicen el rendimiento. Si los criterios que se han empleado no están relacionados con el puesto de trabajo (es decir, si las evaluaciones no se basan en el análisis del puesto de trabajo), la empresa tendrá problemas a la hora de elaborar y utilizar instrumentos de selección para predecir, de forma significativa, el rendimiento de los empleados. Dicho de otro modo, la evaluación del rendimiento sirve de criterio para determinar la utilidad predictiva y económica de los procedimientos de selección.

Formación y perfeccionamiento. Si mediante el reclutamiento no se obtiene un conjunto adecuado de candidatos preparados, la organización puede tomar la decisión de contratar personas poco cualificadas y formarlas posteriormente. El equilibrio entre seleccionar a la persona «adecuada» y formar a la gente para que «rinda adecuadamente» gira en torno a los costes y al tiempo. Por ejemplo, puede haber instituciones financieras que prefieran contratar licenciados en Administración y Dirección de Empresas sin experiencia y hacerlos pasar por un largo programa de formación en prácticas y de gestión.

6.2 Información para la selección y la orientación

A fin de garantizar que la información recogida durante la selección y la orientación sea eficaz, el gerente de recursos humanos debe emprender una serie de pasos. Más concretamente, deberá contar con información clara y precisa sobre tres parámetros, los cuales representan la esencia del proceso de selección: el contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y del candidato al puesto de trabajo (Recuadro 6.2).

El contexto de la organización

La información necesaria sobre el contexto de la organización para realizar eficazmente la selección y la orientación es la relativa a la estrategia de la empresa, la normativa que regula la selección de personas, el mercado de trabajo y las opciones de puestos de trabajo disponibles. La estrategia de la empresa nos determina el tipo de personas que necesitaremos. La opción estratégica de la empresa no es independiente de las personas. Por tanto, los conocimientos y capacidades que se requieran para el desarrollo de la estrategia de la organización deberán servir como guía en los requerimientos a buscar en el individuo. La información sobre el mercado de trabajo nos permite conocer si lo que estamos buscando se encuentra y a qué precio. De igual forma, durante todo el desarrollo del proceso de selección se tendrán que tener en consideración la normativa que regula este proceso y muy especialmente lo relativo a la discriminación en el trabajo.

A fin de determinar a quién se selecciona y coloca en un puesto, hay que conocer, en primer lugar, qué puestos de trabajo hay vacantes. Esto puede realizarse a partir de la programación y la planificación de los recursos humanos, o bien de la petición directa por parte de los supervisores. Debido a que muchas organizaciones no planifican sus necesidades de recursos humanos, las peticiones de los supervisores se convierten, a menudo, en la principal fuente de información sobre puestos vacantes.

Sin una planificación de los recursos humanos, las necesidades no se percibirán hasta que se produzca una vacante. Ello podría dar lugar a que la urgencia de la necesidad llevara a un desarrollo inadecuado del proceso de reclutamiento y selección.

Un último aspecto a señalar es la importancia que tiene el comunicar a los candidatos las características de la organización, a fin de que éstos puedan determinar si se adecúan a sus preferencias, intereses y rasgos de personalidad.

El contexto del puesto de trabajo

Para que los candidatos a un puesto de trabajo puedan elegir de forma realista, deben conocer las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo. Por ejemplo, es importante, tanto para el solicitante como para la organización, conocer las condiciones físicas a las que tendrá que enfrentarse el candidato en el puesto de trabajo. Otros aspectos a tener en cuenta son la presión temporal bajo la que se realiza el trabajo, el horario y el lugar en donde se lleve a cabo.

A fin de realizar esto, muchos especialistas en recursos humanos sugieren que se facilite a todos los candidatos una copia del análisis del puesto de trabajo que solicitan. De este análisis se obtiene información sobre los requisitos del puesto de trabajo, de sus exigencias o especificaciones. Esta información es necesaria para adecuar los conocimientos, habilidades y aptitudes individuales a las exigencias del puesto. Además de aportar información sobre el análisis del puesto de trabajo, debería proporcionarse información sobre el diseño del puesto, de forma que los candidatos conozcan las características o las facetas del mismo. Esto resulta esencial para ayudar a los candidatos a decidir si estas características satisfacen sus intereses.

Asimismo, para ayudar a elegir el puesto y a rendir adecuadamente una vez efectuada la contratación, es conveniente transmitir los criterios de rendimiento, así como todas aquellas expectativas que se relacionan con el puesto.

El candidato al puesto

Se estima que un 50% de la información pertinente sobre las posibilidades de un candidato de tener éxito proviene directamente del mismo. El tipo concreto de información que suele obtenerse sobre un sujeto es la relativa a sus conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad. Esta información, junto con la disponible sobre la organización y el puesto de trabajo, sirve de base para predecir en qué grado rendirá adecuadamente el candidato. A estos elementos de información se les denomina **predictores.**

No resulta fácil recabar información válida y fiable sobre los candidatos a un puesto de trabajo de forma que pueda utilizarse como predictora. En muchos casos, se utiliza más de una técnica para comprobar la exactitud de la información obtenida.

RECUADRO 6.2 Información necesaria y pasos en el proceso de selección

6.3 La selección como decisión

El concepto de éxito (criterios) en la selección

Es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de trabajo que desee cubrir la organización, es decir, que estén **relacionados con el puesto de trabajo.** Por ejemplo, si alguien quiere contratar una secretaria, el punto de referencia podrá ser lo que hace una secretaria *excelente*. Lo mismo sirve para cualquier otro puesto. El punto de referencia, o criterio, consiste en un conjunto de comportamientos que representan a un titular de un puesto que realiza su trabajo de forma adecuada. Ya que raramente, si es que alguna vez sucede, el éxito en el puesto de trabajo se compone de un único comportamiento, es preciso establecer cuál es el conjunto de ellos que lo determinan. Un gerente debe hacer bien cosas muy diversas para que pueda decirse de él que es un «buen gerente»; del mismo modo, un buen profesor debe tener, por ejemplo, un buen conocimiento del material docente, poseer una buena capacidad de comunicación, ser firme y justo con los alumnos, llegar a clase puntualmente, etc. El mensaje es claro: el «éxito» se compone de varios factores, y deben determinarse claramente cuáles son y medirse. Es esencial establecer criterios precisos, así como su importancia relativa, para elaborar predictores válidos y para que el proceso de selección tenga validez.

El hecho de que los criterios sean precisos es importante también porque ayuda a determinar qué tipo de información deberá obtenerse de los candidatos a un puesto y, hasta cierto punto, el método que se empleará para recabar dicha información.

Habría que recordar que la base sobre la que se determinarán los criterios oportunos, pertinentes e importantes es el análisis del puesto de trabajo, tal como se ha descrito en el Capítulo 3. En el Recuadro 6.3 se presenta la matriz del plan de selección para un puesto de ayudante en la sección de créditos. En ésta se establecen los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar el puesto de ayudante, representando los criterios de ese puesto. Obsérvese que estos criterios son aptitudes, más que cantidad de resultados. Así pues, para tomar la decisión de selección, en este caso, habrá que determinar si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para

llevar a cabo determinados comportamientos (criterios de las dimensiones del puesto de trabajo) están o no presentes en el candidato. Los métodos (predictores) que se emplearán para medir cada habilidad o comportamiento se indican en la matriz del Recuadro 6.3. Estas medidas constituyen los predictores del rendimiento futuro del candidato en cada dimensión del puesto.

Así pues, resulta evidente que hay que prestar una cuidadosa atención y tener en cuenta qué es lo que quiere decir tener «éxito» en un puesto de trabajo. A menudo no nos ponemos de acuerdo al definir el éxito en el trabajo (es decir, quién es un buen gerente, o un buen trabajador, o un buen programador). No sólo no coincidiremos en la definición de éxito, sino que también estaremos en desacuerdo en cuanto a qué instrumentos normalizados nos permitirán medirlo. Para el especialista de los recursos humanos, el término «criterio» significa «normas de evaluación» que se emplean para medir cosas tales como el rendimiento, las aptitudes o las habilidades. El tipo de criterio con el que se valide un instrumento de selección puede variar enormemente. En un extremo del espectro están las medidas directas de resultados (número de clientes, número de quejas formales, volumen de ventas) y en el otro extremo algunas empresas utilizan los resultados de la evaluación del rendimiento.

Problemas a la hora de medir el éxito en el puesto de trabajo. En la literatura sobre gestión de los recursos humanos se mencionan con frecuencia dos tipos de criterio: un criterio último y un criterio real. El criterio último es un constructo teórico, o una idea abstracta que, de hecho, nunca podrá medirse de hecho. Representa un conjunto completo de factores ideales que conformarían la persona con éxito. El criterio real es el que puede medirse, y se refiere a los factores reales que se emplean para determinar o medir el éxito. Así, por ejemplo, algunas organizaciones utilizan los resultados periódicos de la evaluación del rendimiento o el número de días que ha faltado el sujeto al trabajo.

Las relaciones entre el criterio último y real puede expresarse en términos de la deficiencia y la contaminación. En el Recuadro 6.4 se muestra el grado de solapamiento entre los criterios último y real. Los círculos representan el contenido conceptual de cada tipo de criterio. Los elementos verdaderos y válidos del éxito en el puesto de trabajo quedarán descritos en la zona sombreada de intersección (de la significación).

La *deficiencia de criterio* es el grado en que el criterio real no se solapa con el criterio último (es decir, no incluimos una dimensión importante del puesto de trabajo para definir el éxito general en el puesto); por ejemplo, cuando una empresa no considera la «capacidad para administrar el tiempo» de un directivo o no reconoce su «capacidad para formar parte de un equipo». Siempre existe algún grado de deficiencia en los criterios reales que utilizan las organizaciones, pero la investigación ha demostrado que, si no se lleva a cabo un análisis meticuloso del puesto de trabajo, aumentará la probabilidad de que no se definan dimensiones importantes del mismo.

La *contaminación del criterio* se refiere al criterio real que, de hecho, no tiene relación con el criterio último (por ejemplo, la calidad del café que prepara la secretaria). La contaminación tiene normalmente dos aspectos. Uno, denominado sesgo, es el grado en el que el criterio real mide sistemáticamente algo diferente de lo que supuestamente implica en última instancia el puesto de trabajo. Así, por ejemplo, si se emplean como criterio las calificaciones en la evaluación del rendimiento, puede introducirse un sesgo cuando el supervisor concreto que ha llevado a cabo la evaluación ha sido demasiado indulgente o demasiado exigente. Esto podría dar lugar a una evaluación que refleje más la personalidad y los criterios del supervisor que el rendimiento real del titular de un puesto determinado. Desafortunadamente, el mundo del trabajo está repleto de sesgos, por lo que debieran realizarse esfuerzos para reducirlos al mínimo. El segundo aspecto, denominado error, es el grado en que los criterios reales no se relacionan con nada. Por ejemplo, a menudo el volumen de ventas se utiliza como criterio para evaluar el rendimiento de los agentes inmobiliarios, cuando es bien conocido que su rendimiento se ve afectado por las condiciones del mercado. Por consiguiente, si ha de mantenerse el volumen de ventas como medida del éxito, debiera corregirse éste utilizando un «volumen ajustado de ventas», es decir, ponderado por algún coeficiente.

Los gerentes de muchas organizaciones se ven a menudo desconcertados por la dificultad de predecir el éxito de un candidato en el futuro puesto de trabajo. El proceso de tomar la decisión de selección no es sencillo. En las empresas que tienen un historial deficiente de éxitos en la contratación, el problema se relaciona probablemente con el hecho de que evitan, eluden o se niegan a definir en términos de comportamiento o de resultados qué es exactamente lo que desean que haga el candidato en el trabajo. Por tanto, el primer paso en el proceso de mejora de la decisión de selección consiste en perfeccionar la medida del éxito en el puesto de trabajo.

RECUADRO 6.3 Matriz del plan seleccionado

PARA: CORPORATE LOAN ASSOCIATION FECHA: _____

Prácticas, procedimientos y pruebas utilizadas en la selección

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Código	**Denominación abreviada**	**C = Clasificación**		**FCS**					**ETD**	**IA/ CR**		**FER**
	Conocimientos/habilidades											
TM	1. Comunicación	R		X								X
TM	2. Matemáticas			X					X	X		X
TM	3. Escritura			X					X	X		X
TM	4. Lectura			X					X	X		X
TM	5. Invertigación			X					X	X		X
TM	6. Organización	R		X					X	X		X
TM	7. Escucha	R		X					X	X		X
TM	8. Habilidades sociales			X					X	X		X
PF	9. Venta	R		X					X	X		X
TM	10. Interpretación	R		X					X	X		X
SF	11. Política del banco											X
PF	12. Servicios del banco	R		X					X	X		X
SF	13. Informática											X
SF	14. Informe de créditos											X

TM = Titulación mínima. PF = Puede formarse o adquirirse en el puesto de trabajo (deseable). Puede darse preferencia a quienes posean este conocimiento o habilidad. Cuando se refiera a una característica física, PF significa que puede acomodarse razonablemente al puesto. SF = Se formará o se adquirirá en el puesto de trabajo, debido a que puede aprenderse tras una breve orientacion, es decir, 8 horas o menos. No se evalúa en el proceso de selección. TM/PF = El nivel más bajo es la titulación mínima; el nivel más alto puede formarse o adquirise en el puesto de trabajo (deseable). TM/SF = El nivel más bajo es la titulación mínima; el nivel más alto se formará o se adquirirá en el puesto. La parte SF no se mide en el proceso de selección. PF/SF = El nivel más bajo puede formarse o adquirirse en el puesto de trabajo; el nivel más alto se formará o adquirirá en el puesto. La parte SF no se mide en el proceso de selección. C = Clasificación. Puede clasificarse a los candidatos por su nivel o habilidades de trabajo. Esto diferencia a quienes tienen más y llevarán adelante probablemente mejor sus cometidos. No todos los conocimientos, habilidades, características físicas y «otras características» diferenciadores se clasifican, FSC = Formulario de solicitud complementario. PEC = Prueba escrita de conocimientos. PH = Prueba de habilidades. DCF = Demostración de capacidad física. EOE = Entrevista oral estructurada. ETD = Entrevista con un titular del departamento. IA/CR = Investigación de antecedentes/Comprobación de referencias. RM = Reconocimiento médico. FER = Formulario de evaluación del rendimiento.

Fuente: Biddle & Associates, Inc. Reproducido con autorización.

Predictores y selección

Lo que la organización desea es contar con un predictor o conjunto de predictores que le permitan anticipar cómo rendirá un candidato según los criterios del puesto de trabajo. La relación que tenga un predictor con el puesto de trabajo estará determinada por la exactitud con la que indique si el candidato, en caso de que se sea contratado, rendirá adecuadamente en el área de que se trate.

RECUADRO 6.4 **Presentación esquemática de la deficiencia, significación y contaminación de criterio**

Las decisiones de selección suelen tomarse, por lo general, en función de las puntuaciones del candidato en los predictores. Dichos predictores pueden aplicarse al candidato de forma sucesiva o por pasos. En consecuencia, las decisiones de selección se tomarán también por pasos.

Pasos y enfoques sobre la decisión de selección

Pasos en la decisión de selección. La información en la que se basa la selección se recoge generalmente en diferentes pasos o fases. En el Recuadro 6.5 se muestra un ejemplo de los pasos habituales que siguen los gerentes de recursos humanos en la selección. El orden refleja la práctica habitual (la norma), pero pueden variar según el tipo de puesto y el tipo de organización. No obstante, hay que señalar que muchas organizaciones deciden la secuencia en función de la comodidad de la búsqueda y del número de candidatos.

Antes de ordenar estos pasos, el gerente de recursos humanos debe decidir qué enfoque seguirá a la hora de tomar la decisión de selección. Habitualmente se siguen dos enfoques: el enfoque de un predictor único y el enfoque de predictores múltiples.

Enfoque del predictor único. Cuando los gerentes de recursos humanos utilizan un único tipo de información o un solo método para seleccionar a un candidato, están siguiendo el **enfoque del predictor único.** Muchas organizaciones usan un único predictor para seleccionar a los empleados, en especial cuando pueden ser validados fácilmente. Esto sucede con más frecuencia cuando un predictor único capta la esencia (o la dimensión principal) del puesto de trabajo, por lo que hace que resulte más fácil su validación. Sin embargo, en la mayoría de los puestos de trabajo no puede utilizarse un único predictor, ni una única dimensión. Muchos puestos, como hemos señalado antes, solamente pueden describirse de forma completa con varias dimensiones (cometidos). Para este tipo de puestos de trabajo suele recurrirse a varios predictores, como las pruebas escritas y los impresos de solicitud, para tomar las decisiones sobre selección y ubicación del empleado.

Enfoque de predictores múltiples. Cuando se combinan varias fuentes de información, como se ilustra en el Recuadro 6.4, las decisiones sobre selección y ubicación se toman siguiendo un **enfoque de predictores múltiples.** Existen varias formas de combinar la información proveniente de diversas fuentes. El tipo de puesto de trabajo influye normalmente en la información que se recaba y en la forma en que ésta se combina. Generalmente, la información se combina según uno de los enfoques siguientes: 1) de no compensación, 2) de compensación y 3) mediante una combinación de los dos anteriores.

Enfoque de no compensación de predictores múltiples. Hay dos modelos principales que se emplean para tomar decisiones de selección basados en el enfoque de no compensación: el *modelo de puntos de corte múltiples* y el *modelo del salto de vallas*. Ambos se basan en la idea de que el puesto de trabajo tiene varias dimensiones, por lo que será adecuado utilizar varios predictores a la hora de tomar la decisión de selección.

RECUADRO 6.5 Pasos en la decisión de selección

Según el **modelo de puntos de corte múltiples,** el candidato, para ser aceptado, debe superar determinados niveles establecidos de competencia en *todos* los predictores. Una baja puntuación en un predictor no puede compensarse con una puntuación por encima de la necesaria en otro. Así, por ejemplo, un solicitante de un puesto de controlador de tráfico aéreo no puede compensar el hecho de no superar una prueba de reconocimiento visual. Ésta es la esencia del **enfoque de no compensación.** El **modelo del salto de vallas** es similar al modelo de puntos de corte múltiples, excepto en que las decisiones se toman de forma sucesiva.

En el modelo de puntos de corte múltiples, la selección se lleva a cabo entre los candidatos que puntúan por encima de los niveles de competencia mínimos en cada una de las medidas que se utilicen

como predictoras. Por el contrario, en el modelo del salto de vallas, los candidatos deben superar primero una prueba antes de pasar a la siguiente. Así, por ejemplo, tendrían que superar primero una prueba de lápiz y papel antes de pasar a la entrevista. Según el modelo del salto de vallas, el solicitante, para ser seleccionado, puede que no tenga que alcanzar o superar una puntuación mínima en cada uno de los predictores. A veces, una puntuación baja en uno de los predictores lleva a una aceptación provisional del candidato. Esta aceptación provisional permite a la organización evaluar el rendimiento del candidato en el puesto. En el caso de que éste rinda adecuadamente en las dimensiones en las que ha obtenido puntuaciones bajas, podrá ser aceptado definitivamente como empleado. Si bien este modelo ayuda a asegurar un índice de éxitos mayor respecto de las decisiones finales de aceptación, requiere contratar a un candidato que de otro modo no hubiera sido contratado (por ejemplo, según el modelo de puntos de corte múltiples) y que puede que no hubiera pasado de la aceptación provisional. Por tanto, utilizar el modelo del salto de vallas supone algunos costes, si bien da lugar a un mayor número de candidatos que tendrán éxito en el puesto de trabajo.

Riesgos habituales del modelo del salto de vallas. Puesto que según el modelo del salto de vallas la decisión que se tome respecto de la prueba siguiente depende de superar con éxito la prueba anterior, la pregunta que surge es: ¿cómo ordenar las diferentes pruebas? Muchas organizaciones las ordenan en función de su comodidad y conveniencia, a pesar de que ésta no refleje necesariamente la validez de la prueba. Idealmente, las pruebas deberían ordenarse en función de su validez relativa (la más importante debería ir en primer lugar y la menos importante en el último lugar). Imaginemos, por ejemplo, que un hospital quiere contratar una cocinera. Tras pasar con éxito diversas pruebas, entre las que se encuentran los formularios de solicitud, entrevistas e incluso simulaciones de trabajo, el reconocimiento médico (la última prueba) revela que la candidata tiene tuberculosis (una enfermedad contagiosa) y que no puede trabajar en la cocina. En casos como éste, el enfoque adecuado sería deducir de los criterios los requisitos más importantes para el puesto de trabajo y programar las pruebas en ese orden. Por consiguiente, la salud física (genuina) será lo primero que surja. Así, a las empresas que siguen un enfoque de salto de vallas se recomienda que estudien el orden de las diferentes pruebas no en función de su conveniencia, sino en función de su validez.

Enfoque compensatorio de predictores múltiples. Los dos modelos anteriores se basan en el supuesto de que obtener un buen resultado en un predictor no puede compensar el hecho de obtener un mal resultado en otro. En las situaciones en que no puede aplicarse este supuesto, se emplea el análisis de regresión múltiple. Se trata de un **enfoque compensatorio,** que se basa en el supuesto de que un buen rendimiento en un predictor puede compensar un mal rendimiento en otro. Así, por ejemplo, una puntuación baja en habilidad puede verse compensada por una puntuación alta en motivación. Basándose en este supuesto, puede utilizarse un análisis estadístico de regresión múltiple para combinar los predictores del rendimiento en el puesto de trabajo.

Enfoque combinado de predictores múltiples. Muchas organizaciones siguen un enfoque combinado, a menudo desde el reclutamiento. Según este punto de vista, pueden utilizarse aspectos de los dos enfoques, el compensatorio y el no compensatorio. Generalmente, se emplea en primer lugar el modelo de puntos de corte múltiples (o parte de éste): «Tendrá que llegar hasta esta puerta antes de que le entrevistemos». Una vez llegado a la entrevista, se aplicará el enfoque compensatorio. Por ejemplo, una organización puede establecer un requisito mínimo —ser estudiante universitario de contabilidad o tener una nota media alta— para ser contratado. Si se satisface esta condición, podrán negociarse otras características. Por tanto, cuando las organizaciones deciden utilizar predictores múltiples, deben evaluar las características de los puestos de trabajo para determinar el número adecuado de ellos y el grado hasta el que la puntuación en cada predictor puede compensar la puntuación obtenida en otros.

Hasta que no exista una exigencia normativa, la empresa no tendrá que demostrar o defender la validez de los predictores que utilice. No obstante, a la organización le resultará más rentable utilizar solamente predictores válidos y asegurarse de que cada uno de ellos cumple los criterios de resultados a largo plazo que estudiamos en el capítulo anterior. La empresa debe estar en condiciones de demostrar la relación de los procedimientos de selección que se empleen con el puesto de trabajo que trata de cubrir.

Apuntes de la selección de los recursos humanos atendiendo a aspectos económicos[1]

A) Supongamos que el departamento de recursos humanos está dudando entre contratar a una persona altamente habilidosa (P1) y una persona medianamente habilidosa (P2). Si Q1 y S1 representan la cantidad producida y el salario de una persona habilidosa y Q2 y S2 la producción y salario de la persona menos habilidosa, será mas efectivo utilizar a P2 si y sólo si:

$$\frac{S2}{Q2} \leq \frac{S1}{Q1} \quad \text{o} \quad \frac{Q1}{Q2} \leq \frac{S1}{S2}$$

B) Si la producción no es consecuencia de la interrelación entre los trabajadores sino de cada uno de ellos con el capital, la preferencia por trabajadores cualificados tenderá a aumentar cuando se intensifique la capitalización del proceso productivo y aumenten los costes de capital (no salariales) correspondientes.

C) Ni el coste salarial ni la productividad por sí solos son suficientes para establecer estándares de contratación.

D) Supongamos dos trabajadores T1, predecible en su nivel de rendimiento, y T2, menos predecible en sus niveles de rendimiento. T2 puede tener años excelentes y alcanzar altas cifras de producción y años malos y ocasionar pérdidas a la organización. Si los costes de cada empleado son los mismos, ¿a quién deberá seleccionar la empresa? En términos generales se puede decir que: a) si la contratación es de corta duración, la empresa elegirá al de menos riesgo, es decir, al más predecible; b) si la contratación es indefinida y los dos trabajadores tienen el mismo salario, entonces es mejor contratar al de mayor riesgo.

6.4 Cuestiones a considerar en la elección de instrumentos de selección

La calidad de la selección va a depender, en gran medida, de que los instrumentos escogidos sean los adecuados. Cuando una organización toma las decisiones de selección y ubicación basándose en predictores (y criterios) válidos y fiables, la probabilidad de que los empleados tengan éxito en el puesto de trabajo aumenta. A continuación estudiaremos el significado de la fiabilidad y la validez.

Fiabilidad

La **fiabilidad** es la *regularidad* o *estabilidad* del instrumento de selección (es decir, del predictor y del criterio). Esto supone que el instrumento que se utilice (ya sean los resultados de una prueba escrita o las impresiones obtenidas durante una entrevista) dará lugar a la misma medida en sucesivas aplicaciones bajo las mismas condiciones. En la bibliografía sobre recursos humanos existen referencias a dos tipos de fiabilidad: test-retest y consistencia interna.

Fiabilidad test-retest. La forma más sencilla de evaluar la fiabilidad de un instrumento de medida es medir algo en dos momentos diferentes y comparar los resultados. Esto se conoce como **fiabilidad test-retest.** Por ejemplo, podemos administrar una prueba de inteligencia a un grupo de candidatos tres meses antes de su contratación y, de nuevo, a los tres meses de tomar la decisión. Posteriormente, se halla la correlación entre estos dos conjuntos de medidas, obteniéndose un coeficiente denominado **coeficiente de estabilidad** o **coeficiente de correlación** (ya que refleja la estabilidad de la prueba a lo largo del tiempo). Cuanto más alto sea el coeficiente de estabilidad, más fiable será la medida. Como regla general, suelen aceptarse coeficientes de estabilidad en torno a 0,70 y superiores.

Fiabilidad por consistencia interna. La consistencia interna se refiere al grado de homogeneidad del contenido del instrumento de selección. Está relacionado con el grado en que los diferentes elementos del instrumento (por ejemplo, de una prueba de lápiz y papel) miden la misma cosa. Debido a que las pruebas psicológicas se utilizan con gran profusión para tomar decisiones de selección, estudiaremos brevemente en este momento las diversas formas de evaluar la consistencia interna.

Un método habitual es el de las dos mitades. Para el cálculo de la puntuación, se dividen o reparten en dos los elementos o preguntas de la prueba, obteniéndose dos valores (para cada persona) entre

[1] Fuente: Lazear, E. P. (1998), *Personnel economics for managers*. John Wilwy & Sons, Inc.

los cuales se establece su correlación. Si la prueba tiene consistencia interna, el coeficiente de correlación será normalmente alto. Una técnica estrechamente relacionada con ésta para calcular la fiabilidad a través de la consistencia interna es el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. Desde el punto de vista conceptual, se considera que cada elemento de la prueba es en sí mismo una «mini-prueba», y se halla su correlación con la respuesta a cada uno de los demás elementos. Esto da lugar a una matriz de correlaciones entre elementos, de la que se calcula la media para conseguir una medida compuesta de la semejanza de los elementos o de la homogeneidad de la prueba. Estos dos coeficientes de fiabilidad se emplean mucho en la investigación de recursos humanos.

Validez

La **validez** se refiere a la exactitud con la que un instrumento de medida evalúa un atributo. La validez se distingue de la fiabilidad en el sentido de que se refiere a la exactitud y precisión de la medida. Además, mientras que la fiabilidad es inherente a la prueba (o a cualquier instrumento de selección), la validez depende del uso que se haga de ella. La validez tiene que ver con la adecuación del uso de un instrumento de medida determinado para realizar inferencias sobre el criterio. Por ejemplo, una prueba determinada puede tener una gran validez para predecir el rendimiento directo de un empleado, pero no ser válida en absoluto para predecir su asistencia al trabajo. En este caso, sería adecuado utilizar el predictor para realizar inferencias solamente sobre el rendimiento directo, pero no para predecir las ausencias.

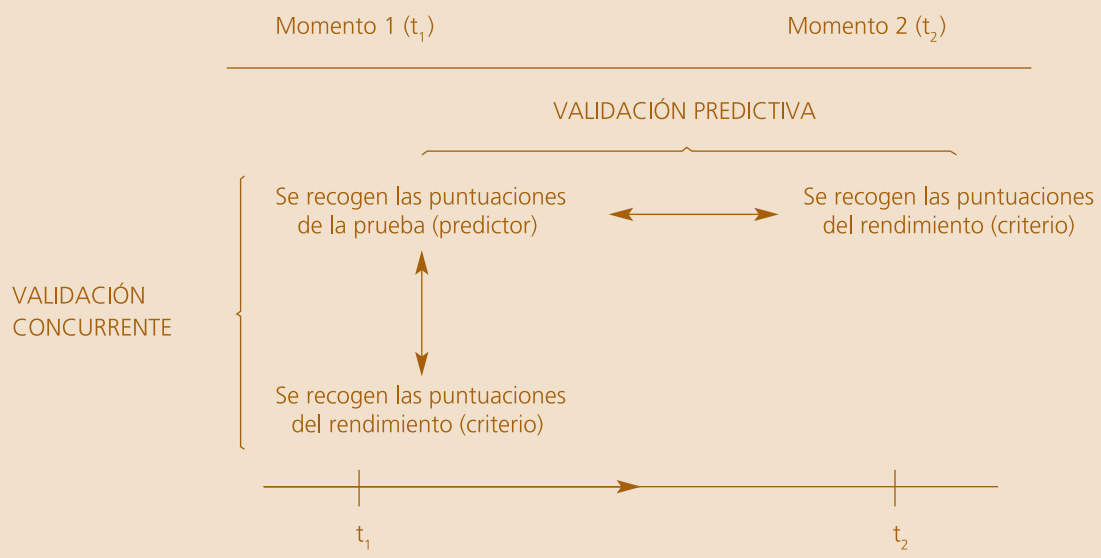
En los libros de texto sobre recursos humanos se estudian diferentes tipos de validez, de los cuales hay tres que son especialmente pertinentes para tomar decisiones sobre selección y ubicación: a) empírica o referida a un criterio; 2) de contenido; y 3) de constructo. Si bien todos son importantes, las estrategias que se siguen para recabar la información necesaria para demostrar la validez son muy diferentes. Las empresas deben conocerlas todas, de forma que puedan demostrar la validez de sus predictores en el caso de que tengan que defenderse ante acusaciones que puedan tener repercusiones adversas.

Validez empírica o referida a un criterio. Como su nombre indica, la **validez empírica,** o **validez referida a un criterio,** hace referencia al grado en que un predictor se relaciona con un criterio (medida del éxito en el puesto de trabajo). Existen dos tipos de estrategias de validación empírica, *concurrente* y *predictiva*, como se muestra en el Recuadro 6.6.

Validez concurrente. Mediante la **validez concurrente** se determina la relación que existe entre un predictor y la puntuación en un criterio del puesto de trabajo, en un mismo momento, para todos los empleados que participen en el estudio. Por ejemplo, para determinar la validez concurrente de la relación entre los años de experiencia y el rendimiento en el puesto de supervisor de primera línea, los gerentes de recursos humanos pueden recabar la información sobre los años de experiencia de cada supervisor en su puesto y la relativa a las puntuaciones totales de la última evaluación del rendimiento. Se supone que todos los supervisores del estudio deberán trabajar en puestos similares. A continuación, se calculará la correlación. En el caso de que la correlación sea alta, significará que los supervisores con más experiencia rinden mejor, y viceversa. En la validez concurrente no existe intervalo temporal entre la recogida de datos referidos al predictor y los referidos al criterio, ya que las dos clases de datos se evalúan al mismo tiempo (*de forma concurrente*). Esta estrategia de validación es más sencilla, rápida y económica que la predictiva. Sin embargo, es menos precisa, ya que los resultados que se obtienen de los trabajadores con los que ya se cuenta pueden no ser totalmente adecuados para predecir el éxito de los candidatos nuevos que no han trabajado nunca para la empresa.

Validez predictiva. Los pasos que se siguen para hallar la validez predictiva son parecidos, excepto en que el predictor se mide antes que el criterio, como se muestra en el Recuadro 6.6. Por tanto, la validez predictiva de una prueba (predictor) se determina midiendo a un grupo de candidatos en el predictor, y esperando a medir su puntuación en el criterio más adelante. Para poder comprobar la validez empírica, es preciso contratar a una muestra aleatoria de candidatos, con independencia de su puntuación en el predictor. En caso contrario, no podríamos ver si aquellos quienes han sido rechazados podrían tener éxito en el trabajo. En el segundo paso del proceso de validación predictiva es necesario obtener una medida del criterio (rendimiento). Esto suele hacerse un tiempo después (normalmente tras seis meses o un año). De nuevo, se calcula en ese momento el coeficiente de correlación. Si se encuentra que quienes puntuaron inicialmente más alto en el predictor puntúan

RECUADRO 6.6 Estrategias de validez relacionadas con un criterio



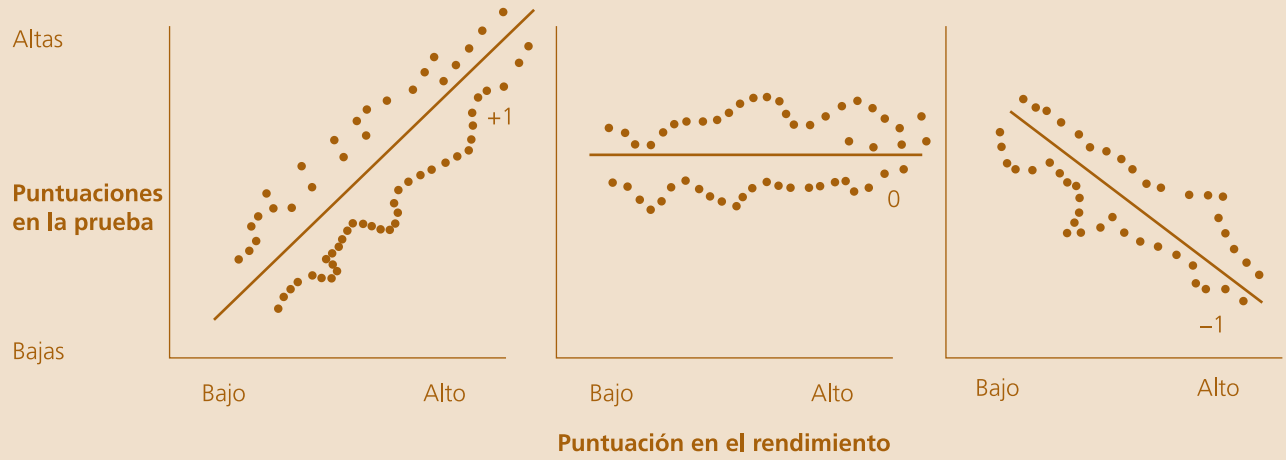
también más alto en el criterio, quedará demostrada empíricamente la validez de la medida. No será preciso repetir este proceso la vez siguiente, ya que al conocerse la validez del instrumento, éste puede utilizarse para la selección de este tipo de candidatos. No obstante, debería revisarse de vez en cuando si cambia el contenido del puesto de trabajo; en este caso, podría ser necesario utilizar otros predictores. Debido a que este procedimiento es caro, la mayoría de las empresas tiende a utilizar la estrategia de validación concurrente.

Tanto en la validez concurrente como en la predictiva, se calcula la correlación entre las puntuaciones en el predictor y el criterio. Esta correlación se denomina coeficiente de validez. La correlación es importante, ya que describe la covariación (conexiones) entre dos medidas. Por ejemplo, un candidato que supere una prueba de soldadura debería ser capaz de rendir adecuadamente como soldador, si la prueba es válida; un estudiante que haya obtenido un rendimiento extremadamente alto en la clase de gestión de los recursos humanos debería tener unos buenos conocimientos de ésta.

Es importante señalar que la validez abarca diferentes valores. El grado de validez de una medida determinada queda indicado por la magnitud del coeficiente de correlación, cuyos valores varían entre –1 o +1 (validez máxima) y 0 (validez mínima). De hecho, –1 y +1 representan la validez perfecta (correlación perfecta) y 0 representa la ausencia de validez (sin correlación absoluta). La validez perfecta puede tomar dos formas: la **validez positiva perfecta** (+1) supone que las dos variables se mueven en la misma dirección; la **validez negativa perfecta** (–1) supone que las dos variables se mueven en direcciones opuestas. El **coeficiente de correlación** que estamos estudiando aquí mide el punto o el grado hasta el que existe una relación lineal entre dos conjuntos de valores, como, por ejemplo, las puntuaciones de una prueba (predictor) y las puntuaciones de rendimiento. Pueden ilustrarse las diferentes relaciones que existen entre la validez –1, +1 y 0 representando los datos de la prueba y el criterio en un diagrama de dispersión, tal como se muestra en el Recuadro 6.7.

¿Qué significan en el mundo real estos valores de validez? La validez perfecta significa que el rendimiento futuro en el puesto de trabajo puede predecirse perfectamente a partir de las puntuaciones del candidato en las pruebas de selección. Si la prueba careciese de validez, sería imposible predecir, a partir de las puntuaciones alcanzadas, si un candidato a un puesto de trabajo rendirá mejor que otro. En general, la mayoría de las pruebas que utilizan las organizaciones no alcanzan una validez perfecta. Es decir, las pruebas no son predictores perfectos del rendimiento. No obstante, siempre y cuando tengan un cierto grado de validez, serán útiles para la organización, ya que permitirán indicar cuáles son los candidatos que rendirán probablemente mejor. En muchas ocasiones, las empresas no pueden ofrecer datos empíricos para poder determinar la validez. Por consiguiente, es preciso emplear otros métodos de validación. Los más habituales son la validez de contenido y la validez de constructo.

RECUADRO 6.7 Relaciones entre puntuaciones de la prueba y puntuaciones de rendimiento



Validez de contenido. La **validez de contenido** se diferencia de la validez empírica en que se estima o se calcula la pertinencia de un predictor como indicador, sin tener que recoger información sobre el rendimiento real. En esencia, la relación con el puesto de trabajo es, en este caso, una estimación o un cálculo. La administración de una prueba de mecanografía como instrumento de selección para contratar mecanógrafas es el ejemplo clásico de predictor que se considera que tiene validez de contenido. Por tanto, para demostrar la validez de contenido es preciso conocer los cometidos del puesto de trabajo real, así como los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar esos cometidos. A diferencia de la validez referida a un criterio, no es necesario calcular ningún tipo de correlación para evaluar la validez. En lugar de ello, son expertos en el área quienes evalúan su pertinencia.

Para que los expertos puedan elaborar la prueba adecuada deben conocer la esfera de comportamientos del puesto de trabajo, la cual debe definir primero la organización. Por tanto, está claro que el análisis del puesto de trabajo es un elemento crucial en el proceso de validación. Debe considerarse el punto de partida y el hilo conductor de cualquier estudio básico sobre selección y validez. En el Recuadro 6.8 se muestra un resumen de los principales pasos que hay que seguir en cualquier proceso de validación.

Validez de constructo. En lugar de mostrar la existencia de una relación directa entre los resultados de pruebas, o de otra información relacionada con la selección (por ejemplo, nivel de formación y experiencia), y los criterios relativos al puesto de trabajo, lo que tratan de medir los métodos de selección (a menudo a partir de pruebas objetivas) es el grado en que un candidato posee capacidades y aptitudes («rasgos psicológicos») que se consideran criterios necesarios del puesto de trabajo. Estos rasgos psicológicos subyacentes se denominan constructos y, entre muchos otros, abarcan la inteligencia, la capacidad de liderazgo, la aptitud verbal, la sensibilidad interpersonal y la capacidad analítica (esencialmente, las «otras categorías» de información sobre el candidato). Los constructos que se consideran necesarios para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo se infieren de los comportamientos y actividades del puesto de trabajo (cometidos), obtenidos en el análisis del puesto. Para lograr la validez de constructo es preciso demostrar que existe relación entre un procedimiento de selección o una prueba (medida del constructo) y el rasgo psicológico (constructo) que pretenden medir. Por ejemplo, ¿mide realmente un examen de universidad consistente en un estudio de caso el grado en que los estudiantes tienen capacidad analítica? Para demostrar la **validez de constructo** sería necesario disponer de datos que mostraran que los estudiantes con puntuaciones más altas en el examen analizan material más complejo y son mejores pensadores que los que obtienen puntuaciones más bajas. Si la prueba se emplea para formación en gestión, también sería preciso mostrar que la capacidad analítica se relaciona con los cometidos que contempla la descripción del puesto.

En general, vemos que elegir el candidato y el instrumento adecuados no es un proceso sencillo. Hay muchos factores técnicos que deben tenerse en cuenta a la hora de mejorar la decisión de selección, de los cuales, la elección de predictores es fundamental.

RECUADRO 6.8 Pasos en el proceso de validación

La utilidad de los instrumentos de selección

Si bien la determinación de la fiabilidad y validez de las pruebas a utilizar es necesario, también lo es el análisis de la utilidad de dichas pruebas. Con el término utilidad nos estamos refiriendo a la mejora cualitativa en las personas seleccionadas como consecuencia del uso de uno o varios predictores. Las preguntas a formularnos serían: ¿voy a obtener personas sustancialmente mejores mediante la aplicación de las pruebas?, ¿se incrementará el rendimiento obtenido como consecuencia de la mejora en la selección?, ¿el posible incremento del rendimiento cubre los costes en los que se incurre por la aplicación de las pruebas? Son, por tanto, muchas las cuestiones a las que habría que responder antes de tomar la decisión de utilizar pruebas de selección. Para seleccionar a cinco estudiantes de último curso de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas para hacer un inventario (relación) de bienes en el Departamento de Economía y Empresa, ¿es necesario hacer una prueba? ¿Se mejora la elección de los candidatos si en vez de hacerse al azar se utiliza un predictor? ¿Se mejora el resultado obtenido?

Uno de los métodos más conocidos en la determinación de la utilidad es el de Taylor-Russell[2]. Dichos autores determinan la utilidad como la mejora que se produce en el ratio de éxito como consecuencia de haber utilizado instrumentos de selección. Para el cálculo de dicho ratio utilizan tres parámetros:

- El coeficiente de validez empírica, antes señalado.
- El índice base: mide la proporción de candidatos que podrían ser considerados como satisfactorios respecto al total, sin necesidad de hacer la prueba de selección. En el ejemplo anterior sería el 100% de los alumnos de último curso.
- El ratio de selección: relación de candidatos seleccionados respecto al total.

El ratio de éxito viene definido por el cociente entre los candidatos seleccionados que tienen éxito y el total de candidatos seleccionados.

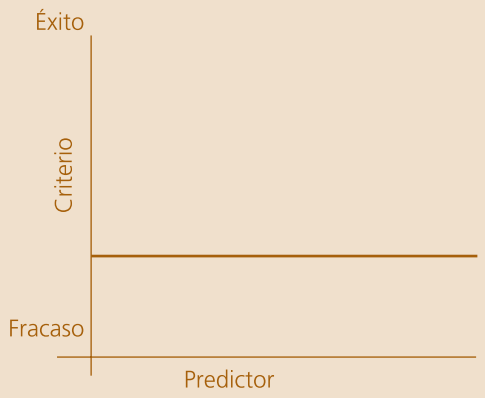
[2] Para más detalle véase Taylor, H. C., y Russell, J. (1939), «The relationship of validity Coefficients to the practical effectiveness of test in selection: discussion and tables», *Journal of Applied Psychology*, 23, pp. 565-578.

Los errores en el proceso de selección

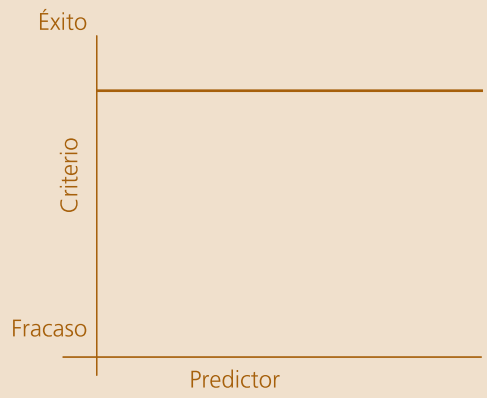
Uno de los aspectos claves y más difíciles de fijar en las pruebas de selección son los puntos de corte en el criterio y predictor, ya que ello determina a quién se considera un empleado con alto valor en el criterio y quién supera la prueba del selección[3].

Cuando el punto de corte del criterio es bajo, quiere decir que el índice base es próximo a 1 (Recuadro 6.9) y, por tanto, la mayoría de los solicitantes podrían ser considerados satisfactorios para efectuar el trabajo. Si el índice base es próximo a cero (Recuadro 6.10), la situación es la contraria: el alto nivel de exigencia hace que pocos candidatos superen los niveles de eficiencia considerados mínimos.

RECUADRO 6.9

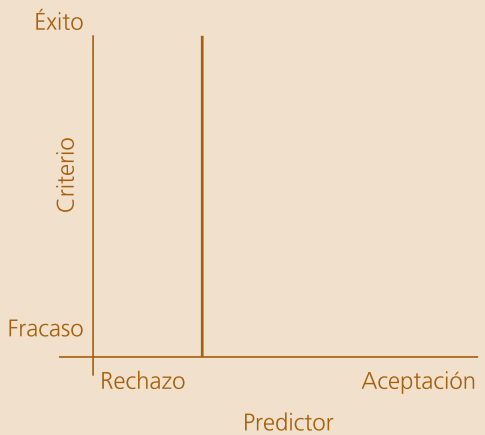


RECUADRO 6.10

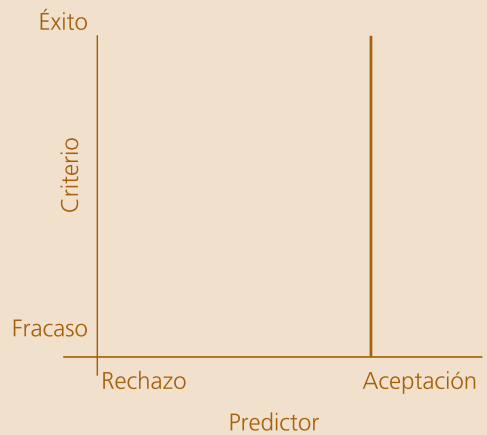


Cuando tomamos el predictor, si el ratio de selección es próximo a 1 significa que todos los solicitantes superarán la prueba de selección, ya que el punto de corte se ha situado muy bajo (Recuadro 6.11). Si el ratio de selección es bajo, es decir, la puntuación mínima para superar la prueba es alta, serán pocos los que consigan pasar y ser aceptados en la selección (Recuadro 6.12).

RECUADRO 6.11

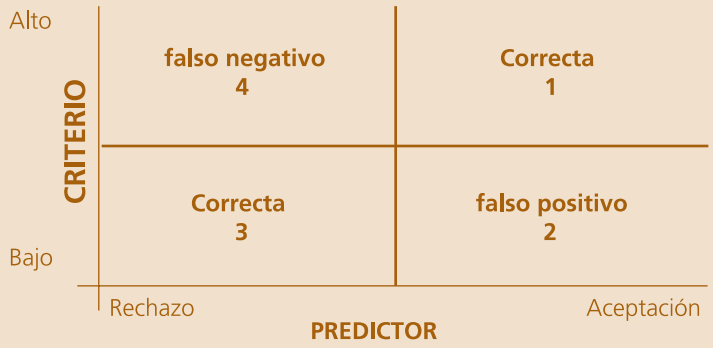


RECUADRO 6.12



[3] Milkovich, G., y Glueck, W. (1985), *Personnel. Human Resource Management: a diagnostic approach*. Business Publications, Inc.

RECUADRO 6.13 Errores



Si combinamos los índices base y los ratios de selección, vemos que nos podemos encontrar con cuatro posibles situaciones, dos de las cuales muestran errores cometidos en el proceso de selección (Recuadro 6.13).

Las posiciones 1 y 3 representan decisiones correctas, son aceptados y rechazados candidatos que superan o no alcanzan los niveles marcados tanto en el criterio como en el predictor. Las situaciones 2 y 4 muestran dos tipos de errores que se cometen en la selección. En el primer caso, aceptamos a candidatos que no superarían con éxito los valores del criterio; y, en el segundo rechazamos a candidatos que alcanzarían los niveles de corte del criterio.

La reducción de los errores señalados deberá ser uno de los objetivos de cualquier departamento de recursos humanos de una organización, con objeto de no dejar marchar a buenos candidatos y no dar entrada a candidatos no deseados.

6.5 Instrumentos de selección

Una amplia variedad de instrumentos de selección están disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes.

Si bien un reciente estudio revela que el mayor o menor uso de determinadas técnicas de selección difiere de un país a otro[4], no obstante nosotros vamos a comentar aquellas que se consideran más utilizadas.

Impresos de solicitud e información biográfica

Basándose en el supuesto de que el comportamiento pasado es un buen predictor del comportamiento (o rendimiento) futuro, con los **impresos de solicitud** se pretende conseguir información sobre el historial y la situación actual del candidato. Estos formularios se conocen a menudo como información biográfica (o datos biográficos) o *curriculum vitae*. Normalmente, esta información se utiliza como exploración inicial o previa a la posible incorporación, para decidir si el candidato cumple los requisitos mínimos del puesto de trabajo. Si bien antes se pedía en los impresos de solicitud una gran cantidad de información, en la actualidad se ha reducido sustancialmente debido a las limitaciones legales. La información que, en general, no debe solicitarse en un formulario o en

SABÍAS QUE

Si deseas incrementar la posibilidad de ser llamado a una entrevista de selección, la preparación de tu *curriculum* es muy importante. Expertos en selección recomiendan los siguientes aspectos en la preparación del c.v.:

- **Muy orientado hacia un objetivo:** No debe prepararse un c.v. genérico para todas las situaciones; debemos preparar diferentes versiones en función del puesto y de la empresa.
- **Preciso:** Debe especificar en el *curriculum* los aspectos en los que puedes añadir valor a la empres.
- **Breve:** Incluye sólo la información esencial.
- **Orientado a la acción:** Para mostrar las aptitudes, usar terminología que indique acción.
- **Atractivo:** Preparar un buen c.v., en formato atractivo y ordenado; evitar errores ortográficos.

[4] Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2002), *Managing Human Resources Through Strategic Partnership.* Thomson: p. 318.

una entrevista, debido a la dificultad de demostrar que está relacionada con el puesto de trabajo, o porque es discriminatoria, es la siguiente:

- Si se tienen hijos o no, y quién se ocupará de ellos.
- Altura y peso, salvo que estén relacionados absolutamente con el puesto.
- Estado civil.
- Razones del no cumplimiento del servicio militar.
- Familiares y amigos que trabajan en la empresa.
- Creencias religiosas.

Para utilizar eficazmente la información recogida en un impreso de solicitud, a veces las organizaciones ponderan dicha información. Es decir, a determinados tipos de información del formulario de solicitud se les confiere mayor importancia que a otros como predictor del rendimiento. En esencia, este procedimiento da lugar a lo que se conoce como **impreso de solicitud ponderado.** El impreso de solicitud ponderado puede ser extremadamente efectivo para predecir cosas como la rotación de personal, y a menudo se utilizan técnicas como el análisis de regresión múltiple o análisis de regresión múltiple escalonada. Basándose en los resultados del análisis puede determinarse la importancia relativa (por tanto, el peso) de la información del impreso de solicitud, y emplearse para tomar las decisiones sobre selección. Este instrumento resulta muy útil para estudiar a un gran número de candidatos a un puesto de trabajo, y basándose en la información que se obtiene del mismo, es posible diferenciar a los empleados que probablemente serán eficientes de los que no lo serán.

Como complemento del impreso de solicitud, o incluso como sustituto de éste, las empresas pueden pedir a los candidatos que completen un **formulario de información biográfica.** En el formulario de información biográfica suele pedirse al candidato más información que en el impreso de solicitud. Por ejemplo, además de preguntar por el nombre, domicilio actual, referencias, habilidades y formación, en el formulario de información biográfica puede solicitarse al candidato que indique sus preferencias respecto de cuestiones tales como trabajar en horarios partidos, ser trasladado, trabajar en fines de semana o trabajar solo. En el caso de que el puesto exija trabajar en horarios partidos, deberá incluirse en el impreso de información biográfica preguntas sobre la preferencia por horarios interrumpidos, ya que las respuestas que se obtengan serán un buen predictor de la rotación de personal. Otros tipos de información que suele recogerse en los formularios de información biográfica son el historial de trabajo del candidato y antes de comenzar a trabajar. Por ejemplo, puede pedirse que indique si ha trabajado mientras estudiaba o si disponía de coche. Esta información, junto con otra sobre antecedentes biográficos, se recaba basándose en el supuesto de que los comportamientos y experiencias del pasado pueden ser predictores importantes de los comportamientos y experiencias del futuro, especialmente en cuanto a rendimiento en el puesto. Utilizar estos datos en la selección supone la existencia de constancia en la conducta; es decir, que el comportamiento pasado es el mejor indicador del comportamiento futuro.

Investigación realizada sobre impresos de solicitud y cuestionarios de información biográfica. Las investigaciones realizadas han mostrado que si los impresos de solicitud y los cuestionarios de información biográfica se elaboran cuidadosamente, pueden resultar herramientas muy útiles para predecir el éxito en el puesto de trabajo. Existen abundantes pruebas en la literatura de la validez relativamente alta de estos métodos.

Otras cuestiones que atañen a este tipo de predictor tienen que ver con la sinceridad de la persona que responde a las preguntas. La información de que disponemos sobre estos temas indica que la mayor parte de la gente no miente. No obstante, parece que se es más honesto cuando pensamos que se comprobarán las respuestas. Por tanto, es importante evitar hacer preguntas de las que no pueda verificarse la respuesta. Así, por ejemplo, en la solicitud de un puesto de secretaria para una orquesta sinfónica no debería incluirse la pregunta «¿Le gusta la música clásica?». Preguntas como ésta llevan de forma bastante natural al candidato a dar respuestas que sienta que son socialmente deseables para la organización.

Una segunda cuestión es la estabilidad del impreso de solicitud a lo largo del tiempo. En la mayoría de los estudios se muestra que su validez va reduciéndose. Los cambios que se producen en el conjunto de candidatos, en la situación del mercado de trabajo y en los propios puestos de trabajo hacen que fluctúe la estabilidad (validez) de la información. Así pues, es deseable que se lleven a cabo comprobaciones y revisiones periódicas de los elementos del impreso.

En resumen, la investigación muestra que, en comparación con otros procedimientos de selección, los cuestionarios sobre datos biográficos están entre los más válidos. Un investigador ha comentado: «Si hubiera un premio de la academia al predictor más válido utilizado para pronosticar el rendimiento en el puesto de trabajo, la información biográfica (como clase general) sería quien lo ganara»[5]. Sin embargo, los estudios indican que, a pesar de que la mayoría de las organizaciones utiliza impresos de solicitud, menos de la tercera parte de las empresas más grandes se preocupa de validarlos, corriendo el riesgo, por tanto, de incurrir en discriminaciones[6].

Comprobación de las referencias

Otra forma de recabar información es a partir de la verificación de las referencias. Si bien se ha listado como el cuarto paso del proceso de selección, puede llevarse a cabo antes. A pesar de que la verificación de referencias está muy generalizada, su uso ha suscitado algunas cuestiones jurídicas, ya que podría llevar a prácticas discriminatorias.

Por otro lado, las empresas debieran sentirse libres para hacer distinciones entre los candidatos a un puesto de trabajo, especialmente cuando buscan información relacionada con el rendimiento. Esta libertad de la organización lleva a menudo a la violación del derecho a la intimidad de la persona. El conflicto entre la libertad y el derecho a la intimidad promete ser un tema fundamental para la gestión de los recursos humanos durante los próximos años. Por consiguiente, cada vez está siendo más difícil obtener información, debido a la posibilidad de que se produzcan demandas por invadir la esfera personal.

En el caso de que la empresa verifique las referencias, hay varias cosas que debe hacer para asegurarse de que obtiene información válida y fiable:

- Preguntar si hay alguien más que pueda hablar sobre el candidato; quizá alguien que pueda aportar otro punto de vista.
- Pedir la comparación del candidato con otras personas a las que haya supervisado.
- Contrastar con otros, en especial para aclarar algún punto negativo que se haya encontrado.
- Ser prudente, especialmente si el garante es poco entusiasta, pero no negativo; significa que hacen falta más pruebas.
- Ser enérgico cuando el garante rehuya ciertas preguntas.
- Comprobar si el candidato es susceptible de volver a ser contratado por la empresa; la respuesta a esta pregunta es a la vez la cuestión de fondo y la última palabra en la comprobación de referencias.

El gerente de recursos humanos no deberá:

- Hacer preguntas que sugieran la respuesta que se desea obtener, como: «Es una buena gerente, ¿no cree usted?».
- Olvidarse de cosas obvias, como fechas y momentos.
- Permitir al garante que se centre exclusivamente en los aspectos positivos; es preciso investigar siempre.
- Centrarse exclusivamente en preguntas relacionadas con tareas. Es importante también obtener comentarios sobre comportamientos como compromiso, sentido de urgencia, atención a los detalles, etc.
- Permitir que sean garantes personas que tengan relaciones personales con el candidato. Éstos tienden a no revelar puntos negativos del candidato.

Investigación realizada sobre la comprobación de referencias y las recomendaciones. Las investigaciones realizadas han demostrado que la lista de referencias que presentan los candidatos puede no ser tan válida como las referencias que se obtienen de las empresas en que hayan trabajado éstos anteriormente, de sus compañeros de trabajo o de sus subordinados. Parte de la información más fiable se obtiene durante las entrevistas cara a cara, observando si las respuestas

---

5 Lawrence, D. G. *et al.* (1982), «Design and Use of Weighted Application Blanks», *Personnel Administrator*: pp. 47-53, 101.

6 Muchinsky, P. M. (1983), *Psychology Applied to Work*. Homewood, Ill.: The Dorsey Press, 4.ª ed.: pp. 124.

no verbales coinciden con lo que se esté diciendo[7]. En la mayoría de los estudios se indica que son muy pocas empresas las que consideran aisladamente las referencias escritas como una fuente fiable de datos. Solamente parecen ser predictores exactos del éxito del candidato en el puesto nuevo las referencias de los antiguos supervisores inmediatos que lo hayan observado recientemente en una situación de trabajo.

La entrevista de selección

La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. No obstante, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiado subjetiva. Sin embargo, las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones.

Hay varias razones para la insistencia por parte de los profesionales de los recursos humanos y de otros gerentes en utilizar las entrevistas a pesar de sus problemas inherentes: 1) quieren tener una «impresión» personal del candidato; 2) quieren tener la oportunidad de «vender» el puesto de trabajo (e incluso la organización); y 3) quieren tener la oportunidad de enfrentarse a las preguntas del candidato. Muchos gerentes tienen una fe ciega en este método.

Ya que la entrevista se utiliza con tanta frecuencia, es importante estudiarla con mayor profundidad y ver cómo puede utilizarse de forma más fiable y en un contexto de relación con el puesto de trabajo.

La entrevista es importante en dos momentos del proceso de selección: al principio y al final. La forma en que se lleve a cabo la entrevista depende del tipo de puesto que se vaya a cubrir. En el caso de puestos de trabajo de gerencia y directivos de nivel medio y superior, los interesados suelen enviar su *curriculum* a la organización (por correo o a través de una agencia de colocación o una firma de búsqueda de empleo). Si la organización quiere recabar más información sobre el candidato, llevará a cabo una entrevista inicial con ellos. En los puestos de gerencia de nivel inferior y en los de no gerencia, la gente suele ver el anuncio de oferta de empleo en un periódico o en el tablón de anuncios de la organización, pasando a rellenar un formulario de solicitud. A continuación, puede que se lleve a cabo una entrevista inicial.

Con frecuencia, son varias las personas que entrevistan a un candidato, especialmente cuando se trata de puestos de gerencia o directivos de nivel medio y superior. A menudo, se realizan preguntas para obtener información en profundidad sobre la motivación, actitudes y experiencia del candidato. El fin de estas entrevistas es realizar una evaluación, y no sólo recoger información. Incluso la entrevista inicial tiene un aspecto de evaluación, ya que en esta fase puede tomarse una decisión sobre el rechazo o aceptación del candidato. Por tanto, en ambos momentos del proceso la entrevista es importante.

Tipos de entrevista. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen. Una entrevista habitual es la **entrevista en profundidad.** El entrevistador cuenta solamente con un esquema general de los temas que cubrirá la entrevista, y a menudo los aborda de forma no sistemática o *sin estructurar.* Puede permitirse a los entrevistados que se extiendan en su respuesta a las preguntas que deseen. Debido a que la calidad de la entrevista depende de la habilidad del entrevistador, lo cual resulta difícil de garantizar, a menudo las organizaciones utilizan **entrevistas estructuradas o sistematizadas.** Este tipo de entrevistas, a fin de asegurar su uniformidad, se parecen a cuestionarios orales. Con todo, debido a su estructuración, los estudios de validación indican que la entrevista sistematizada puede ser bastante útil a la hora de predecir el éxito en el puesto de trabajo.

---

[7] Cascio, W. (1997), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York, McGraw-Hill. Deland, R. (1983), «Recruitment: Reference Checking Methods», *Personnel Journal*: p. 460. Puede verse un excelente estudio sobre la entrevista en Hakel, M. D. (1982), «Employment Interviewing», *Personnel Management*, ed. K. M. Rowland y G. R. Ferris. Boston, Allyn and Bacon, pp. 129-155; *Interview Guide for Supervisors* (1981). Washington, D. C.: College and University Personnel Association; Arvey, R. D. y Campion, J. E. (1982), «The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Literature», *Personnel Psychology* 35: pp. 281-322; y Janz, T. (1987), «The Selection Interview: The Received Wisdom versus Recent Research», en *Canadian Reading in Personnel and Human Resource Management*, ed. S. L. Dolan y R. S. Schuler. St. Paul, Minn., West Publishing Co., pp. 154-161. McDaniel, M. A.; Whetzel, D. L.; Schmidt, F. L. y Maurer, S. D. (1994), «The validity of the employment interviews: AQ comprehensive review and meta analysis», *Journal of Applied Psychology*: pp. 599-616.

Como hemos señalado anteriormente, pueden ser varias las personas que entrevisten al candidato. Esto se denomina **entrevista ante un tribunal o panel** que, debido a su coste, suele reservarse normalmente para candidatos a puestos de gerencia. Otro tipo de entrevista que puede utilizarse para candidatos a determinados tipos de puestos de gerencia es la **entrevista de tensión.** Los tipos de puestos (de gestión o no) para los que los candidatos serán sometidos a una entrevista de tensión son aquellos en los que es importante mantenerse tranquilo y sereno ante la presión. En la **entrevista de tensión,** el entrevistador busca irritar, incomodar y exasperar intencionadamente al candidato para ver cómo reacciona éste.

La última forma de entrevista es la **entrevista de descripción de conductas**[8]**.** Ésta se basa en el supuesto de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del rendimiento futuro, y en consecuencia, se pide a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de cómo han resuelto problemas o desempeñado sus cometidos en el puesto de trabajo en el pasado. A continuación siguen algunos ejemplos de preguntas que se hacen en este tipo de entrevista:

- Cuénteme la última vez que tuvo una buena idea y convenció a sus superiores para que la aceptaran.
- Cuénteme alguna ocasión en que tuvo que ayudar a un empleado a comprender una política complicada.
- Describa una ocasión en la que puso en marcha un procedimiento para hacer que su trabajo marchara mejor.

Con independencia del formato de entrevista y la técnica que se utilice, hay varios problemas que pueden afectar negativamente a la entrevista. Su conocimiento puede servir para reducir la probabilidad de que éstos se produzcan. Los gerentes de recursos humanos pueden desempeñar un papel fundamental, al asegurarse de que las personas que realicen la entrevista sean conscientes de estos problemas.

Problemas habituales en la entrevista. Existen varios problemas que suelen encontrarse los entrevistadores. Tienen que ver con la entrevista como procedimiento para obtener información, así como con la evaluación de dicha información:

- Los gerentes (como entrevistadores) no buscan información del candidato sobre todas las dimensiones importantes que resultan necesarias para rendir adecuadamente en el puesto de trabajo (o para satisfacer otros criterios). A menudo, no cuentan con una descripción completa del puesto de trabajo que va a cubrirse, o unos criterios exactos de sus exigencias fundamentales y no conocen las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo.
- Especialmente cuando existen varios entrevistadores, los gerentes se repiten en algunas preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y se olvidan completamente de otras. De hecho, puede suceder que un candidato no haya pasado por cuatro entrevistas, sino que haya realizado la misma entrevista cuatro veces.
- Puede que los gerentes elaboren juicios «precipitados» en los primeros momentos de la entrevista. En consecuencia, impiden la posibilidad de obtener otras informaciones que puedan ser útiles. En las investigaciones realizadas se ha hallado que la mayoría de los entrevistadores toman una decisión en los cuatro o cinco primeros minutos de la entrevista. En el resto de la entrevista se dedican a buscar indicios o pistas para sostener las impresiones que se han formado en la fase inicial de la misma.
- Los gerentes permiten que un rasgo o un atributo relacionado con el puesto influya en su evaluación de las demás cualidades del candidato. Este proceso, denominado **efecto halo,** se produce cuando el entrevistador elabora un juicio sobre la capacidad absoluta de rendimiento en el puesto de un candidato sobre la base de una sola característica, como lo bien que viste o habla el candidato. El efecto halo puede llevar al entrevistador a hacer elecciones malas o discriminatorias; asimismo, puede afectar a las elecciones que haga el candidato al puesto: el entrevistador se convierte en símbolo de la empresa y, por tanto, representa una muestra de un solo tipo. No

[8] La entrevista de descripción de conductas fue creada por el Dr. Tom Janz, anteriormente en la Universidad de Calgary. Las preguntas de ejemplo están tomadas de Janz, T.; Hellervik, L. y Gilmore, D. C. (1986), *Behavior Description Interviewing.* Boston, Allyn y Bacon Inc.: pp. 178-185.

obstante, a menudo el candidato da más importancia al juicio que se haga del representante de la empresa que a los juicios basados en el material publicado por la empresa.

- Los gerentes no tienen organizados en un sistema los diversos elementos de selección. Puede que no se comprueben las referencias clave antes de las entrevistas, dando lugar a entrevistas con candidatos no preparados. Ocasionalmente, se trata de forma distinta a los candidatos, y a algunos se les aplican unas pruebas y a otros no. Esto puede ser consecuencia de que no esté claro quién tiene que hacer qué, dando lugar a prácticas de selección inadecuadas.
- La información obtenida de la entrevista con el candidato no se integra y analiza de forma sistemática.
- Los juicios de los gerentes a menudo están influidos por la presión para cubrir el puesto. El resultado es que se relajan los criterios. Si esto lleva a tomar una decisión errónea siempre podrá encontrarse una excusa. Asimismo, los gerentes pueden contratar a un candidato debido a su reducido precio (demanda salarial). Los gerentes de recursos humanos pueden reducir la probabilidad de que se produzca esto si no revelan las exigencias de sueldo a los responsables de la contratación. La mejor filosofía es seleccionar primero a la persona más adecuada para el puesto y luego preocuparse por el coste.
- Los juicios de los gerentes respecto de un candidato a menudo están influidos por los candidatos que haya. Hay dos conceptos importantes: el **efecto de contraste** y el **efecto de orden.** En primer lugar, una persona adecuada dará una mejor sensación si se la compara con un grupo medio de gente o que se encuentre por debajo de la media (efecto de contraste). Una persona media dará la sensación de estar por debajo de la media o ser inadecuada cuando se la compare con un grupo de gente buena o excelente. En segundo lugar, existen dos efectos importantes de orden: la primera impresión y la última impresión. Hay veces que la primera impresión **(efecto de primacía)** es importante y duradera; la primera persona que se vea puede convertirse en criterio para evaluar la calidad de todos los que vengan después. Sin embargo, es muy probable que un entrevistador, especialmente al final del día, recuerde mejor a la última persona que a los demás **(efecto de recencia).** Los candidatos debieran estar prevenidos y sacar ventaja de estos efectos. Idealmente, deberían tratar de que se les entrevistara hacia la mitad del programa de entrevistas del entrevistador, si bien esto no resulta siempre posible.

Superación de los posibles problemas de la entrevista

Hay varias formas de superar los problemas anteriores. Los métodos que indicamos a continuación son fundamentalmente formas de aumentar la validez y la fiabilidad de la entrevista (aumentar su relación con el puesto de trabajo, el ámbito de capacidades medidas y la consistencia y objetividad de la información recogida).

- *Recabar solamente la información relacionada con el puesto de trabajo.* Es decir, utilizar como predictor del rendimiento futuro solamente la información obtenida a partir de preguntas que tengan relación con el puesto de trabajo. Esto requiere la realización de un análisis de los puestos de trabajo que se vayan a cubrir y, si es posible, validar los predictores a utilizar. Si se estructura la entrevista y se emplean varios entrevistadores puede aumentarse la vinculación de ésta al puesto de trabajo. Este procedimiento aumenta la validez, en parte mediante el aumento de la fiabilidad de los resultados de la entrevista.
- *Utilizar el comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro.* Esencialmente, hay que concentrarse en obtener información sobre la forma en que el candidato se ha comportado en su trabajo en el pasado. Esta información sobre antecedentes puede obtenerse cómodamente en la entrevista inicial. Será más útil conseguir ejemplos concretos de experiencias relacionadas con el rendimiento, así como los acontecimientos que acompañaron dichas experiencias.
- *Coordinar la entrevista inicial con las entrevistas sucesivas y con los otros procedimientos de recogida de información.* La información relacionada con el puesto de trabajo deberá combinarse de forma objetiva y sistemática. La coordinación y combinación sistemática de información puede ayudar a reducir la posibilidad de que se tomen decisiones rápidas, de que se produzcan sesgos y se empleen estereotipos en la selección; esto es también lo que se pretende lograr en el paso final.
- *Hacer que participen varios gerentes en el proceso de entrevista y en la decisión final*. Si bien puede que sea una sola persona quien tome la decisión final, deberían ser varias las que recaben la información y valoren los méritos.

SABÍAS QUE

Indicios no verbales en la entrevista

Un aspecto importante de la entrevista es el componente no verbal, es decir, la información que se comunica sin palabras. Indicios no verbales son el movimiento corporal, los gestos, la firmeza con que se estrecha la mano, el contacto ocular y el aspecto físico. A menudo, los entrevistadores dan más importancia a los indicios no verbales que a los verbales. Se ha estimado que, como mucho, solamente del 30 al 35% del significado que se transmite en un mensaje es verbal; el resto es no verbal. Del mismo modo, en lo que se refiere a actitudes y sentimientos, se ha estimado que solamente el 7% de lo que se comunica es verbal, mientras que los factores no verbales dan cuenta del 93% restante. Así pues, es importante ser consciente de las señales no verbales. «De hecho, una de las razones del poder de las señales no verbales es que en la mayoría de los casos los entrevistadores no las consideran como posibles agentes causales de la formación de impresiones».

Pruebas escritas de selección [9]

Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato. El tipo de pruebas escritas más comunes son las que miden capacidades (cognitivas, mecánicas y psiocomotoras), personalidad, intereses y preferencias.

La validez y fiabilidad de las pruebas escritas tienen suma importancia, tanto para la organización como para el candidato al puesto de trabajo. La validez y la fiabilidad ayudan a asegurarse que un candidato rendirá a determinado nivel y que el procedimiento de selección es imparcial. La validez de las pruebas objetivas, en lo que se refiere a discriminación, ha recibido especial atención en los Estados Unidos. En ese país, desde la década de los sesenta, no ha habido un componente de la contratación que haya generado más controversia y críticas que el uso de las pruebas escritas de lápiz y papel. Los problemas giran en torno a cuestiones de imparcialidad (o sesgo cultural), validez y características de los elementos de la prueba, como la ambigüedad y la irrelevancia.

Muchas de las pruebas que se utilizan se han elaborado en Estados Unidos y han sido validadas con grupos de trabajadores diferentes. El gerente de recursos humanos puede elegir entre más de mil pruebas objetivas que se comercializan. La mayoría de ellas las distribuyen unas cuantas firmas de asesoría de gestión, que estarían dispuestas a adaptar o a elaborar pruebas objetivas en función de las necesidades de la organización. Asimismo, es importante señalar que si bien muchas de las que se emplean normalmente para tomar decisiones sobre empleo son predictoras válidas de criterios del puesto de trabajo, como el rendimiento, no debieran utilizarse de forma exclusiva. Lo mejor es utilizar una prueba (o una batería de pruebas) junto con otros procedimientos de selección (datos biográficos, entrevistas, simulaciones, etc.). No obstante, conviene conocer cuáles son las pruebas que se utilizan con más frecuencia en la selección.

Tipos de pruebas objetivas. Las pruebas objetivas pueden clasificarse en función de la información que se busque sobre las características y hábitos personales del candidato. Entre éstas están las pruebas de aptitud, las de logro (o competencia) y las de preferencias, intereses y personalidad (Recuadro 6.15).

Las **pruebas de aptitud** sirven para medir el potencial de rendimiento de los sujetos. Entre los instrumentos de medida de la aptitud general, a menudo conocidos como pruebas de inteligencia general, están la escala para adultos de la prueba de inteligencia de Weschler y la de Stanford-Binet. Estas pruebas se utilizan fundamentalmente para predecir el éxito académico en un marco tradicional. Se han elaborado varias pruebas multidimensionales de aptitud para organizaciones, como las pruebas de aptitudes diferenciales *(Differential Aptitude Tests)*, la prueba de clasificación de aptitudes de Flanagan *(Flanagan Aptitude Classification Test)*, la batería de pruebas de aptitud general *(General Aptitude Test Battery)* y el estudio de aptitudes de los empleados *(Employee Aptitude Survey)*. Puesto que están estandarizadas, no se refieren en concreto a ningún puesto de trabajo. Con todo, son lo suficientemente fiables y generales como para poder ser utilizadas en muchas situaciones laborales.

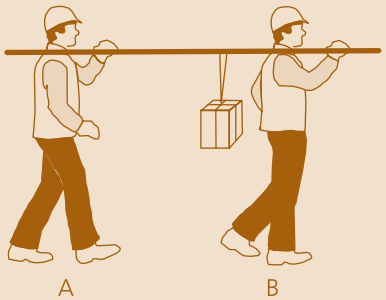
Otro grupo de pruebas de aptitud, denominadas **pruebas psicomotoras,** sirve para evaluar la combinación de aptitudes mentales y físicas. Dos de las pruebas psicomotoras que más se emplean son la prueba de capacidad mecánica de McQuarrie (*McQuarrie Test for Mechanical Ability*) y la prueba

[9] Hatfield, J. D. y Gatewood, R. D. (1978), «Nonverbal Cues in the Selection Interview», *Personnel Administrator.*

RECUADRO 6.14 Ejemplo de problemas de una prueba típica de comprensión mecánica

Observe el ejemplo X de esta hoja. Muestra a dos personas que transportan un objeto pesado en un tablón. Se pregunta: «¿Cuál de los dos hombres soporta más peso?». Puesto que el objeto está más próximo al hombre «B» que al hombre «A», el hombre «B» lleva más peso sobre sus hombros, por lo que deberá marcarse el círculo que aparece bajo la letra «B» en la hoja de respuestas. Ahora observe el ejemplo Y, conteste usted mismo. Marque el círculo situado bajo la respuesta que crea usted correcta en su hoja de respuestas.

Ejemplo X

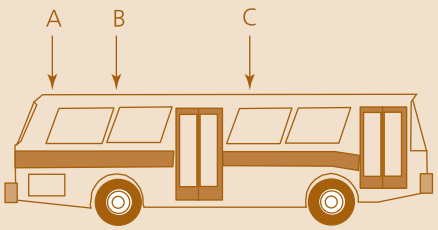


¿Cuál de los dos hombres transporta más peso?
(Si es el mismo marque la C)

EJEMPLO

	A	B	C
X	○	●	○
	A	B	C
Y	○	○	○

Ejemplo Y



¿Qué letra señala el asiento en el que un pasajero viajará con menos movimientos?

de destreza de dedos y pinza de O'Connor (*O'Connor Finger and Tweezer Dextrety Test*). La prueba de McQuarrie sirve para medir la habilidad de calco, punteado, copia, localización, ordenamiento de bloques y seguimiento. Esta prueba parece ser un predictor válido del éxito para trabajos como mecánico aeronáutico o estenógrafo. La prueba de O'Connor es un predictor válido, por ejemplo para operarios de segadoras eléctricas, estudiantes de odontología y otras ocupaciones que requieran habilidades manipulativas. En el Recuadro 6.14 se ilustran algunos de los problemas típicos de una prueba estandarizada de comprensión mecánica.

Un grupo final de pruebas de aptitud tiene relación con la competencia personal e interpersonal. Una de estas **pruebas de competencia personal,** el inventario de madurez profesional, sirve para medir si los sujetos saben tomar decisiones adecuadas y oportunas por sí mismos, así como si hacen realmente esfuerzos por conseguirlo. Está formado por cinco pruebas de aptitud, referidas a problemas, planificación, información ocupacional, autoconocimiento y elección de metas. Cuanto más alta sea la puntuación en estas cinco pruebas de competencia, más probable será que el sujeto tome decisiones relacionadas con su carrera profesional que den lugar a una mayor satisfacción y rendimiento. Las **pruebas de competencia interpersonal** sirven para medir la inteligencia social. Estas pruebas abarcan aspectos de la inteligencia relacionados con la información social y con la no verbal, presente en las interacciones humanas, en las que es importante darse cuenta de la atención, las percepciones, pensamientos, deseos, sentimientos, estados de ánimo, emociones, intenciones y acciones de otras personas y de las propias.

Las **pruebas de logro** permiten predecir el rendimiento de un sujeto en función de lo que sabe. Cualquier prueba que utilice la organización debe validarse, pero la validación de las pruebas de logro se realiza mediante un proceso bastante sencillo. Las pruebas de logro se convierten prácticamente en ejemplos del trabajo que habrá que realizar. No obstante, basar la contratación en este tipo de pruebas puede hacer que se queden fuera candidatos que no han tenido un acceso igualitario a oportunidades para adquirir dichas habilidades. Asimismo, debiera señalarse que algunas pruebas de logro tienen menos relación con el puesto de trabajo que otras.

RECUADRO 6.15 Pasos en el proceso de validación

Razonamiento abstracto	Capacidad para extraer conclusiones a partir de unos datos concretos, utilizando la lógica deductiva.
Aptitud verbal	Capacidad para comprender y expresarse oralmente o por escrito; utilización correcta del idioma, fluidez verbal, buen nivel de vocabulario...
Aptitud numérica	Capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas.
Aptitud espacial	Habilidad para diferenciar formas, volúmenes, distancias, posiciones en el espacio, y para representar mentalmente figuras y objetos en dos o tres dimensiones.
Aptitud manipulativa	Habilidad para realizar todo tipo de trabajo en el que se utilicen las manos y en el que se requiera destreza y precisión de movimientos.
Atención-concentración	Capacidad para estar atento, concentrado/da mientras se realiza una tarea repetitiva y monótona.

Las **pruebas de logro de lápiz y papel** suelen estar menos relacionadas con el puesto de trabajo, ya que miden el conocimiento de los candidatos sobre hechos y principios —y no su uso efectivo—. Por ejemplo, podríamos superar brillantemente una prueba de lápiz y papel que mida nuestros conocimientos sobre tenis y, sin embargo, jugar muy mal. Si bien esto supone un serio inconveniente para estas pruebas, siguen utilizándose en muchas áreas debido a su gran difusión en el ámbito laboral. Las pruebas de lápiz y papel se utilizan en estos casos porque están relacionadas, o se supone que están relacionadas, con el rendimiento en el puesto de trabajo.

Las **pruebas de reconocimiento** se emplean a menudo en publicidad y moda. Los candidatos llevan a la entrevista de trabajo una carpeta con su trabajo o con muestras de los trabajos que hayan hecho. Sin embargo, estas carpetas no dan pistas sobre las condiciones o circunstancias bajo las que se han realizado. Algunas empresas pueden insistir en ver muestras escritas de trabajos académicos, cuando se trata de puestos en los que la expresión escrita pueda ser importante. Las pruebas de reconocimiento son realmente ejemplos de comportamientos pasados. Las **pruebas de preferencias** y las **pruebas de personalidad** se diferencian de otros tipos de pruebas en el sentido de que no existen respuestas correctas o erróneas. Algunas de las pruebas multidimensionales existentes de personalidad son: la lista de preferencias personales de Edwards (*Edwards Personal Preference Schedule*), el cuestionario de personalidad de California (*California Psychological Inventory*), el perfil personal de Gordon (*Gordon Personal Profile*), el estudio del temperamento de Thurstone (*Thurstone Temperament Survey*), el estudio del temperamento de Guilford-Zimmerman (*Guilford-Zimmerman Temperament Survey*) y el inventario multifásico de personalidad de Minnesota (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*). En este momento, para muchos puestos de trabajo la utlilidad de estas pruebas es limitada. No obstante, pueden resultar válidas para la ubicación y el consejo sobre la carrera profesional, una vez que se haya tomado una decisión respecto a la selección. Por tanto, las decisiones relacionadas con la orientación pueden verse facilitadas con el uso de pruebas de intereses. Dos de las principales pruebas de intereses son el formulario de intereses vocacionales de Strong (*Strong Vocational Interest Blank*) y el registro de preferencias de Kuder (*Kuder Preference Records*). Ambos constituyen fundamentalmente inventarios de intereses. A pesar de que, por lo general, no predicen el rendimiento en el puesto, permiten estimar cuál será la ocupación que más sintonice con los intereses individuales del sujeto. Muchas personas realizan el registro de preferencias de Kuder durante sus estudios secundarios para descubrir qué trabajos o profesiones podrían adecuarse a sus intereses. Los registros se agrupan en diez categorías profesionales —al aire libre, musicales, informáticas, científicas, de persuasión, artísticas, literarias, de servicio social y religiosas—. Dentro de cada uno de los diez grupos pueden encontrarse trabajos concretos. Estas dos pruebas de intereses debieran utilizarse con cuidado. Es muy poco probable que ninguna de las dos pueda predecir el rendimiento en el puesto de trabajo, así como tampoco tienen siempre validez para deducir el tipo de trabajo concreto que alguien elegirá dentro de un grupo vocacional u ocupacional.

Otras categorías de pruebas

En el mundo del trabajo cada vez hay un mayor número de organizaciones que piden de forma rutinaria a sus candidatos que pasen por un examen poligráfico o una prueba de grafología, como parte del procedimiento de selección.

El uso de las pruebas poligráficas y de grafología se han puesto en tela de juicio, tanto por razones psicométricas como por motivos éticos. Desde el punto de vista psicométrico, se plantean la validez y la fiabilidad de las lecturas. El polígrafo no mide mentiras, sino variaciones en la respiración, presión sanguínea o pulso de la persona. Con esta información, un experto entrenado interpreta las respuestas. Puesto que se requiere un período de formación medio de seis a ocho semanas, los oponentes al uso del polígrafo cuestionan la competencia de estos expertos. El mayor inconveniente a la hora de usar este instrumento como mecanismo de selección es la baja fiabilidad inter-expertos [10].

Simulación de trabajo

La **simulación de trabajo,** a menudo denominada **pruebas de ejemplos de trabajo,** requiere que el candidato realice actividades físicas o verbales bajo una supervisión estructurada y condiciones estándar. Las pruebas de muestras de trabajo suelen aplicarse a candidatos a puestos de secretariado o administrativos. Puede que se pida que mecanografíen una carta en la oficina en que trabajarán. Sin embargo, todavía existe una cierta artificialidad en las pruebas de ejemplos de trabajo, ya que el proceso de selección en sí mismo tiende a crear cierta ansiedad y tensión. No obstante, este tipo de pruebas se utilizan bastante, debido a su facilidad de aplicación y a su validez.

Puede que la ansiedad y la tensión no sean artificiales cuando se trate de determinados puestos, como los de gerencia. Por tanto, se ha creado una prueba de ejemplo de trabajo denominada **ejercicio de la bandeja** para este tipo de puestos. El objetivo es crear una situación realista que provoque conductas habituales de trabajo. Las situaciones y los problemas que se producen en el trabajo se escriben en hojas de papel y se colocan en la bandeja. Los problemas o situaciones que se planteen al candidato involucran a diferentes grupos de personas —compañeros, subordinados y personas ajenas a la organización—. Se pide al candidato que ordene los papeles en función de la prioridad, y ocasionalmente tendrá que escribir la actuación de respuesta. Normalmente, se da al candidato un límite de tiempo para realizar la prueba, pero se le interrumpe a menudo con llamadas telefónicas, con el fin de crear más tensión y presión.

Otras pruebas de ejemplos de trabajo que se utilizan para la selección de personal de gerencia son los **debates de grupo sin líder** y los **juegos de empresa.** En los debates de grupo sin líder se pide a las personas que se sienten en torno a una mesa y debatan un tema durante un período de tiempo determinado. Por ejemplo, IBM utiliza un debate de grupo sin líder en el que cada sujeto hace una presentación de cinco minutos de un candidato para un ascenso (generalmente una persona ficticia), y luego defiende a este candidato en un grupo de debate. Los juegos de empresa consisten en casos en vivo. Es decir, los sujetos deben tomar decisiones y enfrentarse a ellas como lo harían en el ejercicio de la bandeja. Debido a que el ejercicio de la bandeja, los grupos de debate sin líder y los juegos de empresa suelen ser útiles para selección de puestos de gerencia, a menudo se utilizan conjuntamente en los programas de evaluación.

Programas de evaluación (centros de evaluación)

Mediante un programa de evaluación se busca determinar en qué grado los candidatos (o los empleados de la empresa) rendirían en un puesto de gestión o de nivel superior. Más de 20.000 empresas norteamericanas utilizan este método, y su uso aumenta cada año, debido a su validez a la hora de predecir qué candidatos tendrán éxito.

Normalmente, en un programa de evaluación participan de seis a doce personas, elegidas por la organización para formarlas. El programa suele dirigirlo la organización; dura de uno a tres días y tiene lugar fuera de las instalaciones de la empresa. El rendimiento de los participantes lo evalúan gerentes de la organización, con experiencia y formación en estas tareas de evaluación. Un ejemplo

---

[10] http://www.paralumun.com/graphology.htm.

excelente del uso de programas de evaluación lo proporciona el utilizado para los supervisores de fabricación de *General Motors*. El propósito de este programa, así como de los ejercicios y las pruebas de que consta, es ayudar a determinar la capacidad potencial de ascenso de los candidatos a puestos de supervisión de primera línea.

En el programa de evaluación de General Motors se recogen medidas en ocho áreas de cualificación que han sido consideradas esenciales, a través del análisis del puesto de trabajo y de otras investigaciones, para rendir adecuadamente en la supervisión de fabricación. Éstas son: 1) organización y planificación; 2) análisis; 3) toma de decisiones; 4) control; 5) comunicaciones orales; 6) relaciones interpersonales; 7) influencia; y 8) flexibilidad. Asimismo, a partir del programa se obtiene una evaluación general de la cualificación del candidato.

El programa está compuesto por una gran diversidad de técnicas de evaluación, tales como problemas de grupo, entrevistas, ejercicios de la bandeja, pruebas objetivas, ejercicios interesantes en vídeo y cuestionarios. Estas técnicas están diseñadas para suscitar las situaciones y problemas a los que se enfrentan habitualmente en su trabajo los supervisores de fabricación. Un equipo de evaluadores entrenados especialmente, formado a partir del grupo de gerencia local, observa la actuación de los candidatos a medida que van pasando por los distintos ejercicios. Estos evaluadores se reúnen una vez que los candidatos han finalizado el programa para estudiar y preparar sus evaluaciones, basándose en el dictamen combinado de todos ellos.

Comparación entre los programas de evaluación y los métodos tradicionales de selección

Los programas de evaluación representan uno de los polos de la distinción entre ejemplo e indicio a la hora de efectuar la selección. Así pues, al estudiar este tipo de programas habría que buscar el equilibrio y analizar el éxito de los métodos tradicionales de selección. ¿En qué medida pueden competir los programas de evaluación, por ejemplo, con los inventarios de personalidad, las pruebas de capacidades, las evaluaciones del personal interno y demás? La opinión ortodoxa es que los programas de evaluación salen, en efecto, favorecidos en la comparación: el respaldo a esta postura se basa originalmente en una revisión de 22 estudios que demostraban la capacidad predictiva privilegiada del enfoque de los programas de evaluación[11]. Sin embargo, es preciso señalar que se han oído opiniones discordantes respecto de la situación preferencial de la técnica de los programas de evaluación, especialmente a la vista de los costes superiores asociados a éstos, cuando se comparan con su efectividad. Por ejemplo, en un estudio se halló que las calificaciones obtenidas en los programas de evaluación eran, en efecto, sustancialmente más válidas que las calificaciones obtenidas en la entrevista, e incluso que las de las pruebas de capacidades de lápiz y papel que se aplicaban dentro de los propios programas; sin embargo, las diferencias estadísticas no se traducían necesariamente en un rendimiento económico significativo de la mayor inversión en la técnica del programa de evaluación[12].

SABÍAS QUE

Las dimensiones y ejercicios de un centro de valoración son los siguientes:

Dimensiones de un centro de valoración: análisis, solución de problemas, susceptibilidad, toma de decisiones, creatividad, liderazgo, sociabilidad, control vs. delegación, planificación y organización.

Ejercicios de un centro de valoración: *in-basket,* presentación oral, ejercicios de planificación y programación, juego de roles (con subordinados, colegas, clientes, etc.), discusiones en grupo, simulación de negocios.

---

[11] Byham, W. C. (1977), «Application of the Assessment Center Method», en *Applying the Assessment Center Method*, ed. J. L. Moses y W. C. Byham. New York, Pergamon.

[12] Tziner, A. y Dolan, S. L. (1982), «Validity of an Assessment Center for Identifying Future Female Officers in the Military», *Journal of Applied Psychology* 67: pp. 728-736.

EN EL DÍA A DÍA

LOS DIRECTIVOS VAN DE «CASTING»

Catenon revoluciona la selección de personal con un sistema de filmación de los candidatos

«La innovación consiste en que da a la empresa cliente una entrevista filmada con los principales candidatos al puesto». «Después de un proceso previo de captación y filtrado de candidatos siguiendo los métodos de una empresa tradicional, ponemos a los aspirantes delante de una cámara, dispuestos a contestar a la parte técnica de la entrevista…» El Vicepresidente de Recursos Humanos de Pepsico para el sur de Europa señalaba que con la filmación «la selección se objetiviza al máximo»; otro responsable de otra empresa destacaba la posibilidad de comparar en muy breve tiempo las distintas respuestas de los candidatos a cada pregunta.

Fuente: Extracto de la noticia aparecida en *El País, Negocios*, 28 julio 2002, p. 36.

En conclusión, parece claro que la comparación entre los programas de evaluación y los medios tradicionales está muy lejos de ser sencilla. La opinión ortodoxa de que los programas de evaluación pueden ser más válidos es cierta, pero las ventajas económicas no siempre son evidentes. A la vista de esto, los argumentos para la integración de la técnica del programa de evaluación con métodos tradicionales bien formulados asumen un peso añadido. La forma y el contenido de estos híbridos siguen constituyendo una avenida para la exploración y análisis futuros[13].

Parámetros médicos y físicos

Quizá los temas más importantes que afectarán en mayor medida al mundo laboral en los próximos años sean el consumo ilegal de estupefacientes y las nuevas enfermedades en el trabajo. No sólo se han convertido en factores importantes del proceso de investigación de candidatos, sino también de la comunidad laboral en general.

Reconocimientos físicos. Los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección. Si bien muchas empresas realizan reconocimientos médicos comunes a todos los candidatos, hay un subgrupo de ellos que puede pasar por reconocimientos especiales. Los reconocimientos físicos, no obstante, deberían utilizarse solamente para cribar a los candidatos cuando sus resultados indiquen que el rendimiento en el puesto de trabajo se verá afectado negativamente. Los reconocimientos físicos pueden utilizarse conjuntamente con pruebas de capacidad física, con el fin de asegurarse de que se ubica al candidato adecuadamente, así como para proporcionar un documento a la empresa para evitar que los trabajadores reclamen prestaciones laborales por lesiones que ya tenían de antes. Entre las capacidades físicas que abarcan las pruebas estándar figuran factores tales como la fuerza dinámica, la fuerza del tronco y la fuerza estática. Es importante asegurarse que las pruebas de capacidad física estén relacionadas con el puesto de trabajo, especialmente cuando los resultados de éstas sean negativos.

6.6 Orientación

Orientación y socialización de empleados nuevos

La orientación es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán. En general, la orientación es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo. En el entorno de la organización, la gente aprende los valores, comportamientos esperados

[13] Puede encontrarse más información sobre la situación de los programas de evaluación en Dolan, S. L. y Tziner, A. (1991), «The Assessment Center Revisited: Critical Evaluation of Philosophy, Theory, Instruments and Practices», en *Empowerment in the Workplace and Classroom (Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Meeting of the Eastern Academy of Management)*, ed. A. M. Herd y W. P. Ferris, Hartford, Conn.: EAM: pp. 170-173. Y Sessa, V. I.; Kaiser, R.; Taylor, J. K. y Campbell, R. J. (1999), *Executive Selection. A Research Report on What Works and What Doesn't*, Center for Creative Leadership (véase también la página web siguiente: http://www.ccl.org/publications/books/execsel.htm).

y conocimiento social necesarios para asumir un papel dentro de la organización. Si el proceso de orientación es deficiente, aumentará la tensión del empleado nuevo, pudiéndose convertir en un factor que contribuya a que éste decida abandonar la organización. Los principales fines de la orientación y la socialización de empleados son los siguientes:

- *Reducir los costes de puesta en marcha*. Se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad. Este período de tiempo puede reducirse sustancialmente con una orientación adecuada.
- *Reducir el estrés y la ansiedad*. El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas, y necesita probarse a sí mismo, de forma que la sensación de no rendir de acuerdo a la norma provocará de modo inevitable estrés. También puede aparecer estrés como resultado de los intentos de ser aceptado por otros miembros del grupo con el que se trabaja. La orientación será efectiva cuando se ponga sobre aviso al empleado nuevo de lo que se espera de él durante el período inicial, con lo que se reducirá, por tanto, la tensión experimentada.
- *Reducir la rotación de personal*. Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, quizá decida hacer frente a estos sentimientos negativos buscando trabajo en otro lugar. Una orientación adecuada puede ayudar a reducir los índices de rotación de personal.
- *Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo*. Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación.

Es importante recordar que los empleados de reciente incorporación pueden suponer la aportación de nuevas capacidades y oportunidades para la organización. Sin embargo, gran parte del entusiasmo, la creatividad y el compromiso a menudo se pierde debido a una orientación deficiente durante el proceso de socialización. La meta del departamento de recursos humanos es, por tanto, crear un sistema de orientación que complemente sus actividades de reclutamiento y selección, cuyo fin es que los candidatos que obtengan el puesto sigan motivados y comprometidos con la organización.

Duración, alcance y contenido del programa de orientación

Las empresas utilizan cientos de programas de orientación diferentes. Éstos varían en cuanto a contenido, alcance y duración. Algunas empresas, como Hewlett-Packard (HP), programan la orientación para un período de doce meses. Su programa es muy detallado y puede servir de ejemplo para otras empresas. El programa de orientación de HP consta de cinco fases, cada una de las cuales se dirige a lograr diferentes objetivos en relación al nuevo empleado:

- Primera fase: *Puesta en marcha*. Comienza el primer día, o incluso antes de la llegada del empleado nuevo. Éste recibe la información necesaria para que se inicie una transición cómoda al nuevo entorno de trabajo de HP.
- Segunda fase: *Toma de perspectiva*. Continúa durante el primer mes. Los nuevos empleados obtienen una perspectiva de las expectativas de su gerente, así como de los fines y orientación del departamento, y de su relación con otros departamentos.
- Tercera fase: *Adquisición de fundamentos*. Continúa durante el segundo y tercer mes. Los empleados nuevos conocen los elementos fundamentales de sus cometidos y fines, y obtienen una perspectiva general conceptual de la filosofía y propósito de la organización de HP.
- Cuarta fase: *Integración*. Abarca del cuarto al sexto mes. Los empleados nuevos comprenden en profundidad la filosofía y procedimientos de HP, y su función se integra ahora dentro de éstas. Asimismo, llegan a comprender el proceso de evaluación del rendimiento y de qué forma participar en la creación de su plan de desarrollo.
- Quinta fase: *Trazado de la trayectoria*. Dura del séptimo al duodécimo mes. Los empleados nuevos obtienen el conocimiento, habilidades y acceso a los recursos necesarios para trazar la trayectoria de su desarrollo constante.

Algunas empresas preparan una carpeta con datos sobre sus productos y servicios, su cartera de rentabilidad y sus principales clientes. Otras empresas llevan a cabo la orientación a través de un vídeo estándar preparado al efecto. No obstante, uno de los mejores enfoques consiste en utilizar las técnicas audiovisuales como complemento de las presentaciones orales.

En la gran mayoría de casos, el departamento de recursos humanos elabora y coordina el programa de orientación. Sin embargo, el supervisor desempeña un papel clave en ello, ya que se espera que conozca las políticas y prácticas de la empresa. Con el fin de asegurarse de que los supervisores no se olvidan de información importante, el departamento de recursos humanos prepara una lista estándar de control, que debe observarse durante la sesión de orientación.

Asignación del puesto de trabajo

Los aspectos de socialización importantes de cara a la asignación del puesto de trabajo son las características del puesto de trabajo inicial, la naturaleza de las primeras experiencias en el trabajo y el primer supervisor. El puesto de trabajo inicial a menudo determina el éxito futuro del nuevo empleado. Cuantas más exigencias y responsabilidades suponga, más probable será que el empleado tenga éxito en la organización. La asignación de un trabajo exigente (pero no abrumador) supone que la empresa valora al empleado y cree que lo podrá hacer bien. Muchas veces, las empresas dan trabajos sencillos a sus empleados nuevos, o los van rotando de un departamento a otro para que se hagan una idea de los diferentes puestos. Sin embargo, los empleados pueden interpretar estos modos de actuar como que la organización todavía no confía en sus capacidades o lealtades.

La ayuda mediante supervisores con experiencia permite transmitir a los recién incorporados los valores, normas, actitudes y comportamientos que se consideran adecuados. Los supervisores pueden servir de modelo y establecer expectativas. Esta influencia positiva que pueden tener las expectativas del supervisor sobre el nuevo empleado se conocen como efecto Pigmalión. Si el supervisor cree que el nuevo empleado lo hará bien, éste tenderá a estar a la altura de tales expectativas.

La clave para el éxito individual en la primera asignación de trabajo está en la forma en que la organización (a través del supervisor directo) aborde el éxito o el fracaso. Los empleados desarrollarán sentimientos positivos hacia la organización si no se les castiga por un fracaso inicial, si se les da una retroalimentación clara sobre sus logros y carencias, si se les explica por qué están teniendo éxito o fracasando y si descubren que pueden contar con sus supervisores para que les den directrices decisivas en caso de fracaso. Así pues, es importante poner sobre aviso a los gerentes de línea con relación a las repercusiones de su comportamiento inicial sobre el éxito final de sus empleados nuevos.

6.7 Tendencias en la selección y la orientación

Evaluación de la selección y la orientación

Las decisiones sobre selección y orientación, así como los procesos que entrañan, pueden evaluarse a partir de varios criterios diferentes, algunos de los cuales son objetivos, mientras que otros tienen una naturaleza más subjetiva. Objetivamente, los gerentes de recursos humanos pueden utilizar enfoques tangibles, como la utilidad de diversos instrumentos de selección y sus costes relativos o el índice de rotación de personal entre los empleados nuevos contratados. Subjetivamente, puede llevar a cabo estudios en los que mida la satisfacción de los empleados con el trabajo, el grado en que piensan que están utilizándose sus habilidades y capacidades y, en general, el compromiso con el puesto de trabajo y la organización.

Además de comparar los costes y beneficios de los diferentes procedimientos de selección y ubicación, la organización debe tomar en consideración otras posibles técnicas que produzcan mejoras en el rendimiento y en la retención de empleados.

A la hora de evaluar otros procedimientos distintos de los de selección y ubicación, es importante tener en cuenta sus repercusiones en las actividades de recursos humanos. Por ejemplo, si una organización está estudiando deshacerse de sus métodos de selección y ubicación, debería pensar en su incidencia sobre las actividades de formación y perfeccionamiento, o si está estudiando cambiar el diseño de sus puestos de trabajo, debería informarse sobre las preferencias, intereses, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y aptitudes de sus empleados. Estas consideraciones, junto con la determinación de los costes y beneficios, son importantes de cara a la determinación de la utilidad total, ya que supone una evaluación de la viabilidad. Algunas de las opciones serán más económicas que el uso de procedimientos de selección y ubicación, pero puede que no sean viables.

Así, por ejemplo, puede que no sea posible aumentar la complejidad de los puestos de trabajo, debido a que la alta gerencia no esté dispuesta a eliminar la tecnología de línea de montaje.

Las organizaciones tienen necesidad de predecir hasta qué punto se quedarán los candidatos que se contraten. Retener a las mejores personas es fundamental para todas las organizaciones. En algunos casos, las organizaciones no pueden retener a los buenos empleados porque su sistema de selección no incorpora cuestiones como el exceso de titulación requerida para un puesto de trabajo (sobre cualificación). Un candidato que con un doctorado en literatura inglesa haya sido contratado como administrativo, probablemente no se quedará durante mucho tiempo en ese puesto. Si la organización no da oportunidades de desarrollo en la carrera profesional más allá del puesto de entrada, este candidato buscará otro empleo. La contratación de candidatos con exceso de titulación para el puesto puede ir en detrimento de la organización tanto como la contratación de candidatos insuficientemente preparados.

Entrevistas de salida. Una forma de descubrir la razón por la que los empleados nuevos se marchan muy poco tiempo después de ser contratados es realizar una entrevista de salida. La información que se obtenga puede suponer una buena medida de la efectividad del proceso de reclutamiento y selección, y puede llevar a mejoras en la contratación de futuros candidatos. El éxito o el fracaso de la entrevista de salida depende en gran medida de quién la realice. La entrevista de salida no debería efectuarla el supervisor inmediato del empleado que se marcha. En su lugar, debe asumir esta responsabilidad un miembro del departamento de recursos humanos o cualquier gerente que sea lo suficientemente objetivo. Al final de la entrevista, el entrevistador debe preparar un informe con recomendaciones para hacer correcciones al proceso de selección.

RESUMEN

En este capítulo se parte del supuesto de que una meta fundamental de la selección y la orientación es ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado, de forma que sirva a los intereses, a corto, medio y largo plazo, tanto de la organización como del individuo. Esto significa que las organizaciones deberán tomar las decisiones relativas a la selección y ubicación, basándose en la información sobre la motivación del sujeto, en las capacidades poseídas y en las demandas de puesto de trabajo. Solamente si se tienen en cuenta estos dos tipos de ajuste podrán lograrse los principales fines de la selección y la ubicación. Las decisiones sobre selección, ubicación y orientación requieren, por tanto, gran cantidad de información, la cual puede obtenerse de muy diferentes formas: a través de entrevistas, impresos de solicitud, referencias, pruebas de lápiz y papel y ejemplos de trabajo. Los métodos que se utilicen dependerán de su validez y fiabilidad, así como del tipo de información que se necesite. No obstante, en el proceso de recogida de información, la organización debe ser consciente de los condicionantes legales. Si no se tienen en cuenta, no sólo puede dar lugar a demandas, sino también a tomar la decisión de contratar al candidato que no esté mejor preparado. La mejor forma que tienen las organizaciones de asegurarse de que están tomando las decisiones de selección adecuadas, en lo que respecta a cuestiones sobre igualdad de empleo, es que sus gerentes de recursos humanos estén al corriente de los avances normativos e implanten políticas y prácticas de recursos humanos justas y no discriminatorias. Las organizaciones consiguen candidatos cualificados utilizando instrumentos de selección válidos. Dentro de este parámetro, pueden mejorar sus decisiones identificando y utilizando los predictores que estén más relacionados con el puesto de trabajo. Todo ello debería hacerse dentro de un esquema de costes y beneficios, a fin de asegurarse de que, en caso de que haya dos predictores relacionados igualmente con el puesto de trabajo, se utilice el de menor coste. Otra forma de aumentar la eficacia de las decisiones sobre selección y ubicación en la empresa es orientar y socializar de forma efectiva a los empleados, ya que esto puede ayudar a reducir la rotación de personal u otro tipo de comportamientos negativos. La mayor parte de la gente no conoce los valores, normas, actitudes y conductas que la organización espera de sus miembros. La orientación consiste, en esencia, en proporcionar al sujeto la información que necesita para adaptarse a la organización. La mayoría de las organizaciones utilizan muchos métodos en su esfuerzo por socializar a los empleados nuevos e incluso a los que ya tiene. Tras la selección y orientación, la organización debe vigilar el rendimiento de los empleados nuevos. Esto es fundamental para el éxito general de la organización, así como para la evaluación de los métodos y los procedimientos de selección y orientación.

NOTA FINAL

Una de las cuestiones más controvertidas de la selección de empleados tiene que ver con el dilema entre respetar el derecho a la igualdad de oportunidades de obtener un puesto de trabajo y el derecho de la empresa a elegir a quien bien le parezca, con independencia de las exigencias normativas. Sin lugar a dudas, este debate es menos pertinente para las organizaciones públicas, ya que tienen la obligación moral y económica de respetar la voluntad de la sociedad. Sin embargo, este problema lo tienen muchas empresas pequeñas que desean seleccionar cuidadosamente a sus empleados basándose en sus propios criterios. Muchos empresarios sostienen firmemente el punto de vista de que seleccionar a un empleado es una cuestión de química, que es un arte, y no necesariamente un procedimiento científico. Asimismo, a pesar de que conocen la normativa sobre igualdad de empleo, consideran que limita su libertad de elegir a cualquiera que realmente les guste. Naturalmente, a un empresario le gustaría contratar a un empleado que fuera fiel y se comprometiera con la empresa durante mucho tiempo. Frente a estas convicciones, está la legislación que obliga al empresario a observar un código de no discriminación a la hora de contratar empleados Cualquier conflicto que se produzca en la selección de empleados se hará evidente en la entrevista. Los gerentes reivindican constantemente que sin esta entrevista no pueden tomar una decisión definitiva; necesitan ver al candidato. Por otro lado, se sabe bien que las entrevistas, incluso cuando las llevan a cabo entrevistadores profesionales, están muy sesgadas y son subjetivas. De hecho, algunos investigadores piensan que si debe cumplirse estrictamente la igualdad de empleo, debiera eliminarse la entrevista de trabajo, junto con otros medios de toma de decisiones respecto de la selección. Asimismo, estas mismas personas afirman que toda la información que pueda obtenerse durante la entrevista puede también conocerse mediante formas más válidas y fiables, empleando otros instrumentos de selección. Obviamente, esta controversia refleja preocupaciones de la sociedad. No parece que haya al alcance un instrumento no discriminatorio infalible. En consecuencia, si bien resulta indeseable, siempre habrá algunas prácticas discriminatorias en el proceso de selección. Como sociedad y como empresarios, estaremos mucho mejor si utilizamos medios válidos que predigan el rendimiento en la medida en que sea posible.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cuál es la noción de «éxito» (criterios) en la selección? ¿Cuáles son algunos de los problemas normales relacionados con éste y cómo pueden reducirse al mínimo?
2. Un dicho frecuente en las organizaciones es: «Bueno, José ha sido un error de selección. No deberíamos haberle contratado como primera opción». ¿Cuáles son las consecuencias a corto y a largo plazo de los denominados «errores de selección»?
3. ¿Por qué es preciso que sea fiable un instrumento de selección?
4. Las decisiones adecuadas sobre selección y ubicación a menudo dependen de otras actividades relacionadas con los recursos humanos. Diga cuáles son estas actividades y explique sus relaciones con la selección y ubicación de empleados.
5. ¿Bajo qué circunstancias es más adecuado utilizar el procedimiento del salto de vallas que un procedimiento compensatorio?
6. ¿De qué forma puede mejorarse un formulario de solicitud como predictor en la selección?
7. Puesto que la entrevista de selección está llena de problemas y de sesgos, ¿por qué sigue siendo el instrumento de selección más aceptado?
8. ¿Cuáles son algunas de las ventajas de los programas de evaluación como método para seleccionar gerentes? ¿Cuáles son los inconvenientes?
9. ¿Por qué es importante para la organización orientar adecuadamente a los empleados?
10. Estudie un impreso de solicitud que utilice una empresa y comente la legalidad, fiabilidad y validez de sus preguntas o elementos.

ESTUDIO DEL CASO

¿Cómo atraer nuevos talentos generacionales?

Elaborado por Dr. Ceferí Soler. Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos. ESADE

«Para los miembros de la generación X, se trabaja para vivir: se trata de hallar el equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal»

A Jason Walker le gusta su trabajo en Microsoft Corp. Lo encuentra interesante, e incluso llega a ponerse unos *shorts* y unas zapatillas para ir a su oficina. Sin embargo, lo que más le gusta a este directivo comercial de 34 años es el horario flexible. Walker trabaja entre 45 y 50 horas a la semana —unas ocho horas cada día en la oficina y el resto en casa. Si en invierno decide ir a esquiar por las mañanas, puede trabajar más tarde. Según la escala de valores de Jason Walker, un trabajo es bueno en función del tipo de vida que proporciona. Poder disfrutar de las pistas de esquí y a la vez mantener un trabajo «realmente guay» significa qué vale cada minuto que le dedica en la oficina.

Varios estudios recientes muestran que los trabajadores más jóvenes, especialmente los de la generación X —entre 25 y 40 años de edad—, dan más importancia al equilibrio entre la vida personal y la profesional, las oportunidades de crecimiento y las buenas relaciones de trabajo que las generaciones que les han precedido. Así pues, los trabajadores de la generación X, a diferencia de los trabajadores más antiguos, consideran el trabajo como algo más secundario respecto a su vida fuera de la oficina, según dichas investigaciones, ya sea con el fin de disponer de más tiempo para sus hijos o de practicar un *hobby*. Y mientras los padres del *baby boom*, que ahora tienen entre 40 y 65 años, se acercan a la jubilación, los empresarios que aspiren a retener este talento joven y emergente deberían reflexionar seriamente sobre dichos cambios, como indican los expertos del management.

Nuestro colega Jason Walker está esperando con ilusión a que llegue la temporada de esquí, dice que es poco probable que deje este trabajo por un sueldo más elevado en otra empresa. «Es difícil poner un precio en euros a la flexibilidad y a la autonomía que tengo», afirma. «Son unos factores clave muy importantes para mi felicidad».

Proporcionar una cierta flexibilidad a los trabajadores para que puedan ponderar sus propias prioridades —familia, objetivos de formación, actividades de ocio y sociales— con frecuencia redunda en un mejor desempeño y en unos mayores índices de retención, según David Ballard, psicólogo de la Universidad francesa ESSEC. «No se trata simplemente de hacer lo que es bueno para el trabajador; aunque eso es cierto, sino de hacerlo porque también ayuda a crear una organización saludable», afirma el Dr. Ballard.

Henry García, vendedor de 30 años, que ha trabajado como empleado en cuatro empresas de venta de tejidos al por mayor, cree que su estilo de vida es más importante que el volumen de su paga. Siempre había conseguido sus objetivos profesionales, aunque el último año había sido más difícil como consecuencia de ciertas discrepancias con su supervisor directo. Henry ha dejado su último trabajo y en la actualidad está buscando un puesto que le deje tiempo para llevar a cabo sus otros proyectos personales. García sostiene que su filosofía de trabajo desconcierta a los padres del *baby boom*. «Mis padres estaban agradecidos por tener un trabajo, y no podían entender que hubiera alguien que quisiera dejarlo», afirma. «Pensaban que me había vuelto loco en el último fin de semana».

La mayoría de los padres de la generación del *baby boom* sustituían la flexibilidad por el deseo de un «trabajo significativo» entre sus diez primeras opciones.

«Los padres del *baby boom* [no pueden] entender que haya personas dispuestas a renunciar a una promoción para mantener un equilibrio». «Ellos dirían 'Gracias', aceptarían la promoción y después se sacrificarían».

Según los expertos, los miembros de la generación X son más proclives a dejar un trabajo que los padres del *baby boom*, si sus necesidades no se ven satisfechas, ya sea para irse a trabajar a otra empresa o para iniciar su propio negocio. En el estudio de la Unión Europea, el 51 % de los encuestados de menos de 40 años decían que probablemente buscarían un nuevo puesto de trabajo dentro del próximo año, mientras que sólo el 25 % de los mayores de 40 años afirmaban lo mismo.

La rotación puede resultar costosa, profesores de ESADE y directores de recursos humanos de las empresas de colocación españolas están estudiando si un método aceptado para calcular el coste de la pérdida de un trabajador —incluyendo los gastos de reclutamiento, selección, traslado y formación de un sustituto— puede ser el multiplicar el salario por 1,5.

El coste medio de un oficial administrativo era de 32.000 euros en el año 2005, según los estudios de las empresas de retribución que operan en España; por lo que reemplazar a un trabajador que deja la empresa puede costar a ésta unos 48.000 euros. En esta suma no se tiene en cuenta el valor añadido del conocimiento tácito que algunas profesiones técnicas se llevan consigo cuando cambian de empresa.

>

Según un estudio de la Unión Europea sobre el personal emergente de las nuevas generaciones, el 60 % de los trabajadores de todas las edades valoran el tiempo y la flexibilidad como un factor de retención muy importante. Sólo el 35 % de los empresarios opinan lo mismo; el estudio demostró que el 28 % de los empresarios europeos incorporaban una programación alternativa en su estrategia de selección y retención, mientras que casi el 60 % incluían ajustes de salarios y promociones.

El grupo Randstad, asegura que su programa *Alternative Workplace Solutions,* con más de tres años de antigüedad y que incluye las opciones de tiempo flexible, teletrabajo y empleo compartido, ha ganado popularidad en los últimos meses, especialmente entre los trabajadores de la generación X. Si normalmente las solicitudes llegaban sólo una o dos veces al año, como reconocen los responsables de Randstad, en los últimos doce meses la empresa, que tiene cerca de 33.000 trabajadores, ha organizado tres convocatorias. Mr. Hammarsjold, vicepresidente de servicios asociados, cree que cada vez son más los directivos que se van haciendo a la idea de que han de apartarse de la tradicional jornada laboral, y prevé que llegará un día en que todas las grandes empresas ofrecerán estos programas. Como empresarios, no tenemos un control estricto de lo que está distrayendo del trabajo a nuestros colaboradores... «Realmente, dependemos de ellos para equilibrar esta situación», afirma Mr. Hammarsjold. Su servicio ha estudiado a más de 17.000 personas empleadas de todas las edades durante los últimos nueve años. Recientemente ha podido constatar que, al pedir que ordenaran 20 características de su puesto de trabajo por orden de importancia, **todos los trabajadores de menos de 40 años enumeran la flexibilidad entre uno de los diez primeros factores** a la hora de decidir continuar en la empresa.

Durante el año pasado, analizaron a 1.200 personas de la generación X de ambos sexos y hallaron que «la mayoría no se definen a sí mismas exclusivamente por sus trabajos». Mr. Hammarsjold añade que «quieren que el trabajo sea sólo un componente de una gama equilibrada de experiencias vitales valiosas, entre las que se incluyen la familia, los amigos, la forma física y la diversión»., añade que «los directivos tienen que aprender a escuchar a esta generación... Las formas de trabajar de antaño ya no funcionan hoy en día».

EJERCICIO PRÁCTICO

Hemos recibido de la Dirección General de ventas el siguiente encargo para realizar con la mayor urgencia posible:

Tenemos que sustituir a un excelente vendedor, Henry García, que se nos acaba de marchar por incompatibilidad de horarios, aunque al parecer también las había de carácter con su supervisor. Al parecer, el sábado por la noche tuvo una discusión con el supervisor directo y al finalizar la jornada le dijo que no volvería a trabajar con él porque se consideraba estafado. Nadie ha podido verificar la discusión y por ello tampoco se le ha preparado una entrevista de salida. Tenía un sueldo anual de 14 gratificaciones: 30.000 euros + clases de inglés avanzado, en grupo pequeño, dentro de la empresa durante dos años: tres días a la semana de 8 a 9 de la mañana.

El joven experto en ventas que vamos a buscar debe tener el siguiente perfil:

- Estudios de Licenciatura en Empresariales, Marketing y Ventas.
- Joven con 5 años de experiencia en ventas de tejidos naturales y sintéticos, al por mayor.
- Dominar correctamente castellano, francés e inglés.
- Zona de operaciones BARCELONA CENTRO.
- Horario de trabajo: el adecuado al entorno laboral de 9 a 14 horas y de 16 a 19 horas de lunes a sábados. Se tratará de compensar la jornada extra cuando así lo requieran las necesidades de los clientes.
- Sueldo 30.000 euros por 14 gratificaciones. Retribución variable por objetivos a convenir según cualidades del candidato/ a.
- Vacaciones anuales según convenio del sector.
- Se solicitarán con discreción cartas de referencias profesionales.
- Nacionalidad de la Unión Europea.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Cómo se plantea usted seleccionar a una persona que corresponde a la generación X, si ésta quiere más flexibilidad horaria y como empresa nos interesa sus competencias, sus referencias profesionales, sus valores y actitudes?
2. ¿Qué modalidad de entrevista considera más adecuada?
3. ¿Cómo piensan valorar el conocimiento tácito de los nuevos candidatos de acuerdo con las experiencias del sector de procedencia y las necesidades del puesto a cubrir?

EJERCICIOS

1. Suponga que la producción media anual de un empleado con altas competencias (Th) es de 1,8 millones de € y las de un empleado no habilidoso (Tl) de 1,5 millones de €. El salario de Th es el 50% mayor que el de Tl. Una persona trabaja 175 horas al mes. ¿Qué trabajador es más barato? ¿A qué tipo de trabajador contrataría usted?
2. Suponga que la empresa tiene dudas sobre si contratar a un trabajador con alto o con mediano nivel de competencias y si invertir en nueva maquinaria o seguir con la antigua. Partiendo de la información que se suministra decida y justifique qué opción tomaría usted sobre la contratación en ambos supuesto: de no inversión e inversión en nueva maquinaria.
3. Suponga que T1 es un trabajador que genera una producción media al año de 400.000 € y que T2, otro trabajador, que si tiene un buen año alcanzará un millón de € de facturación y si tiene un mal año puede llegar a unas pérdidas de 200.000 € al año. La probabilidad de que T2 tenga un buen o mal año es la misma: 50%. Si el coste de cada empleado es igual, ¿a quién elegiría? Suponga que T1 y T2 van a trabajar, respectivamente, 35 años en la empresa y que el salario anual de cada uno de ellos es de 200.000 €. ¿A quién contrataría?

Cuadro ejercicio 2

	Productividad	Coste salarial	Coste capital
Máquina antigua + Tabajador Tl + Trabajador Th	4	40	5
	6	64	5
Máquina nueva + Trabajador Tl + Trabajador Th	8	40	11
	12	64	11

Cuarta Parte

EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 7. **La formación y el desarrollo de competencias de los recursos humanos**

CAPÍTULO 8. **La gestión y planificación de la carrera profesional**

Capítulo 7

La formación y el desarrollo de competencias de los recursos humanos

Plan del capítulo

7.1 Formación y desarrollo
7.2 Determinación de las necesidades de formación
7.3 Implantación de los programas de formación y desarrollo
7.4 Programas de formación: métodos y medios
7.5 Facilitación del rendimiento futuro de los empleados
7.6 Tendencias en la formación y perfeccionamiento

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso 1

Estudio del caso 2

7.1 Formación y desarrollo

En qué consisten la formación y el desarrollo

La **formación** y el **desarrollo** del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro. El Recuadro 7.1 resume las diferencias entre ambos términos.

El rendimiento de un empleado puede ilustrarse con la siguiente expresión:

R = f (C, H, A, S), donde el rendimiento (R) está en función (f) de los conocimientos, habilidades, actitudes y la situación.

Se buscará la formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio. Es importante señalar que en el primer caso se actúa de forma «reactiva», mientras que en el segundo se hace de forma «proactiva».

Aunque siempre debe recordarse que el rendimiento puede verse afectado por factores de la situación (por ejemplo, tecnología, calidad de la supervisión, etc.), las preguntas que formulamos a continuación ayudan a la organización a descubrir las deficiencias de rendimiento:

- Habilidades: ¿Es capaz el empleado de hacer el trabajo?
- Conocimientos: ¿Sabe el empleado cómo hacer el trabajo?
- Actitudes: ¿Quiere el empleado (o está motivado para) hacer el trabajo?

Si bien todos los programas de formación y desarrollo están diseñados para abordar una (o una combinación) de estas preguntas, en ocasiones se tratan como si fueran dos conceptos separados. En este caso, formación se refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo actual, y desarrollo a la mejora de los conocimientos de trabajo de cara al futuro. Normalmente, la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización. Por ello, con frecuencia, el desarrollo también se vincula con la carrera de la persona (con esta acepción será estudiado en el capítulo siguiente). En cualquier caso, ambos enfoques tienen que ver con la mejora de la capacidad del empleado para rendir. Debido a que muchos programas sirven para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes, tanto para el trabajo actual como para el futuro, en este capítulo se tratarán la formación y el desarrollo conjuntamente.

Desde el punto de vista de la organización, la formación y desarrollo consisten en aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. En un sentido amplio, incluyen experiencias cuyo propósito es:

- Suscitar nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades.
- Preparar a la gente para cambios en su carrera.
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

RECUADRO 7.1 La formación *versus* el desarrollo

	FORMACIÓN	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

SABÍAS QUE

La gran mayoría de los estudios empíricos que se han llevado a cabo sobre los factores que determinan, en mayor medida, las tasas de crecimiento económico de un país, tanto utilizando los modelos neoclásicos como los nuevos modelos de crecimiento endógeno, muestran una consistente evidencia de la importancia de la educación y la formación, es decir, del capital humano, como elementos clave, tanto para alcanzar una mayor productividad por hora trabajada o persona empleada como para generar y adoptar nuevas tecnologías. Es más, a diferencia del capital físico, el capital humano, a través del conocimiento, tiende a tener rendimiento crecientes, ya que puede conservarse, aumentarse y transmitirse y puede ser utilizado simultáneamente por muchas personas sin que la utilización por unos excluya la de otros. Esto significa que los países que invierten en mayor medida en educación, en formación y en I+D pueden lograr crecer más rápido que los que no lo hacen.

Fuente: *El País,* sábado, 25 de mayo de 2002.

Fines e importancia de la formación y desarrollo

Como hemos señalado, un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización. En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto.

Como se muestra en el Recuadro 7.2, la formación y el desarrollo comprenden una gran cantidad de procedimientos y procesos, relacionados con muchas otras actividades de recursos humanos, como la planificación, el análisis del puesto de trabajo, la evaluación del rendimiento, el reclutamiento y la selección, la gestión y planificación de la carrera profesional y la retribución.

Planificación de los recursos humanos. Como consecuencia de los cambios tecnológicos, a las organizaciones cada vez les resulta más difícil cubrir algunas de sus necesidades de recursos humanos con empleados ya formados, dándose cuenta de la conveniencia de ser ellas mismas las que diseñen cursos que desarrollen el talento desde dentro de la organización. La planificación de los recursos humanos ayuda a detectar los conocimientos necesarios a medio plazo, en función de las estrategias planteadas por la organización, y a satisfacer esta necesidad, permitiendo a la gerencia articular su preocupación por utilizar sus recursos humanos de forma efectiva en el momento presente y de cara al futuro. La planificación de los recursos humanos permite desarrollar comportamientos proactivos en el área de formación.

Análisis del puesto de trabajo y evaluación del rendimiento. Mientras que con la planificación se establece el contexto general en el que tienen lugar la formación y el desarrollo, el análisis del

SABÍAS QUE

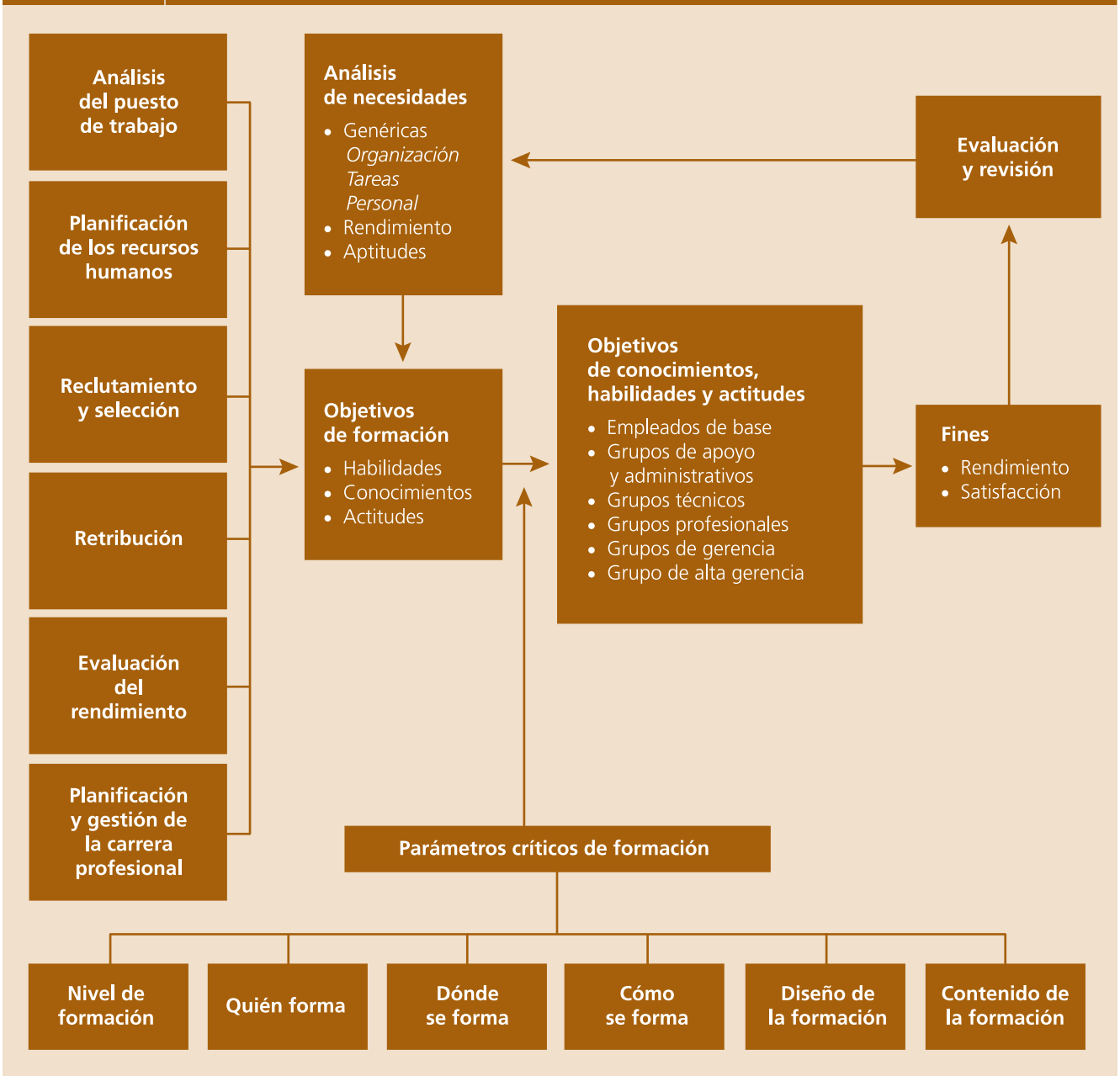
Sólo un 26,5% de las empresas españolas ofrecen formación a sus trabajadores, frente al 57,4% en la UE. Una de las razones de esta elevada diferencia deriva del excesivo porcentaje de contratos temporales en España, que con un 33% del total es el doble que en la UE. Otra estadística que muestra dicha deficiencia es que en España las empresas sólo dedican el 1% de sus costes laborales a la formación, frente al 1,6% de la UE.

Fuente: Guillermo de la Dehesa, «La educación y la formación lo son casi todo», *El País*, sábado, 25 de mayo de 2002.

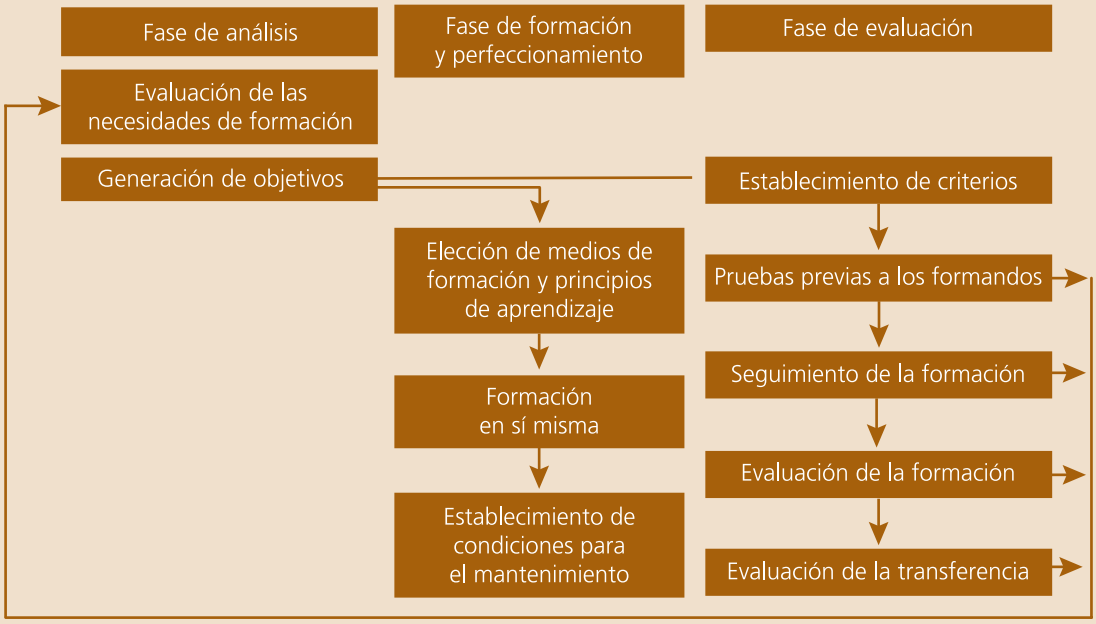
puesto de trabajo y la evaluación del rendimiento ayudan a descubrir necesidades concretas de conocimientos, actitudes y habilidades. La evaluación del rendimiento puede poner de manifiesto la existencia de determinadas deficiencias que, a su vez, lleven a diseñar programas de formación para paliarlas. En este caso, la información suministrada por la evaluación del rendimiento activa la orientación reactiva en el ámbito de la formación. Además, la preparación de una fuerza laboral con múltiples capacidades puede dar a la organización flexibilidad para remodelar los puestos de trabajo y asignarles personal.

Reclutamiento y selección. Las habilidades que se necesitan pueden adquirirse fuera de la organización, a través del reclutamiento, o cultivarse dentro, a través de la formación. Cuando la organización recluta externamente, no sólo incurre en gastos complementarios, sino que también reduce las opciones de promoción que sirven de incentivo para los empleados con los que ya cuenta. Por consiguiente, muchas organizaciones han instituido programas de formación y desarrollo a fin de mejorar las habilidades de sus empleados para los puestos presentes y futuros. Por último, la

RECUADRO 7.2 Procesos, procedimientos y relaciones en la formación y el desarrollo



RECUADRO 7.3 Fases fundamentales en el proceso de formación y desarrollo



formación y el desarrollo pueden integrarse con el proceso de selección, de forma que se reduzca el tiempo de aprendizaje del empleado en un puesto nuevo, dando lugar a una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de dicho proceso.

Gestión y planificación de la carrera profesional. La formación y el desarrollo pueden contribuir a reducir la rotación de personal, al hacer que los empleados adquieran habilidades que les permitan moverse de un puesto a otro, ampliando sus posibilidades y expectativas de carrera. Sin embargo, también es verdad que los sujetos bien formados pueden decidir moverse a puestos mejor pagados en otras organizaciones. En cualquier caso, formación y desarrollo son consustanciales a la planificación y gestión de las carreras en una organización.

Retribución. Es importante que haya recompensas que acompañen cualquier actividad de formación y perfeccionamiento, ya que es posible encontrar empleados que no estén interesados en mejorar su rendimiento por su propio interés. Por ejemplo, para animar a los gerentes a formar a sus empleados, las organizaciones a menudo los recompensan por llevar a cabo adecuadamente esta función. El uso de incentivos es importante, no sólo para que los empleados participen en programas de formación y desarrollo, sino también para mantener los efectos de estos programas.

El proceso de formación y desarrollo

Si bien existen muchas razones para llevar a cabo la formación, y ésta puede hacerse a través de diferentes medios, la mayoría de los especialistas están de acuerdo en que la efectividad de la formación aumenta cuando se siguen una serie de pasos, desde la evaluación inicial de necesidades hasta la fase de evaluación final. En el Recuadro 7.3 se muestra un modelo normal de tres fases, aplicable a cualquier programa de formación: 1) fase de análisis, en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización; 2) fase de implantación (formación y desarrollo de hecho), en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; y 3) fase de evaluación, para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo.

7.2 Determinación de las necesidades de formación

Con mucha frecuencia, las organizaciones deciden embarcarse en un programa de formación porque alguien ha oído que la competencia lo está ofreciendo, porque se ha anunciado y comercializado

con éxito un «lote de formación», o simplemente porque un asesor avispado está pidiendo que se utilice cualquier excedente del presupuesto para formación antes de que se corte al año siguiente. Como sucede con otros programas de gestión, algunas técnicas de formación parecen haber estado de moda, lo cual ha sido, desafortunadamente, la única razón por la que muchas organizaciones las han adaptado y utilizado. Puesto que la formación resulta tan vital (y costosa) para las organizaciones, los criterios de selección e implantación de un programa deberán basarse en las «necesidades reales» y no en otro tipo de consideraciones.

El primer paso para establecer un programa de formación viable es analizar las necesidades. Con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o actitudes.

De los distintos métodos disponibles para determinar o identificar las necesidades —el genérico o por niveles, y los basados en el análisis del rendimiento o en el análisis de las aptitudes—, nosotros nos centraremos en describir el primero de ellos por ser el más amplio y por incorporar, de alguna forma, a los otros dos. En el método genérico se establecen tres niveles de análisis de necesidades: de la organización, de funcionamiento o de tarea y el individual.

Análisis a nivel de la organización

El análisis comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos a corto, medio y largo plazo de la organización en su conjunto, así como de las tendencias que pueden afectar a la estrategia o a dichos objetivos. El análisis de las necesidades de la organización incluye también: a) el de los recursos humanos; b) índices de eficiencia; y c) el clima de la organización.

a) Mediante el análisis de los recursos humanos se traducen los objetivos de la organización en demanda de recursos humanos, habilidades requeridas y programas para dotar a la organización de esas habilidades y recursos humanos. Los programas de formación y desarrollo desempeñan un papel crucial en el ajuste entre la oferta de recursos humanos y habilidades y la demanda. En el Recuadro 7.4 se muestra una visión global de los recursos humanos y un análisis hipotético donde se han incluido nueve parámetros. La diferencia entre los parámetros 1 y 2 refleja la necesidad urgente de formar a un nuevo empleado; el parámetro 3 muestra que es probable que se jubilen dos empleados próximamente, y que deberá formarse a quienes los sustituyan; los parámetros 4 y 5 ponen de manifiesto que hay nueve empleados con problemas graves de rendimiento (si combinamos las categorías «cuestionable» e «insatisfactorio») y que habrá que estudiar si puede solucionarse mediante formación; el parámetro 6 indica que la falta de habilidades impide trasladar a los empleados a otros puestos de trabajo; los parámetros 7 y 8 señalan que, dada la política de la empresa, debe efectuarse un reclutamiento externo y que todos los empleados nuevos tendrán que dedicar entre doce y dieciséis semanas a formación; y por último, el parámetro 9 indica que debido a la pauta de rotación de personal, habrá que formar a cinco empleados nuevos durante los dos años siguientes.
b) El análisis de los índices de eficiencia aporta información actual sobre los grupos de trabajo y la organización. Algunos ejemplos de índices que pueden utilizarse son: coste de mano de obra, productividad por empleado, valor añadido por empleado, facturación por empleado, informes de calidad, intensidad en el uso de equipos, gastos por reparaciones, etc. La organización puede establecer criterios de medida para estos índices y analizarlos para evaluar la eficacia general de los programas de formación, así como para descubrir necesidades de formación y desarrollo de grupos dentro de la organización.
c) El análisis del clima de la organización suele utilizarse para describir la calidad del ambiente y cómo se sienten los empleados con relación a diversos aspectos del trabajo. Al igual que el análisis de los índices de eficiencia, ayuda a revelar congruencias e incongruencias entre las impresiones de los empleados sobre el entorno de trabajo y sus propias necesidades y aspiraciones. A veces, cuando se descubren vacíos significativos, y cuando afectan a un gran número de empleados, puede significar la necesidad de poner en marcha actividades de formación y desarrollo que palíen dichas diferencias. En general, se acepta que las actitudes hostiles por parte de los empleados afectan directamente a sus comportamientos e indirectamente a su rendimiento, en forma de un bajo compromiso, quejas, conflictos, absentismo y baja moral. Por tanto, cambiar las percepciones y fomentar un mayor compromiso a través de la formación puede resultar eficaz.

RECUADRO 7.4 Análisis de los recursos humanos: caso hipotético

1. Número de empleados disponibles: 37
2. Número de empleados necesarios: 38

3. Edades	29	33	45	47	50	51	53	55	59
Empleados	2	8	7	10	3	2	2	1	2

Factores	Satisfactorio	Cuestionable	Insatisfactorio
4. Habilidades	32	2	3
5. Conocimientos	33	3	1

6. Habilidades y conocimientos útiles para otros puestos

Clasificación	Número de personas	Puestos
Ningún otro puesto	35	Puesto Z en Dpt. X
Otros puestos	1	Puesto A en Dpt. Y
Dos o más puestos	1	Puesto B en Dpt. W

7. Fuentes de las sustituciones y tiempo de formación

Fuera de la empresa	Dentro de la empresa	Tiempo de formación
0	1	Menos de 1 semana
0	1	Entre 3 y 6 semanas
10	0	De 12 a 16 semanas

8. Tiempo de formación en el puesto para los nuevos: de 12 a 16 semanas

9. Rotación de personal (en un período de dos años): 5 empleados cada año: 13,5 %

Fuente: Ejemplo tomado y modificado de Wexley, K. N. y Latham, G. P. (1991), *Developing and Training Human Resources in Organizations.* Nueva York, Harper Collins, Presentación, 40.

Normalmente, se utilizan cuestionarios para el estudio del clima de la organización. Uno de los cuestionarios de clima más conocidos es el que ha creado el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, denominado Sondeo de Organizaciones *(Survey of Organizations);* otros instrumentos de medida conocidos son los Cuestionarios de Satisfacción de Minnesota *(Minnesota Satisfaction Questionnaires)*, el Cuestionario de Actitudes de Trabajo de Porter y Lawler *(Porter and Lawler Job Attitudes)* y el Cuestionario de Satisfacción de Smith, Kendall y Hulin *(Smith, Kendall & Hulin Satisfaction Questionnaire)* [1].

En ocasiones, las organizaciones efectúan también *estudios demográficos* para determinar cuáles son las necesidades de formación de poblaciones concretas de trabajadores. Algunas empresas pueden poner en marcha programas de formación que fomentan la adquisición de habilidades en áreas en las que tradicionalmente están muy poco representadas.

Otro aspecto del análisis demográfico tiene que ver con el hecho de que diferentes grupos tienen distintas necesidades de formación. Por ejemplo, los supervisores de línea necesitan más formación técnica (es decir, mantenimiento de archivos, comunicación escrita), mientras que los cuadros intermedios consideran que los cursos de gestión de los recursos humanos son lo más importante para satisfacer sus necesidades, y la alta gerencia exige más formación estratégica y conceptual (es decir, establecimiento de objetivos, habilidades de planificación). Además, en un estudio realizado con gerentes hombres y mujeres se halló que los hombres necesitaban formación en capacidad de

[1] Puede encontrarse más información sobre estos instrumentos de medida y su estructura, validez y fiabilidad en J. C. Taylor y D. G. Bowers, *Survey of Organizations* (Ann Arbor, Mich.: The University of Michigan ISR Center, 1967); C. P. Smith, M. Kendall y C. L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* (Chicago: Rand McNally, 1969); y L. W. Porter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill., 1968).

escucha, habilidades verbales, comunicación no verbal, empatía y sensibilidad; y las mujeres, por otro lado, necesitaban formación en asertividad, creación de confianza, hablar en público y en el trato a los compañeros y subordinados hombres[2].

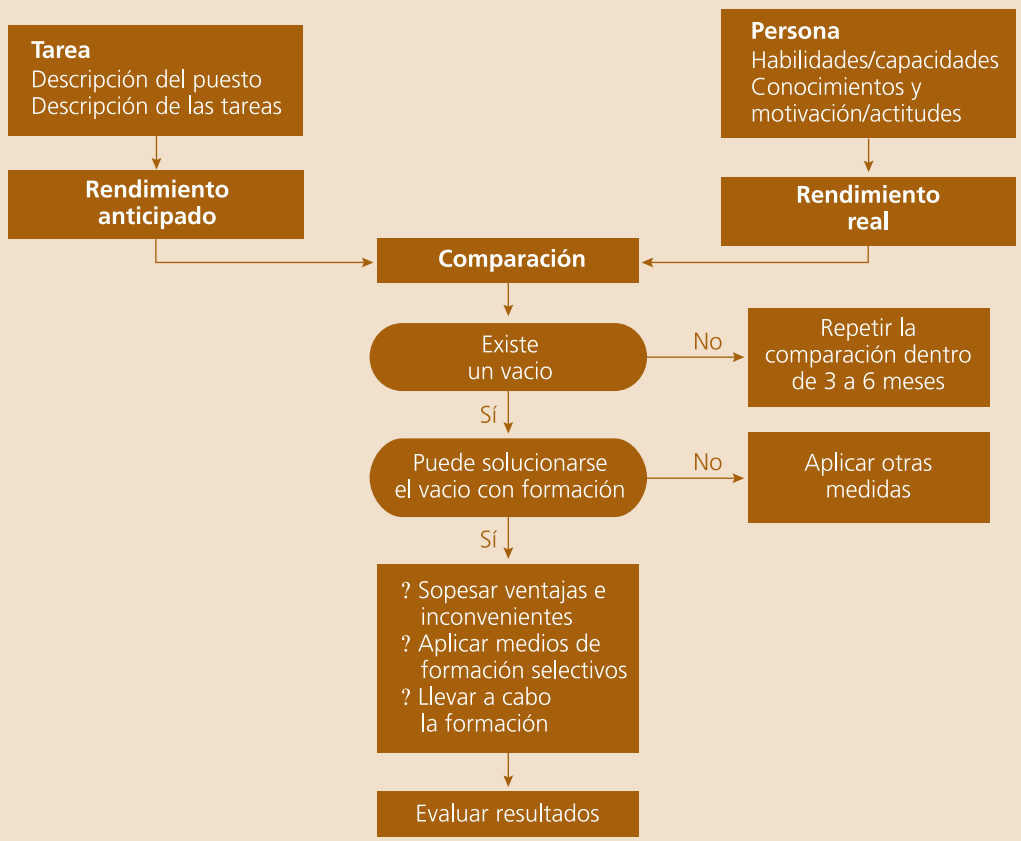
Análisis a nivel de tarea

Tan importante como el análisis de la organización, y quizá a menudo descuidado, es el análisis de necesidades de la tarea. Debido a que el análisis de necesidades de la organización es demasiado amplio como para determinar cuáles son los requerimientos pormenorizados de formación para puestos de trabajo concretos, es preciso realizar *un análisis de tareas*. En esencia, este análisis proporciona información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo (es decir, la información básica que contienen las descripciones de los puestos de trabajo), las habilidades necesarias para realizar esas tareas (a partir de las especificaciones o requisitos del puesto de trabajo) y el nivel de rendimiento mínimo aceptable. Estos tres elementos de información pueden recabarse de forma independiente a partir de los empleados, de los expedientes de personal o del personal de supervisión. En el Recuadro 7.5 se esquematiza el proceso de análisis de las necesidades de tarea.

De la descripción del puesto de trabajo el análisis extrae los comportamientos observables que conlleva la realización del trabajo. Por ejemplo, una lista de las tareas de un empleado de estación de servicio podría incluir lo siguiente:

1. Llenar el depósito de gasolina de acuerdo a las instrucciones del cliente.
2. Comprobar el aceite.
3. Cobrar (en efectivo o a través de tarjeta de crédito).

RECUADRO 7.5 Proceso de análisis de necesidades de la tarea



[2] Citado en Schuler, R. S. y Huber, V. L. (1990), *Personnel and Human Resource Management*, 4.ª ed. St. Paul, Minn. West Publishing Co.: p. 377.

4. Comprobar la presión de los neumáticos.
5. Limpiar los cristales y la suciedad.
6. Dar indicaciones de rutas.

El análisis de diversas tareas puede desempeñar un papel decisivo a la hora de trazar y elegir un plan de formación. Con unos pocos criterios puede diseñarse un cuadro de *compensaciones de la formación*, contestando de forma independiente a las preguntas siguientes, en relación a todas y cada una de las tareas:

a) ¿Cuál es la frecuencia de esta tarea?
b) ¿Qué importancia tiene la tarea para la organización (en cuanto a valor añadido y posibles repercusiones de un rendimiento deficiente)?
c) ¿Es muy difícil aprender a realizar esta tarea?

Sin lugar a dudas, los esfuerzos de formación deberán dirigirse de forma selectiva hacia las tareas más frecuentes, importantes y difíciles de aprender. Pueden darse otras combinaciones, que orientarán al formador a la hora de elegir el medio de formación, el momento y otros aspectos de ésta. En el caso del empleado de estación de servicio, al propietario le vendrá mejor formar intensamente a un nuevo empleado en el manejo de dinero, ya que satisface los criterios más importantes. Otras tareas podrán recibir menos atención.

Análisis a nivel de personas

El análisis de personas se centra en los sujetos, y responde a la pregunta: ¿quién necesita formación y de qué tipo? Este análisis puede efectuarse de dos modos. Pueden descubrirse discrepancias en el rendimiento del empleado, bien comparando el rendimiento real con los niveles mínimos aceptables, bien comparando la evaluación de la competencia del empleado en cada dimensión de habilidades exigidas con el nivel de competencia requerido. Obsérvese que el primer método se basa en el rendimiento real y actual del empleado; por tanto, puede emplearse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento para el puesto de trabajo actual. Por otro lado, el segundo método puede utilizarse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento de puestos de trabajo futuros.

Una forma de detectar las causas de las deficiencias en el rendimiento del individuo es mediante el análisis de las habilidades dominadas y las requeridas[3]. Por consiguiente, pueden encontrarse dos tipos de deficiencias en las organizaciones: la deficiencia de habilidades, que puede solucionarse a través de formación, y la deficiencia de ejecución, que puede ser resultado de una supervisión deficiente (es decir, una retroalimentación inadecuada del rendimiento, una gestión deficiente de los refuerzos) o de otras interrupciones que impiden rendir adecuadamente. La formación puede ser adecuada para la primera situación. Para establecer con exactitud cuál es la causa de la mayoría de los problemas de rendimiento y decidir si pueden corregirse mediante formación, el análisis deberá centrarse en cinco temas: contexto del trabajo, trabajador, comportamiento del trabajador, resultados del trabajo y retroalimentación de los resultados. En el ejemplo siguiente se ilustran las preguntas normales que debe hacerse el formador:

1. ¿Está claro el contexto de trabajo para el empleado? ¿Sabe la gente *cuándo* tiene que actuar?
2. ¿Están los trabajadores en condiciones físicas y mentales de rendir?
3. ¿Saben los trabajadores *qué* es lo que tienen que hacer? ¿Cuentan con las habilidades? ¿Están disponibles los recursos —dinero, tiempo y equipos— necesarios?
4. ¿Se recompensa a los trabajadores por rendir?
5. ¿Obtienen los trabajadores retroalimentación de su rendimiento? ¿Se critica el rendimiento deficiente? ¿Se elogia el buen rendimiento.

Un aspecto relevante en la formación individual es el determinar si las habilidades o capacidades que necesita la persona son: reiteradas, a corto plazo y a largo plazo. Los programas para necesidades reiteradas se ofrecen con regularidad, como puede ser un programa de introducción para cada nuevo empleado. A menudo, los empleados nuevos no conocen la cultura, normas y formas propias de

[3] Gilbert, T. (1967), «Praxeonomy: A Systematic Approach to Identifying Training Needs», *Management of Personnel Quarterly* 20: pp. 30-38.

hacer las cosas en la organización. Se diseña un programa de orientación para satisfacer la misma necesidad que tienen todos los empleados nuevos. Otros programas son a corto plazo, como, por ejemplo, formar a los empleados en el uso de una nueva máquina que ha comprado la organización. Por último, existen necesidades a largo plazo, entre las que se puede señalar el fomento de la capacidad analítica de los empleados.

Una técnica que se emplea cada vez con más frecuencia para recoger información para el análisis de necesidades de la persona es la autoevaluación. Puede dar lugar a que el sujeto evalúe sus necesidades de formación para su puesto actual o para los puestos que desearía obtener en el futuro. Debido a que realizar esto precisa de un intento sistemático de descubrir los puntos fuertes y débiles individuales, el empleo de la información obtenida a partir de la autoevaluación, junto con la de la evaluación del rendimiento, mejorará la validez del diagnóstico.

7.3 Implantación de los programas de formación y desarrollo

El éxito en la implantación de programas de formación y desarrollo depende de la elección de los medios adecuados, para los trabajadores adecuados y desarrollado bajo las condiciones adecuadas. El análisis de necesidades ayuda a determinar cuáles son los parámetros claves al reflexionar sobre ello. En términos más concretos, las preguntas que siguen a continuación pueden guiar al gerente de recursos humanos o al director de formación en la instauración del programa:

- ¿Quién participará en el programa?
- ¿Quién impartirá la formación?
- ¿Qué medios de formación se emplearán?
- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?
- ¿Dónde se llevará a cabo el programa?

Cuestiones a considerar en la formación: Quién, qué y dónde

¿Quién recibirá formación? Generalmente, los programas de formación y desarrollo se diseñan específicamente para enseñar habilidades concretas, ya que, por lo general, solamente asiste un público determinado. No obstante, hay veces en que puede resultar útil formar simultáneamente a dos o más grupos. Por ejemplo, los empleados y sus supervisores pueden aprender juntos un nuevo procedimiento de trabajo o el manejo de una máquina, de modo que adquieran un conocimiento compartido del nuevo procedimiento, así como de sus respectivas funciones. Reunir a varios grupos también puede facilitar los procesos de trabajo en equipo, como los de solución de problemas y toma de decisiones, y ayudar a que desarrollen habilidades útiles para proyectos de círculo de calidad y grupos de trabajo semiautónomos.

Una decisión importante que hay que tomar es la relativa a cuántos empleados van a formarse simultáneamente. Cuando el número de empleados a formar es reducido, puede utilizarse la formación en el puesto. En el caso de que deba formarse a un gran número de personas en un breve período de tiempo, es posible que resulte más rentable utilizar otros métodos.

¿Quién impartirá la formación? Los programas de formación y desarrollo pueden impartirlos una o varias personas:

- Los supervisores inmediatos.
- Los compañeros de trabajo.
- El personal de recursos humanos, como los directores de formación.
- Especialistas de otras áreas de la empresa.
- Asesores externos.
- Asociaciones comerciales.
- Cuerpos docentes de universidades.

La elección del formador depende a menudo de dónde se lleve a cabo el programa y qué habilidad se enseñe. Así, por ejemplo, las habilidades básicas para el puesto de trabajo suelen enseñarlas miembros de la organización, es decir, los supervisores o los compañeros de trabajo, mientras que otras

habilidades, como las interpersonales y conceptuales, a menudo son transmitidas por profesores de universidad o asesores externos. No obstante, las organizaciones grandes, como McDonald's, IBM o Xerox, que cuentan con un gran número de empleados, dejan a sus departamentos de formación que supervisen una gran variedad de programas, incluidos los de mejora de habilidades de gestión.

Uno de los problemas de utilizar a los supervisores inmediatos o a los compañeros de trabajo como formadores es que, aunque éstos puedan rendir muy bien, es posible que no tengan las habilidades para formar. Es posible que les enseñen sus propios atajos, en lugar de los procedimientos correctos. Por consiguiente, si se van a utilizar los supervisores o los compañeros de trabajo como formadores, deberá enseñárseles cómo dirigir una sesión de formación y dárseles tiempo suficiente para trabajar con quienes vayan a formarse.

¿Qué medios se utilizarán? Hay varios métodos para transmitir la información de formación. En muchos institutos y universidades los métodos básicos son las clases, la combinación de conferencias con debates, el debate de casos y algo de instrucción autoprogramada. Éstos son también los métodos que se utilizan en muchos programas de formación y perfeccionamiento. La decisión de qué medio elegir está estrechamente relacionada con qué se va a enseñar. Si bien la elección del medio depende en cierta medida de las preferencias del formador, se ha investigado bastante esta área, y es evidente que algunos métodos de enseñanza son más adecuados que otros para un tipo de aprendizaje particular. Asimismo, suele tenerse en cuenta el presupuesto disponible. En general, los métodos que incorporan más principios de aprendizaje y que requieren la repetición y la realización de ejercicios son más caros.

Los medios utilizados habitualmente, así como sus ventajas e inconvenientes, se estudiarán más adelante en este capítulo. No obstante, conviene señalar que, a menudo, se emplea una combinación de técnicas para obtener los mejores resultados. Por ejemplo, algunos grandes almacenes están formando a sus directores de departamento para que utilicen una combinación de cintas de vídeo y modelado de conducta. Los que reciben la formación en gerencia ven primero una cinta de vídeo en la que aparece un gerente (un actor en realidad) actuando de forma ideal. Luego, los gerentes tienen la ocasión de «imitar» el comportamiento del actor de la cinta. Algunas empresas grandes de transporte utilizan métodos parecidos para dar formación en seguridad a sus conductores de camiones. En resumen, la regla general a la hora de elegir el método de formación es: cuanto más activo es el sujeto al que se forma con el método elegido, mayor es la tasa de retención.

¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje? Además de seleccionar el medio adecuado, los programas de formación deben tener un contenido que sea coherente con las habilidades que se vayan a enseñar. Hay tres grados de aprendizaje de habilidades. El grado inferior es en el que el empleado o el posible empleado adquiere un conocimiento fundamental, es decir, adquiere el conocimiento básico del área, y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones. El objetivo del siguiente grado de aprendizaje es el desarrollo de habilidades, o la adquisición de habilidades para trabajar en un área concreta. El grado más alto consiste en llegar a un nivel cada vez mayor de competencia de uso, lo que supone adquirir experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya se han desarrollado.

Otra forma de clasificar el grado de aprendizaje consiste en agrupar los diversos objetivos de aprendizaje en tres categorías, que correspondan a las habilidades y capacidades que estén desarrollándose con la formación.

- *Destrezas básicas:* Muchas organizaciones están cada vez más preocupadas por las destrezas básicas, que incluyen las gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura. A menudo, los nuevos empleados no cuentan con ellas, al igual que muchos directivos que llevan ya mucho tiempo en las empresas.
- *Habilidades interpersonales:* Incluye capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo y de negociación. También incluye habilidades relacionadas con cuestiones jurídicas, e incluso con habilidades organizativas y de uso de tiempo. Quizá, en ningún lugar la demanda de este tipo de habilidades sea tan grande como en la supervisión de primera línea, si bien dichas capacidades forman parte integral de todos los niveles de gerencia. Además, es importante que los empleados que tienen contacto con el público (por ejemplo, recepcionistas, personal de ventas) desarrollen estas habilidades.
- *Habilidades integradoras y conceptuales:* Normalmente, la alta gerencia necesita habilidades para la planificación estratégica, diseño organizativo y el establecimiento de políticas. Debido a la complejidad y a los cambios del entorno, la gerencia tiene que adquirir habilidades que le

permitan tomar mejores decisiones a la hora de responder a estos cambios. Hoy en día, se hace hincapié en la creatividad, en la capacidad de delegar responsabilidades en los subordinados y en el espíritu empresarial como esencia de dichas habilidades.

¿Dónde se llevará a cabo la formación? Un último tema a tener en cuenta al instaurar un programa de formación es el lugar donde se va a desarrollar. Esta decisión puede estar limitada por el tipo de aprendizaje que se requiera, el grado deseado, así como por consideraciones relativas al coste y al tiempo. No obstante, existen dos opciones básicas: en el lugar de trabajo y fuera de él. Normalmente, las destrezas básicas de trabajo y gramaticales se enseñan en el lugar de trabajo. Gran parte de la formación en habilidades conceptuales e integradoras tiene lugar fuera del trabajo. El término en el puesto suele referirse al lugar de trabajo y fuera del puesto, a lugares fuera del trabajo.

Aumentar al máximo el aprendizaje de quien recibe la formación

Incluso cuando los métodos de formación son adecuados, puede que no se produzca aprendizaje si no se tiene en cuenta el uso óptimo de los principios que facilitan la formación. Deben tomarse ciertas medidas antes, durante y después de la formación, a fin de que aumenten la autoeficacia y la retención de conocimientos.

Antes de la formación. Cuando hay un gran número de personas que van a formarse, se deberá tratar de clasificarlas en grupos homogéneos en cuanto a capacidad de aprendizaje y estilo preferido de aprendizaje. Cuando se aplica este principio, puede sacarse el máximo partido a las diferencias individuales; este sistema ya se utiliza en la enseñanza primaria y secundaria, y sus resultados son muy alentadores. Si bien los objetivos de formación son los mismos, se clasifique o no a la gente en grupos, la homogeneidad del grupo permite a los formadores diferenciar el método y el ritmo de aprendizaje en función de sus características, y conseguir, de este modo, mejores resultados. Hay varios criterios en función de los cuales puede agruparse a quienes van a recibir formación: estilo de aprendizaje (es decir, concreto frente a abstracto), grado de aprendizaje, ritmo de aprendizaje, etc. Existen muchas pruebas e instrumentos de medida comerciales que permiten realizar estas clasificaciones.

Uno de los avances más recientes en lo que respecta a la coherencia entre el contenido de la formación y las diferencias individuales es la interacción aptitud-tratamiento (ATI). La idea consiste en emparejar cada sujeto en formación con el modelo de instrucción más adecuado, basándose en las aptitudes del sujeto. La aptitud hace referencia a cualquier característica que pueda afectar a la capacidad de aprendizaje del sujeto[4].

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es la susceptibilidad de formación de los empleados que se hayan elegido para asistir a un programa. Puesto que un factor crucial para el éxito de la formación es la motivación y la capacidad de aprendizaje del sujeto, ambas deberán evaluarse antes de la formación. Si los empleados están motivados para cambiar y para adquirir diferentes conductas, es probable que resulte más fácil la formación y que ésta tenga más éxito. Para obtener información sobre la susceptibilidad de formación, pueden utilizarse las medidas de autoevaluación y las opiniones de los supervisores. Dos investigadores británicos encontraron que los resultados de las pruebas de selección eran bastante útiles para predecir el éxito posterior de un candidato sin formación en la formación y en su rendimiento laboral[5]. Las pruebas de susceptibilidad de formación incluyen normalmente los siguientes procesos:

- *En primer lugar, el instructor enseña al candidato una tarea, siguiendo un formato normalizado de instrucción y demostración.*
- *En segundo lugar, se pide al candidato que realice la tarea sin ayuda.*
- *Por último, el instructor registra la actuación del candidato, anotando los errores en una lista normalizada de comprobación de errores (preparada y diferente para cada oficio), y dando una calificación del probable rendimiento del candidato en la formación (normalmente en una escala de cinco puntos).*

---

[4] Puede encontrarse más información sobre la interacción aptitud por tratamiento en D. F. Lohman y R. E. Snow, «Toward a Theory of Cognitive Aptitude for Learning from Instruction», *Journal of Educational Psychology* 76 (1984): 347-376.

[5] Robertson, I. T. y Downs, S. (1989), «Work-Sample Test of Trainability: A Metha-Analysis», *Journal of Applied Psychology* 74: pp. 402-407; (1979) «Learning and the Prediction of Performance: Development of Trainability Testing in the U. K.», *Journal of Applied Psychology* 64: pp. 42-50.

Antes de poner en marcha un programa de formación, el formador debe estudiar de qué manera presentará la información y qué tipo de cambios hará en el entorno para facilitar el aprendizaje. Los estudios realizados han demostrado que el aprendizaje mejorará si las instrucciones de la tarea son claras y precisas y se establecen expectativas de comportamiento adecuadas. Los enunciados sobre expectativas de formación serán concretos y deberán determinarse las condiciones bajo las cuales se espera que se rinda y no se rinda (se aprenda o no se aprenda). Dicho de otro modo, los objetivos de la formación, incluidas las expectativas de rendimiento, deberán comunicarse a los sujetos, y éstos deberán comprenderlos. Un objetivo de formación valioso incluirá las características siguientes:

- Emplear una terminología y lenguaje que comprendan los sujetos que vayan a formarse (no sólo el formador).
- Especificar los resultados de conducta esperados tras la formación.
- Incluir el nivel mínimo de rendimiento aceptado.
- Incluir las condiciones bajo las cuales se medirá el rendimiento (tras la formación).

Cuando se establezca el nivel de rendimiento deseado, será útil concretar también, desde el principio, la recompensa que se obtendrá por rendir eficientemente. Es más probable que el formando esté motivado si sabe que un rendimiento adecuado puede llevarle a un reforzamiento positivo (por ejemplo, ascenso, aumento salarial, reconocimiento) o a evitar un reforzamiento negativo (por ejemplo, despido o críticas)[6]. Además, los comportamientos aumentarán si se utilizan los principios del modelado de conducta. El modelado consiste en mostrar visualmente la conducta deseada. El modelo puede ser un supervisor, un compañero de trabajo o un especialista en el área en cuestión, y la demostración puede realizarse en vivo o a través de una grabación en vídeo. Lo que resulta importante es mostrar a los empleados lo que debe hacerse antes de que tengan que hacerlo ellos mismos. La efectividad del proceso de modelado puede mejorarse si se presentan las conductas, desde la más fácil hasta la más difícil. Por ejemplo, algunas organizaciones de trabajo social forman a los nuevos trabajadores sociales mostrándoles cómo tratar con problemas de poca importancia para gradualmente, en la segunda y tercera demostraciones, abordar casos más graves. Aunque son controvertidos, algunos estudios indican que la inclusión de un modelo negativo (que muestra una forma incorrecta de actuar) junto con un modelo positivo (que muestra la forma correcta) parece facilitar la transferencia del aprendizaje a otras situaciones.

Durante la formación. Las investigaciones realizadas han mostrado que el aprendizaje en adultos puede mejorarse cuando se tienen en cuenta varios factores durante el proceso. En primer lugar, los sujetos rendirán mejor si participan activamente en el aprendizaje. La participación puede ser directa (práctica) o indirecta (representación de papeles y simulación). A través de la participación activa, los sujetos estarán más atentos y es más probable que estén «confiados y metidos» en el proceso de formación.

Con independencia de las diferencias individuales, ya esté aprendiendo una habilidad nueva o adquiriendo conocimientos sobre un tema dado, debe darse a la persona la oportunidad de practicar lo que está aprendiendo. La práctica también es esencial una vez que el sujeto se ha formado con éxito. Es casi imposible encontrar un jugador profesional de tenis o un pianista con éxito que no practiquen varias horas al día. Una cuestión importante a la hora de diseñar la práctica de aprendizaje es si se divide en segmentos el período de prácticas o si se planea un único período seguido. Este dilema suele denominarse *práctica masiva frente a práctica distribuida*. Por ejemplo, los profesores de administración de empresas a menudo dudan entre dar a sus alumnos estudios breves de casos para que se debatan durante unos treinta minutos al final de la clase o dedicar dos o tres sesiones con un total de aproximadamente entre seis y nueve horas para analizar un caso más extenso. La respuesta a este dilema no es sencilla y depende de la tarea que se esté enseñando. No obstante, parece que la práctica distribuida es más efectiva en el aprendizaje de destrezas motoras. Muchas empresas prefieren la formación masiva, ya que quieren «quitársela de encima» y tener de vuelta a los empleados produciendo tan pronto como sea posible. Sin embargo, esto puede que no favorezca los intereses de la empresa a largo plazo, ya que, para que lleguen a dominarse, algunas tareas requieren la práctica distribuida.

El **establecimiento de objetivos** también puede acelerar el aprendizaje, especialmente cuando se acompaña del conocimiento de los resultados. Generalmente, los sujetos rinden más y aprenden más

---

[6] Huber, V. L. (1985), «A Comparison of Goal Seting and Pay as Learning Incentives», *Psychological Reports* 56: pp. 223-235.

SABÍAS QUE

Un grupo de psicólogos y pedagogos realizan unos test de aptitudes en un colegio. No descubren a ningún alumno verdaderamente excepcional y brillante, pero falsean las pruebas y les hacen creer a los profesores que dos alumnos en concreto tienen capacidades extraordinarias. La realidad es que estas dos criaturas son bien normalitos, pero cuando termina el curso, vuelven los psicólogos al colegio y repiten las pruebas de inteligencia, ya se ha producido el milagro: esos dos niños que fueron calificados como muy brillantes, de lo cual se informó a los profesores, han subido su cociente intelectual y mejorado notablemente su rendimiento académico.

Fuente: Bernabé Tierno, «Relaciones humanas», *El Semanal,* 7 de noviembre de 1999.

rápido cuando se han fijado objetivos, especialmente cuando éstos son concretos y tienen un grado de dificultad adecuado. Los objetivos demasiado fáciles o demasiado difíciles tienen muy poco valor de motivación. Solamente cuando la gente se considera capaz de lograr el objetivo se motiva para hacerlo. El valor de motivación del establecimiento de objetivos también puede aumentar cuando los empleados participan en el proceso de establecimiento de los mismos. Cuando trabajan juntos el gerente o el formador y el empleado para fijar objetivos, pueden descubrirse los puntos fuertes y débiles de éste. Así, podrán adaptarse a su medida algunos aspectos del programa de formación y perfeccionamiento, lo que permitirá aumentar su efectividad.

Al igual que el establecimiento de objetivos, las expectativas del formador afectan claramente a la motivación del formando. Las investigaciones realizadas a este respecto han mostrado que las expectativas funcionan con frecuencia como profecías «autocumplidoras», de forma que cuanto mayores sean las expectativas, mayor será el rendimiento del sujeto. La profecía autocumplidora a menudo se conoce como efecto Pigmalión. Dice la leyenda que Pigmalión se enamoró de una estatua, y que, en respuesta a su petición, ésta cobró vida. Su deseo más sincero, sus expectativas, se hicieron realidad.

Para que los formandos dominen conceptos nuevos y adquieran nuevas destrezas, deben recibir retroalimentación precisa de su rendimiento. Para que la retroalimentación sea decisiva en la formación, debe ser concreta, oportuna, basada en conductas y no en la personalidad, y práctica, siendo éstos los principios esenciales del reforzamiento. Esta retroalimentación, denominada también **conocimiento de los resultados,** debe utilizarse de forma eficaz. Un formador eficaz:

- Proporciona la retroalimentación tan pronto como sea posible, una vez que se ha producido la conducta.
- Se asegura que sea evidente la relación que existe entre la conducta y la retroalimentación.
- Se asegura que la cantidad y concreción de la retroalimentación sean proporcionales al estadio de aprendizaje del sujeto (es decir, demasiada retroalimentación en un solo momento, o demasiado pronto en el proceso, puede resultar confusa).
- Tratará de dar tanta retroalimentación positiva como sea posible, ya que, según las investigaciones realizadas, la retroalimentación positiva se percibe y se recuerda con más precisión que la negativa.
- Tratará de utilizar diferentes reforzadores como parte de la retroalimentación. La repetición del mismo elogio o el mismo comentario perderá su efecto con el tiempo. Así pues, un buen formador debe ser creativo al elegir y dar retroalimentación.

Por último, un tema importante que hay que tener en cuenta para optimizar el aprendizaje es la organización y el contenido del material. El material se aprende más fácilmente cuando se refiere a hechos y es significativo para los sujetos. Las indicaciones que siguen a continuación aumentarán el sentido de la estructura del material:

- La formación debe comenzar presentando una perspectiva general de los objetivos, la metodología, las formas de evaluación, etc.
- Los ejemplos y el vocabulario deben presentarse empleando conceptos que conozcan los sujetos que reciben la formación.
- El material debe presentarse siguiendo un orden lógico. La lógica puede ser deductiva, inductiva o lineal, pero debe explicarse desde el principio el orden que se seguirá.

Después de la formación. Una vez que ha finalizado la formación, es importante establecer un mecanismo para ver si se están utilizando las nuevas conductas. Con mucha frecuencia, los participantes

que quieren cambiar su conducta actual al volver al trabajo se dejan caer en sus antiguas pautas de comportamiento. Esto disminuye, en gran medida, la efectividad del programa de formación. Un error grave al diseñar los programas de formación y desarrollo es no establecer sistemas, políticas o programas de seguimiento definidos para asegurarse de que los formados utilizan efectivamente en el trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes que acaban de adquirir. Como resultado, puede que el empleado nunca aplique lo que ha aprendido en la situación real de trabajo. O, en el caso de que se aplique la nueva conducta aprendida, que se extinga rápidamente por falta de apoyo. Por tanto, es importante que se tomen medidas en los programas de formación para que se *transfieran* verdaderamente al trabajo las *conductas aprendidas*. Hay tres formas de hacer esto. Una consiste en que se den en el programa de formación condiciones idénticas a las de la situación de trabajo. La segunda consiste en enseñar principios de aplicación de las conductas aprendidas a la situación de trabajo; y la tercera, en un plan contratado.

El **contrato** funciona del siguiente modo: hacia el final del programa de formación, cada participante redacta una declaración en la que indica qué aspectos del programa piensa que tendrán los efectos más beneficiosos en el trabajo, y se compromete a ponerlos en práctica. Asimismo, se pide a cada participante que entregue a otro participante del programa una copia de este contrato; este último se compromete a comprobar los progresos cada pocas semanas.

Pueden también plantearse otras estrategias para asegurarse de que se mantienen las nuevas conductas. Una de estas estrategias consiste en *redactar puntos de aprendizaje,* según el cual, se resumen las conductas clave, especialmente las que no son evidentes y sirven de señal cognitiva una vez de vuelta en el puesto de trabajo, y se le entrega al sujeto. Para asegurarse de que aplica estas conductas, deberán ofrecerse al empleado recompensas en la situación de trabajo. Este **reforzamiento** en forma de elogios, gratificaciones económicas o de cualquier otro tipo, debe vincularse al rendimiento. Además, debido a que los formadores no pueden estar siempre ahí para recompensar las nuevas conductas, debe formarse a otras personas, como los supervisores o los compañeros de trabajo, para que observen y refuercen los cambios. Asimismo, deberá decirse a los supervisores que sean pacientes y que toleren determinados errores iniciales para no desanimar al empleado, ya que la crítica que no haga ninguna contribución no incentivará al empleado a seguir mostrando la nueva conducta. Resultará útil establecer metas concretas para el rendimiento posterior. Estas metas deberán ser realistas, de forma que el empleado perciba que puede alcanzarlas. Sin una meta, el empleado apenas tendrá una base sobre la que juzgar qué tal está actuando.

Selección del programa

El conocimiento de los principios de aprendizaje, las cuatro categorías de habilidades (básicas, interpersonales, integradoras y conceptuales) que necesita el individuo en la organización y los métodos de formación disponibles, así como sus ventajas e inconvenientes, aportan la información necesaria para poder elegir los programas de formación más adecuados para una organización concreta. La elección del programa se basa en la respuesta a las tres preguntas siguientes:

- ¿Qué habilidades deben adquirir los empleados?
- ¿En qué grado deben adquirirse dichas habilidades?
- ¿Qué programas de formación y perfeccionamiento son los más adecuados para las habilidades y el grado de adquisición requeridos?

Habilidades necesarias. La respuesta a las dos primeras preguntas está determinada por el análisis de necesidades. Por ejemplo, si existen deficiencias de rendimiento entre los empleados de supervisión y los de base, gran parte del fin de la formación será mejorar las destrezas técnicas. Por otro lado, la necesidad primaria de los empleados de gerencia intermedia es la de habilidades interpersonales, y la alta gerencia tendrá una mayor necesidad de habilidades conceptuales o de gestión y administración. Estos ajustes entre el tipo de empleado y el tipo de formación en las habilidades necesarias suponen una guía útil para los puestos de trabajo presentes y futuros. El conocimiento de estas afinidades puede utilizarse para facilitar el desarrollo de la carrera profesional del empleado y la planificación de la organización con respecto a los programas de formación y perfeccionamiento.

Grado requerido. Para utilizar estas concordancias en beneficio del individuo y de la organización, todavía resulta necesario saber el nivel adecuado de formación en habilidades: mejora de la competencia de uso, desarrollo de habilidades o conocimiento básico. Los resultados del análisis del

RECUADRO 7.6 Elección de un programa de formación y desarrollo

		Habilidades requeridas		
		Destrezas básicas	**Habilidades interpersonales**	**Habilidades conceptuales e integradoras**
Nivel de habilidad requerido	**Conocimiento fundamental**	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto.	Representación de papeles. Adecuación al trabajo en equipo. Cursos reglados.	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.
	Desarrollo de habilidades	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Ayuda supervisada.	Representación de papeles. Adecuación al trabajo en equipo. Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación.	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.
	Competencia de uso	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto. Simulación. Contrato en prácticas y ayudantía. Asistencia supervisada.	Representación de papeles. Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto. Simulación.	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.

puesto de trabajo y de la persona determinarán el nivel requerido, especialmente para la formación de cara al puesto de trabajo actual. El grado de formación requerido para puestos de trabajo futuros dependerá del análisis de nuevas competencias que la organización necesite para el desarrollo de su estrategia así como de los puestos y personas.

Programa necesario. El último paso consiste en decidir cuál es el programa más adecuado para enseñar las habilidades objetivo en el grado requerido. En el Recuadro 7.6 se muestra una guía para tomar esta decisión. Por ejemplo, la formación de aprendiz resulta adecuada para quienes tienen que aumentar su competencia de actuación en destrezas técnicas básicas, mientras que el método de debate de casos es más adecuado para formar en habilidades conceptuales o de gestión y administración a los tres niveles. Naturalmente, el criterio de elección mencionado antes omite el estudio de cuestiones de costes. Esto se abordará en la siguiente sección. Además, la elección adecuada tampoco garantizará el éxito de la actividad de formación, ya que hay otros factores implicados, como el uso eficaz de los principios de aprendizaje, la habilidad de los formadores y la sistematización y respaldo de las políticas de la organización a las actividades de formación y desarrollo.

7.4 Programas de formación: Métodos y medios

Existen a disposición de las organizaciones multitud de programas, métodos y medios de formación. Además, es preciso decidir dónde tendrá lugar la formación. Un método común de clasificar los programas de formación es en función del lugar: en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo. La decisión estará limitada por el tipo de aprendizaje que deba darse (básico, técnico, interpersonal o conceptual), así como por consideraciones sobre su coste y el tiempo que requiera.

En general, los programas que se llevan a cabo en el lugar de trabajo se dividen en dos categorías: *en el puesto* y *fuera del puesto*. La formación en el puesto suele programarla e impartirla la organización, si bien parte de ella es informal. Las organizaciones se sirven de la formación en el puesto porque aporta una experiencia de aprendizaje «práctico», que facilita su transferencia y porque se adapta mejor al flujo de actividades de la organización. Por tanto, no es necesario separar las áreas de formación y desarrollo, y los empleados pueden empezar a contribuir a la organización mientras todavía están formándose. Sin embargo, los programas de formación en el puesto no están exentos de inconvenientes. Por ejemplo, ¿alguna vez le ha servido en un restaurante un aprendiz o ha tenido

que esperar alguna vez en la cola del banco un rato especialmente largo debido que a estaban «adiestrando» a varios cajeros en período de formación? Los programas de formación en el puesto no sólo pueden dar lugar a descontento entre los clientes, sino también a daños en los equipos, errores caros y frustración, tanto para el formador (un compañero de trabajo o un supervisor, lo más probable) como para el empleado en formación. Pueden reducirse al mínimo los inconvenientes de la formación en el puesto haciendo que ésta sea tan sistemática y completa como sea posible.

Otra opción es que la formación se dé en el lugar de trabajo, pero no en el puesto. Esto resulta adecuado para aquella que tiene lugar fuera del horario de trabajo, así como cuando exige que se produzcan contactos entre diferentes unidades de trabajo. También es oportuna cuando la formación es voluntaria o cuando se quieren desarrollar programas de actualización de habilidades de los empleados sin que éstos interrumpan sus cometidos habituales. Una ventaja obvia de la formación *fuera del lugar de trabajo* es que permite al sujeto adquirir las habilidades y conocimientos estando alejado de las presiones habituales del trabajo. Las empresas llevan a cabo esta formación en centros destinados a ese fin, hoteles, centros de conferencias, instalaciones universitarias o en complejos turísticos. Al salir del lugar de trabajo, se reduce al mínimo la posibilidad de cometer un error o estropear un equipo. La formación fuera del lugar de trabajo resulta adecuada cuando deben dominarse habilidades complejas. Otra ventaja es que puede utilizarse gente competente externa. No obstante, existen algunas desventajas. En primer lugar, los costes son normalmente superiores a los de la formación en el lugar de trabajo. Asimismo, está la preocupación de la posible transferencia de los conocimientos al lugar de trabajo. Como se ha mostrado, cuanto más diferente sea el entorno de la formación del entorno real de trabajo, más probable será que los sujetos no sean capaces de aplicar los conocimientos adquiridos. En las secciones que siguen a continuación se describen los medios habituales de formación que se emplean, tanto en los lugares de trabajo como fuera de ellos. Las respectivas ventajas y desventajas de estos medios están resumidas en el Recuadro 7.7.

Métodos en el lugar de trabajo

Medios de formación en el puesto. La **formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo** se creó como guía para transmitir habilidades a empleados de fábrica y de oficina, así como a los técnicos. La formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo consta de cuatro pasos: 1) selección y preparación cuidadosa del formador y del formando, teniendo en consideración la experiencia de aprendizaje que tendrá lugar; 2) explicación y demostración completa, por parte del formador, del trabajo que tendrá que hacer el formando; 3) ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando y 4) sesión minuciosa de retroalimentación entre el formador y el formando para analizar la actuación de este último y los requisitos del puesto de trabajo.

Otro medio que resulta muy útil a las organizaciones que dan empleo a trabajadores de oficios especializados como fontaneros, técnicos en electrónica o carpinteros es la **formación de aprendiz.** Efectivamente, los contenidos de la formación que será impartida en y fuera del puesto deben integrarse muy bien y planearse adecuadamente; deben reconocerse las diferencias individuales en las tasas de aprendizaje y en las capacidades; y ser lo suficientemente flexibles como para satisfacer las cambiantes demandas y tecnología de los trabajadores especializados. En países como Alemania este método de formación es muy utilizado, pudiendo satisfacer la demanda de mano de obra. En Canadá, como se describe en la *Ventana a la actualidad de la GRH,* la escasez de trabajadores cualificados se atribuye a una cultura que no utiliza el método del aprendiz. Los programas para aprendices duran entre dos y cinco años, y en ellos se combina la instrucción directa en el puesto con un mínimo de horas anuales de enseñanza en el aula y en el taller.

Algo menos sistemáticos y amplios que los programas de formación de aprendiz son los de ayudantes y los contratos en prácticas. Los **contratos en prácticas** a menudo forman parte de acuerdos entre institutos y universidades con organizaciones locales. Como sucede con los aprendices, los sujetos ganan dinero mientras aprenden, si bien con un salario menor que el que se paga a los empleados a tiempo completo o a los maestros y oficiales. Sin embargo, los contratos en prácticas no sólo funcionan como fuente de formación, sino como fuente de exposición a las condiciones de trabajo y la organización. Los estudiantes que participan en programas de formación en prácticas pueden ver la aplicación de las ideas que se les han enseñado en clase mucho más fácilmente que aquellos sin ninguna experiencia de trabajo.

RECUADRO 7.7 **Resumen de las ventajas e inconvenientes de los programas de formación en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo**

	Ventajas	Inconvenientes
Métodos en el lugar de trabajo		
En el puesto		
Enseñanza directa	Facilita la transferencia del aprendizaje. No se precisan instalaciones aparte.	Interfiere con el rendimiento. Pueden producirse daños en los equipos.
Aprendiz	No interfiere con el rendimiento real en el trabajo. Proporciona una formación amplia.	Requiere mucho tiempo. Caro. Puede que no se relacione con el puesto.
Prácticas/ayudantía	Facilita la transferencia del aprendizaje.	No se trata realmente de un puesto.
Rotación de puestos	Exposición a muchos trabajos. Aprendizaje real.	No hay sensación de responsabilidad real. Demasiado breve para quedarse en el puesto
Preparación/tutoría	Facilita la mejora. Retroalimentación constante real en el puesto de trabajo.	Muy dependiente del estilo del preparador. Muy poco sistemático.
Fuera del puesto		
Instrucción programada	Proprociona un aprendizaje individualizado. Aprendizaje más rápido.	Requiere mucho tiempo. Caro.
Cintas de vídeo	Proporciona información sistemática. Rica en estímulos.	Costoso de preparar. No se proporciona retroalimentación.
Vídeo interactivo/enseñanza por computador	Almacena grandes cantidades de información. Aprendizaje al propio ritmo.	Extremadamente caro de preparar. Requiere equipos caros.
Métodos fuera del lugar de trabajo		
Clases/cursos reglados	Barato. Con sentido para la organización.	Requiere buenas destrezas verbales. No siempre está relacionado con el puesto. Retroalimentación limitada.
Conferencias/grupos de debate	Barato. Estimulante.	No siempre está organizado el material.
Estudio de casos	Estimula el debate y la práctica. Permite retroalimentación.	Experiencia limitada.
Simulación	Ayuda a la transferencia. Crea situaciones verosímiles.	No siempre puede duplicarse el trabajo.
Representación de papeles	Buena para las habilidades interpersonales.	No siempre tiene sentido.

La **ayudantía** supone empleo a tiempo completo y la exposición del sujeto a una gran gama de puestos de trabajo. No obstante, puesto que la persona se dedica solamente a ayudar a otros trabajadores, la experiencia de aprendizaje a menudo es limitada. Este inconveniente puede eliminarse mediante la rotación de trabajos o de puestos.

EN EL DÍA A DÍA

VENTANA A LA ACTUALIDAD DE LA GRRHH

1. ESPAÑA EXPORTA FORMACIÓN TURÍSTICA. La Universidad de Baleares Instalará tres aulas de videoconferencia en Cuba

Técnicos informáticos de la Universidad de las Islas Baleares instalarán en Cuba los equipos que harán posible la primera fase de implantación de un sistema de educación a distancia en Formatur, el Instituto de Formación de Turismo de ese país, del que desde su creación hace ocho años han salido ya 65.000 graduados. Después serán los expertos educativos baleares los que asesoren a sus homólogos cubanos. El proyecto comporta la instalación de un aula emisora de videoconferencia en la sede central de Formatur y dos aulas receptoras en Camagüey y Matanzas. El plan incluye la creación de una plataforma pedagógica on-line, en la que se almacenarán textos y materiales educativos que podrán ser consultados por los estudiantes cubanos desde sus ordenadores.

La Universidad de las Islas Baleares tiene previsto impartir cursos de postgrado destinados tanto a estudiantes de la Península como de Iberoamérica. También ampliará su oferta educativa mediante videoconferencia, añadiendo a los estudios de Turismo, Empresariales y Magisterio el de Enfermería.

2. CURSOS DE GESTIÓN POR 21 EUROS

«La empresa vasca Redox, especializada en teleformación, ha firmado un acuerdo con Terra Lycos para incluir en el portal de Telefónica 30 nuevos cursos de formación continua orientados a profesionales. Por 21 € se ofrecen cursos de contabilidad, IRPF (Impuesto de la Renta de las Personas Físicas), marketing, informática, gestión medioambiental y gestión técnico-industrial, con la orientación y tutoría de Redox». «La historia de la empresa vasca es un ejemplo de buena gestión empresarial y de visión de futuro, que comenzó en 1968 con la modesta academia de física, química y matemáticas que fundó Jesús Roca. Hoy es un grupo de tres empresas con 80 trabajadores de plantilla y con tres áreas bien definidas: formación continua y ocupacional, informática y seguridad informática. Más de un millar de alumnos siguen su sistema propio de teleformación, que visitan mensualmente 100.000 internautas españoles e hispanoamericanos».

Fuente: Síntesis extraídas de *El País, Negocios,* 11 de agosto de 2002, p. 29.

Los programas de **rotación de puestos de trabajo** se utilizan para formar a los empleados en materias diversas y posicionarlos ante diferentes situaciones de toma de decisiones. A pesar de que la rotación de puestos expone al empleado ante situaciones reales, el grado de formación y las ventajas a largo plazo que proporciona pueden verse exagerados. Esto se debe a que los empleados no están en un puesto durante el tiempo suficiente para aprender demasiado y no están motivados para trabajar en serio, ya que saben que la situación es transitoria y que tendrán que pasar a otro en un futuro próximo.

Dos formas diferentes de formación en el puesto son la **preparación y la tutoría.** Son los programas de formación menos sistemáticos. Consisten en la preparación y consejo diarios al trabajador con respecto a cómo hacer el trabajo y cómo salir adelante dentro de la organización. La efectividad de la preparación depende, en parte, de que el supervisor cree una relación de confianza mutua, proporcione oportunidades de crecimiento a los empleados y delegue efectivamente tareas. La tutoría consiste en la preparación de un empleado por otro con mayor experiencia y que actúa como guía. Este concepto se remonta a la mitología griega: Ulises pidió a su amigo Mentor que enseñara a su hijo Telémaco todo lo que pudiera aprenderse en los libros, así como de los entresijos del mundo. Si bien la tutoría es un proceso informal, en el que ambas partes están interesadas en mantener una relación, algunas organizaciones han decidido adoptar el principio de emparejar a los tutores con los protegidos. Se ha llegado a sugerir que el auge en la difusión de la tutoría se deriva del hecho de que cada vez más mujeres buscan el ascenso a puestos de gerencia, lo cual requería que un tutor se ocupara de proporcionar indicaciones sutiles sobre cómo entrar y tener éxito en un entorno dominado por hombres[7].

Medios de formación fuera del puesto. Las nuevas tecnologías han incrementado con rapidez las opciones de que disponen las organizaciones que quieren proporcionar formación en el lugar de trabajo. Los dos métodos de autoinstrucción predominantes son la programación lineal y la programación ramificada, las cuales son tipos de **instrucción programada.** En ambos tipos de instrucción, el material de aprendizaje se descompone en «bloques de información». Cada bloque representa un pequeño componente de la materia que debe aprenderse adecuadamente antes de pasar al siguiente. Para facilitar el proceso de aprendizaje se proporciona inmediatamente retroalimentación sobre la corrección de la respuesta a cada bloque. Para utilizar con éxito la instrucción programada es necesario descomponer en bloques las habilidades y tareas que deban aprenderse. Una vez hecho

[7] Noe, R. A. (1988), «Women and Mentoring: A Review and Researh Agenda», *Academy of Management Review* 13: pp. 65-78.

esto, la probabilidad de que un sujeto aprenda mediante la instrucción programada es muy alta, ya que le permite establecer su propio ritmo de aprendizaje y obtener retroalimentación inmediata e impersonal. Sin embargo, hay muchas habilidades y tareas que resultan imposibles de descomponer en bloques. Además, preparar la instrucción programada resulta muy caro. Se ha estimado que una hora de instrucción programada requiere 50 horas de trabajo previo de preparación. Por consiguiente, para que este enfoque sea rentable, requiere de una situación en la que puedan utilizarse programas «enlatados» (por ejemplo, tutoriales basados en palabras y datos) o cuando vaya a formarse a un gran número de empleados.

Las **cintas de vídeo** pueden utilizarse tanto en el lugar de trabajo como fuera de éste y, en general, han sustituido a las películas como medio audiovisual de formación en las organizaciones. En su nivel más básico, la formación a través de vídeos consiste en cintas con la instrucción grabada, permitiendo detenerse y ponerse en marcha en cualquier punto de la misma. Puesto que las cintas de vídeo son más económicas que las tradicionales películas cinematográficas, su difusión ha aumentado con rapidez durante los últimos años. Una de las ventajas del uso de vídeos es que puede estandarizarse la enseñanza. Este medio puede ser el más efectivo para las empresas con una gran expansión geográfica. Por ejemplo, tanto Pizza Hut como McDonald's utilizan cintas de vídeo para presentar a sus franquiciados los productos nuevos o formas de mejorar el servicio al cliente.

En la **formación por computador** y la **formación interactiva por vídeo** se combinan las mejores características de la instrucción programada con algunos de los atributos de la cinta de vídeo. Los programas interactivos a través de vídeo consisten en presentaciones visuales y narraciones ante las que la persona que se está formando debe responder. Este conjunto multimedia permite un aprendizaje verdaderamente individualizado. Asimismo, resulta entretenido y, por tanto, ayuda a mantener la motivación del individuo. En cuanto a sus inconvenientes, el más importante es el de sus elevados costes de elaboración y de los equipos de formación. La formación a través de computador, que ha precedido en el tiempo a la formación interactiva por vídeo, comparte muchas de las características de esta última, pero su elaboración es menos cara. Hay cientos de programas informáticos comercializados para formar a la gente en el uso de diferentes tipos de programas de ordenador e incluso para aprender su manejo. Tanto Apple como IBM han elaborado cursos en los que se explica cómo utilizar sus computadores. Con la formación a través de computador se enseña también a utilizar otros programas conocidos, como los de tratamiento de textos, los de análisis estadístico (por ejemplo, SPSS, SAS), los programas de utilidades, los programas de gestión de bases de datos y muchos más. La gran aceptación de que disfruta la formación a través de ordenador se deriva en parte del hecho de que permite reducir los costes, al eliminarse los gastos de desplazamiento y acortarse el tiempo de formación. Además, se ha estimado que con la formación asistida por ordenador aumenta el grado de retención de los contenidos en un 80%[8].

Métodos fuera del lugar de trabajo

Muchos programas de formación siguen el método de las **clases y los cursos reglados,** ya que permiten transmitir grandes cantidades de información a grandes grupos de personas en un único emplazamiento. A pesar de que más del 83% de las organizaciones utiliza este método, ha sido criticado frecuentemente debido a sus inconvenientes[9]. Con él se perpetúa la estructura de autoridad de las organizaciones tradicionales y dificulta el rendimiento porque el sujeto no controla su propio proceso de aprendizaje. Excepto en el área de conocimientos intelectuales y principios conceptuales, probablemente es muy poco el material útil que se transfiere de la clase a las habilidades y capacidades reales que exige el trabajo. La exigencia de grandes capacidades verbales y simbólicas que requiere el método de las clases puede resultar amenazador para las personas con poca experiencia o pocas aptitudes verbales y simbólicas. Asimismo, el método de las clases no permite basar la formación en diferencias individuales de capacidad, intereses y personalidad. Debido a estas razones, los directores de formación de empresas grandes manifiestan que la clase es el método menos efectivo para lograr el éxito en la formación. No obstante, en términos relativos, el conjunto de estudios realizados indica que el método de las clases es mejor para adquirir conocimientos que para cambiar habilidades o actitudes. Con el aumento del tamaño de las organizaciones y la dispersión geográfica,

---

8 Neff, S. R. (1987), «Videos are Starring in More and More Training Programs», *Business Week*, 7: p. 108.

9 *Training. The Magazine of Human Resources Development*, 1988.

muchas instituciones graban en cinta las clases y las distribuyen por los diferentes lugares. Las clases grabadas son mucho menos caras que la producción completa de un vídeo o de una película. Muchos programas de formación continua de las universidades siguen este método, al ofrecer cursos por televisión que son reconocidos con créditos académicos. Esto elimina la necesidad de que el alumno se desplace para asistir a una clase en la universidad. En el caso de que el alumno pierda una clase, puede conseguir en la biblioteca la grabación de ésta. Una universidad estadounidense ha decidido adoptar una perspectiva innovadora para satisfacer las necesidades de quienes tienen que desplazarse desde largas distancias. La Universidad Adelphi ofrece un programa de MBA, de dos años de duración, que se imparte en el tren de Long Island. Los «vagones-aula» están equipados para satisfacer las condiciones de aprendizaje, y las clases duran un promedio de una hora[10]. Sin duda, el próximo siglo va a ofrecer una gran cantidad de alternativas de aprendizaje a través del uso de distintos sistemas como Internet o Intranet. Ello permitirá que las personas puedan seguir programas desde sus casas, las empresas y universidades impartir cursos de formación a sus empleados y alumnos. Las relaciones en el proceso de formación cambiarán profundamente[11].

El método de las **conferencias** y **debates** es parecido al de las clases y cursos, excepto en que hay un mayor grado de participación de las personas y, por tanto, hace que el aprendizaje sea más dinámico. Como sucede con las clases, las conferencias son más efectivas para fomentar el cambio de conocimientos. El **estudio de casos** consiste en una descripción narrada de una situación, real o ficticia, preparada con fines didácticos. La mayor parte de los estudios de caso se proporcionan por escrito, y está demostrado que son estimulantes para los que se están formando, especialmente cuando se trata de grupos reducidos. La gente se introduce en el caso, recibe comentarios y retroalimentación de los compañeros, y tiene la ocasión de aplicar sus conocimientos conceptuales y teóricos. Los inconvenientes del estudio de casos son que la experiencia es muy limitada y que no siempre los casos se parecen a la situación de trabajo. Además, debe haber un formador muy experimentado que guíe a los alumnos en el análisis, de manera que se facilite el aprendizaje. Los últimos medios que estudiaremos aquí son la simulación y la representación de papeles. La **simulación** consiste en presentar a los participantes situaciones que se parecen a las del trabajo real. Se utiliza para formar a empleados que desarrollan tareas de dirección y administración. Una técnica común de formación para no gerentes es el *método del vestíbulo,* en el que se simula el entorno de trabajo real del sujeto. Aunque algunas organizaciones prefieren llevar a cabo la formación en el entorno real de trabajo, no obstante existen argumentos a favor del uso de un entorno simulado: se reduce la probabilidad de que se produzcan descontentos entre clientes, consecuencia de la formación en el puesto; puede reducirse la frustración del formando; y permite ahorrar a la organización una gran cantidad de dinero, ya que se producen menos accidentes durante la formación.

Una técnica de simulación que cada vez tiene una aceptación mayor es la de los **centros de evaluación.** Este tipo de programas se estudiaron en el Capítulo 6 como herramienta de selección de gerentes. Sin embargo, determinados elementos de los programas de evaluación, como los juegos de empresa y el ejercicio de la bandeja, son excelentes métodos y no tienen por qué utilizarse solamente con fines de selección. Asimismo, los programas de evaluación son especialmente útiles para descubrir posibles necesidades de formación. Ya se utilicen para formación o para selección, los programas de evaluación parecen ser una forma válida de tomar decisiones sobre empleo.

Los juegos de empresa —otro tipo de simulación— casi siempre suponen diferentes grados de competencia entre equipos o personas a formar. Por el contrario, el **ejercicio de la bandeja** es más solitario. La persona se sienta ante una mesa y trabaja sobre un montón de documentos como los que podrían encontrarse en la bandeja de un gerente normal, estableciendo prioridades, recomendando soluciones a los problemas, y tomando cualquier acción inmediata que sea necesaria en función del contenido de los documentos. Si bien el método de la bandeja suele convertirse en un ejercicio ameno y estimulante, el grado en que permite mejorar la capacidad del gerente depende, en parte, de lo que suceda después de que se haya realizado el ejercicio. La descripción y análisis de lo que ha sucedido y de lo que debiera haber sucedido ayudarán a aprender a actuar como gerente. Sin embargo, sin esta descripción y análisis puede verse mermada la oportunidad de mejorar; el formando no cuenta con los conocimientos y experiencias necesarios para decidir qué transferir del juego o del ejercicio al trabajo.

---

[10] Edson, A. S. (1979), «Commuting to an M. B. A.», *Scene Magazine*: pp. 64-65.

[11] Filipczak, B. (1996), «Training On Intranets: The Hope And The Hype», *Training*.

Mientras que los ejercicios de simulación pueden ser muy útiles para desarrollar habilidades conceptuales y de solución de problemas, existen tres tipos de formación orientada hacia procesos para estimular la «perspicacia interpersonal» —conciencia de sí mismo y de los demás— de los gerentes, para cambiar actitudes o para practicar sus habilidades de relación humana, tales como el liderazgo o la dirección de una entrevista. Uno de estos métodos es la **representación de papeles.** Ésta se centra en cuestiones emocionales (es decir, relaciones humanas) más que en hechos. La esencia de la representación de papeles es la creación de una situación realista, para que los empleados en formación puedan asumir diversas personalidades en dicha situación. La utilidad de la representación de papeles depende, en gran medida, del punto en el que los alumnos se «meten» realmente en sus personajes. Si alguien ha realizado alguna vez una representación de papeles sabrá lo difícil que puede llegar a ser y lo fácil que resulta simplemente leer el papel. Sin embargo, cuando el sujeto se introduce en su papel, el resultado es una mayor sensibilidad hacia los sentimientos y percepciones del personaje.

7.5 Facilitación del rendimiento futuro de los empleados

El desarrollo de los empleados se considera en muchas organizaciones una parte integral de la planificación de la carrera. Durante los últimos veinte años, las actividades de desarrollo se han centrado en los empleados de dirección y profesionales, ya que se consideraba que eran el recurso humano más importante de la organización. Se han creado diversos programas más o menos sistemáticos, dirigidos a esta población. Sin embargo, ha sido últimamente cuando las organizaciones han empezado a darse cuenta de que, si quieren alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo, deben incluir otras categorías de empleados. Así pues, los programas de formación de mandos, de entrenamiento para la adecuación al trabajo en equipo y de creación de equipos no están reservados exclusivamente para la alta gerencia. Ello proviene de haberse dado cuenta de que ciertas habilidades que no están necesariamente relacionadas con ninguna tarea, como las de negociación, mejora de la memoria, atención y servicio al cliente, podrían beneficiar a la organización a largo plazo. Al invertir en estos programas de desarrollo, las empresas admiten que son las personas, y no sólo la tecnología, quienes hacen las cosas. Si bien el desarrollo del empleado se distingue de la formación normal, hay que mencionar la necesidad de hacer un seguimiento de los resultados, aunque los mecanismos, el marco temporal y los objetivos sean un tanto diferentes.

Los altos directivos y los formadores que no están a favor de los programas de desarrollo normalmente afirman que no ven ningún rendimiento tangible de la inversión. Esto se debe, a menudo, a que los resultados son poco claros y casi nunca se traducen en comportamientos de trabajo. Por tanto, los programas de desarrollo de empleados y directivos a menudo se denominan «formación en habilidades impalpables» o «desarrollo de las competencias». Según un especialista, este punto de vista está cambiando con rapidez, debido fundamentalmente a dos razones:

- El espectacular crecimiento del sector servicios requiere una sensibilidad extrema y una capacidad de relación humana consumada en el trato a los clientes. Los sectores bancario, de comercio

SABÍAS QUE

Aunque las competencias no es algo nuevo, muchas empresas forman y desarrollan a sus empleados sobre este enfoque. La competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un rendimiento superior en un trabajo o situación. Ejemplos de competencias: **liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad-flexibilidad, nivel de compromiso,** entre otras. Estas nuevas herramientas de recursos humanos no son una moda para los especialistas del área. No. Están concebidas como una herramienta competitiva en los negocios.

Aunque en el pasado muchas empresas se centraron en la formación de las **competencias técnicas o de conocimientos** (ejemplo: Informática, Contabilidad financiera, Impuestos, Leyes laborales, Cálculo matemático, Idiomas, etc.), el enfoque actual es sobre las **Competencias conductuales o habilidades**/capacidades de gestión: Iniciativa-autonomía, Orientación al cliente, Relaciones públicas, Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Capacidad de síntesis.

Para más información sobre las competencias para dirigir personas, véase: Dolan, S. L., Martin, I. (2000), *Los diez mandamientos para la direccion de personas.* Barcelona, Gestión 2000.

al por menor y de seguros tienen serios problemas para reclutar y retener empleados. La calidad de la mayoría de los nuevos trabajadores de servicios a menudo es deficiente, debido simplemente a que muchos tienen una baja formación. Los empleados de línea de servicio al cliente sufren un círculo vicioso: los empleados con pocas habilidades prestan una atención inadecuada, y los clientes, furiosos, se descargan en los trabajadores de servicio, los cuales no soportan el maltrato y, en última instancia, se despiden.

- En el sector industrial la lógica es diferente. A medida que aumentan la tecnología y la automatización y se precisan menos mandos, los empleados deben hacerse más independientes y estar preparados para la autogestión y el trabajo en equipo. Por tanto, la necesidad de mejorar su capacidad de toma de decisiones y de relación con otros se vuelve esencial. Los programas en que se enseña a los empleados a trabajar en equipos autogestionados o a ayudarles a aprender a desarrollar la capacidad de liderazgo son escasos[12].

La formación sistemática en habilidades impalpables es mucho más difícil que la formación técnica u otros tipos de formación. Mientras que la probabilidad de éxito de la formación técnica —suponiendo que esté bien diseñado el programa— puede llegar al 90%, e incluso al 100%, la formación en habilidades de liderazgo, comunicación interpersonal y solución de problemas puede decirse que ha sido un éxito si el 20% de los empleados utiliza las técnicas que se les han enseñado. El 80% restante puede que trate de aplicarlas en algunas ocasiones, pero al final acaba volviendo a sus antiguas pautas[13]. Con independencia de estas limitaciones, en las empresas se utiliza una gran variedad de métodos de perfeccionamiento de los empleados.

Programas sistemáticos de formación y desarrollo de cara al posible rendimiento futuro

En las décadas de los años sesenta y setenta tuvieron una gran difusión los programas de formación directa de grupos T y en relaciones humanas. Se considera que ambos están más relacionados con el desarrollo del individuo que con el desarrollo sistemático de la organización (excepto cuando se llevan a cabo como parte integral de un programa organizativo). *La formación de grupos T* se ha denominado también entrenamiento en adecuación al trabajo en equipo, grupos de encuentro y formación en laboratorio, y ha sido difundida a las empresas por *National Training Laboratory* (NTL) en Estados Unidos. Hace un fuerte hincapié en los principios de la dinámica de grupo y se dirige al desarrollo de habilidades para conocerse a uno mismo y a los otros mediante la observación y la participación. Los sujetos, en un grupo sin estructurar, intercambian sus ideas y sentimientos sobre el «aquí y ahora», en lugar del «allí y luego». Si bien la experiencia de pasar por un grupo de adecuación al trabajo en equipo permite al individuo conocer cómo se siente y actúa y el por qué, los críticos afirman que estos resultados puede que no sean beneficiosos, ya que no son transferibles al trabajo y, además, porque algunos participantes acaban estas sesiones psicológicamente trastornados. La *formación en relaciones humanas* busca «humanizar» al empleado, es decir, que esté más en sintonía con los «problemas de la gente». Esta escuela de pensamiento tuvo su origen en los conocidos estudios de Hawthorn.

El *análisis transaccional* se creó en la década de los cincuenta, y se difundió durante los sesenta, con la publicación del libro de T. A. Harris *Yo estoy bien; tú estás bien*. Se basa en una teoría según la cual las transacciones de conducta entre las personas pueden dividirse en tres categorías, que representan tres estados del yo: el padre, el adulto y el niño. A través de un proceso denominado análisis estructural, la gente aprende a analizar el tipo de transacciones que realiza con otras personas. La incongruencia en la transacción dará lugar a que la persona sienta que «no está bien», y viceversa: la congruencia hará que la persona «se sienta bien». La esencia de este tipo de formación es el análisis de las transacciones que se producen entre los participantes y señalar las conductas que reduzcan la incongruencia.

La *formación en creación de equipos* se utilizó al principio dentro de los programas de desarrollo de directivos. Sin embargo, en la actualidad ha proliferado el uso de equipos, por lo que este tipo de

---

12 Georges, J. C. (1989), «The Hard Reality of Soft-Skills Training», *Personnel Journal:* pp. 41-45.

13 *Ibid.*, 43.

formación se ha ampliado a muchas otras categorías de empleados. Comités, equipos de trabajo, comisión técnica de élite, círculos de calidad, equipos de liderazgo conjunto entre patronal y sindicatos, comités de acción y equipos de trabajo autogestionados han sido las palabras de moda de los años noventa y el objetivo de este enfoque. Si bien la finalidad de la creación de equipos está muy clara, el procedimiento para lograrlo a través de la formación no lo está tanto. De acuerdo con un especialista, existen diez errores a la hora de diseñar la formación para definir el concepto de equipo:

- Confundir la creación de equipos con el trabajo en equipo: la formación de equipos se centra en hacer que las personas de un equipo se sientan bien unas con otras; el trabajo en equipo, por otro lado, es un método de asegurarse de que el grupo trabaja según normas determinadas, incluso aunque se produzcan conflictos en las relaciones interpersonales y de personalidad.
- Ver los equipos como si fueran «sistemas cerrados»: a menudo, durante la formación no se va más allá de la creación de un equipo concreto, sin llegar a proyectar esas relaciones en la organización en su conjunto.
- No utilizar un modelo sistemático de planificación del desarrollo del equipo: es preciso disponer de un modelo de referencia en el que se explique cómo podría sobresalir un equipo formado con éxito.
- Comenzar la formación sin haber evaluado las necesidades del equipo.
- Enviar individualmente a los miembros del equipo a recibir formación en equipos, en lugar de hacerlo colectivamente.
- Tratar la creación de equipos como una técnica japonesa de gestión.
- Suponer que los equipos son básicamente similares.
- Confiar solamente en la formación para crear equipos eficaces; deben establecerse políticas de seguimiento y de otros tipos para reforzar la formación.
- Tratar la creación de equipos como si se tratara de un programa, en lugar de un proceso.
- No responsabilizar a los equipos de utilizar lo que han aprendido durante su formación[14].

Desarrollo de directivos. El desarrollo de directivos abarca muchas de las técnicas que acabamos de mencionar, junto con algunos programas de formación más tradicionales. Debido a la intensa competencia mundial, los directivos deben llevar la carga de hacer que sus organizaciones logren mayores niveles de productividad, de calidad y de eficacia, de manera que se alcance, al menos, la supervivencia. El desarrollo de directivos es un proceso de formación constante, diseñado para contribuir a que sean más competitivos en aspectos concretos, tangibles y mensurables. El contenido de los programas se prepara a la medida de las características únicas de cada empresa concreta, si bien se otorga una gran prioridad al desarrollo de capacidades de liderazgo, a orientarse hacia el cliente y el mercado, a formular e implantar estrategias, y a planificar y dirigir el cambio. En un estudio realizado se ha hallado que de los doce métodos de aprendizaje que se utilizaban en los programas de perfeccionamiento de directivos, el uso de especialistas externos como profesorado surgió como el método más importante de aprendizaje que se emplearía durante los años noventa[15]. La literatura sugiere que para el próximo siglo estos métodos se extenderán para aumentar las habilidades de liderazgo de los directivos de las empresas.

7.6 Tendencias en la formación y perfeccionamiento

«Todo este cuento de la formación y perfeccionamiento está muy bien; pero es mi jefe quien realmente lo necesita.» (Los gerentes medios e inferiores) «*Si la alta gerencia simplemente mostrara un apoyo activo al programa, sería un éxito rotundo.*» (El especialista en formación de personal) «*¿Desarrollo de la gerencia? ¿Apoyo activo? ¿Por qué? Eso es lo que hago en todo momento.*» (La alta dirección)

Problemas y obstáculos en la formación y desarrollo

Los errores en estos puntos de vista adoptados y la tendencia a culpar y pasar la responsabilidad a otros son habituales a la hora de hablar sobre formación en las organizaciones. Estas actitudes son

[14] Huszczo, G. E. (1990), «Training for Team Building», *Training and Development Journal*: pp. 37-43.

[15] Bolt, J. F. (1989), «Executive Development as a Competitive Weapon», *Training and Development Journal*: pp. 71-76.

responsables, en parte, de que muchos esfuerzos de formación no lleguen a buen fin. Pero también existen otras razones del fracaso, como son las siguientes:

- Realizar análisis de necesidades precipitados y superficiales y, por tanto, incapacidad de definir cuáles son las necesidades reales de formación y quién deberá recibir formación.
- Sustituir la selección por formación y basarse, en gran medida, en la «magia» de la formación para aumentar las capacidades de sujetos que carecen de ellas.
- Limitar la actividad de formación y desarrollo a cursos reglados, haciendo caso omiso de todos los demás métodos.
- Agrupar indiscriminadamente todas las necesidades de formación y desarrollo y, por tanto, incapacidad de establecer programas adecuados para diferentes necesidades.
- No prestar una atención regular a la actividad de formación y desarrollo en su conjunto.
- No facilitar la aplicación práctica ni establecer sistemas de apoyo en la organización para los comportamientos que acaben de adquirirse.

Evaluación de los programas de formación y desarrollo

La evaluación de los programas de formación y desarrollo es una actividad útil y necesaria, a pesar de que en la práctica, a menudo, no se lleva a cabo. No obstante, sin la evaluación de los resultados es imposible determinar si el programa de formación y desarrollo ha satisfecho sus objetivos.

Criterios de evaluación. La evaluación supone determinar qué datos y criterios son pertinentes para que ésta sea válida. Entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en la productividad, la realización de entrevistas y de pruebas objetivas, los resultados de la evaluación del rendimiento, las encuestas de actitudes y los ahorros en gastos y ganancias ocasionados, por mencionar sólo algunas. Con independencia del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de formación y desarrollo supone responder a las siguientes preguntas:

- ¿Se ha producido algún cambio?
- ¿Se debe el cambio a la formación?
- ¿Se relaciona el cambio verdaderamente con el logro de los objetivos de la organización?
- ¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo programa de formación?

Si bien se han propuesto diferentes métodos de evaluación a lo largo de los años, la mayoría de los especialistas en formación están de acuerdo en que deben incluir, al menos, cuatro componentes:

- *Respuesta a la formación:* ¿Qué piensan los participantes del programa de formación? Éste es el componente más habitual, pero puede ser el que lleve a mayor confusión (esto es, no hay pruebas aparentes de que se hayan producido cambios).
- *Aprendizaje:* ¿En qué medida han aprendido los empleados lo que se les ha enseñado? ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades que se habían fijado como objetivo del programa? ¿Pueden mostrar los comportamientos adecuados?
- *Comportamiento:* ¿Qué cambios de comportamiento se han producido en el trabajo como consecuencia de haber realizado el programa de formación? ¿Pueden ahora hacer los empleados que han recibido la formación cosas que antes no podían?
- *Resultados:* ¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a productividad? (Es decir, productividad en sentido amplio: asistencia, mejoras en la calidad, ahorro en los costes, tiempo de respuesta, etc.).

La elección de criterios depende del nivel al que vaya a efectuarse la evaluación de la formación. Así, por ejemplo, podría emplearse una encuesta breve de actitudes para apreciar la respuesta de los sujetos ante el curso. Sin embargo, un estudio de este tipo no aportaría información sobre el aprendizaje, el comportamiento y los resultados. De hecho, cuando el aprendizaje ha resultado estresante o difícil, la reacción de los sujetos puede ser incluso negativa.

Si el objetivo consiste en evaluar los conocimientos, las pruebas de lápiz y papel pueden ser útiles. Además, puede analizarse el contenido de las respuestas a ejercicios de formación como los de la

bandeja, la representación de papeles o el análisis de casos. Si bien esto permite indicar que se ha producido aprendizaje, no revelará si éste se ha transferido al puesto de trabajo. Para apreciar el cambio de comportamiento o de rendimiento, proporcionarán mejor información las medidas de resultados, la evaluación de los supervisores y las encuestas de actitudes de los empleados.

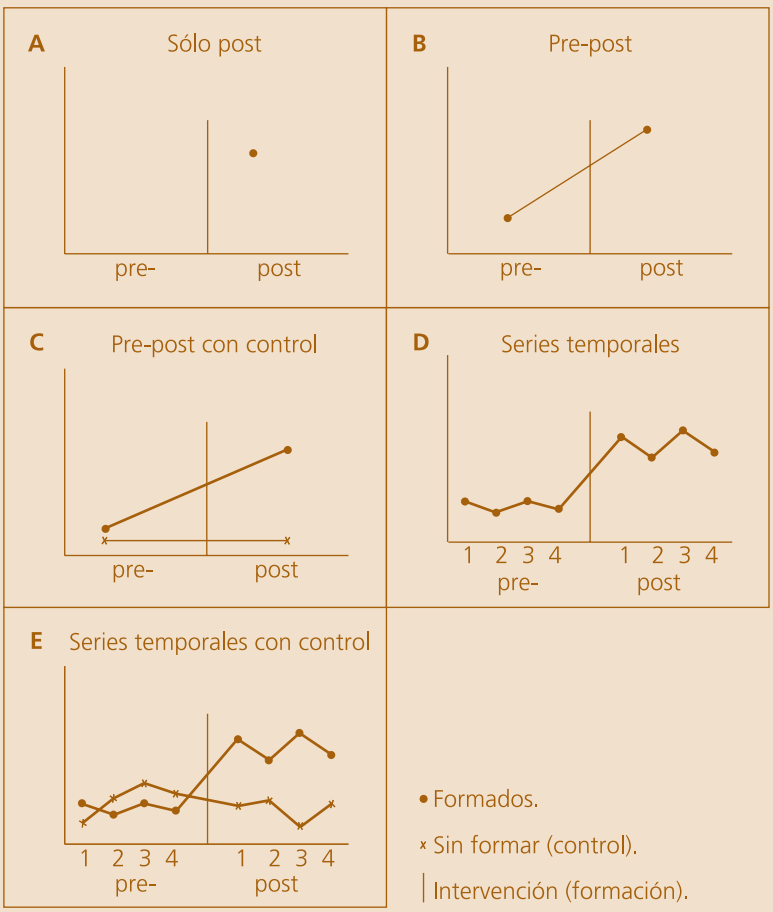
Diseños de evaluación

Además de determinar cuáles son los criterios adecuados para evaluar el programa, el gerente de recursos humanos debe optar por un diseño de evaluación. Los diseños de evaluación son importantes porque ayudan a comprobar si se han alcanzado mejoras y si ha sido el programa de formación el que las ha producido. Además, los diseños de evaluación pueden: 1) contribuir a evaluar cualquier programa de personal o de recursos humanos cuyo fin sea mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo; y 2) contribuir a la evaluación de la efectividad de cualquier actividad relacionada con el personal. La combinación de instrumentos de recogida de datos (por ejemplo, encuestas dentro de la organización) con el conocimiento de los diseños de evaluación puede resultar esencial para demostrar, al resto de la organización, la eficacia de la gestión de los recursos humanos y de cualquiera de sus programas y actividades.

En el Recuadro 7.8 se muestran diversas formas de evaluar los resultados de los programas de formación.

En algunos diseños de evaluación del Recuadro 7.8 se utilizan grupos de control. Un grupo de control está formado por empleados que no reciben formación, pero de los cuales se toman mediciones. El uso de un diseño de este tipo da lugar a datos que permiten realizar comparaciones. En A se muestra el diseño que utilizan habitualmente las organizaciones en la actualidad —evaluación después de

RECUADRO 7.8 Principales clases de diseños de evaluación de la formación y desarrollo



la formación. Asimismo, es el más débil a la hora de juzgar la efectividad de la formación, ya que no se conoce la línea base de conocimientos y habilidades de las personas que se han sometido a formación. En B se muestra un diseño mejorado, ya que disponemos de cierta información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes de los sujetos antes de someterse a la formación. Con todo, incluso si cambian los resultados tras la formación, con este diseño no podremos atribuirlos a la actividad formativa. En C se muestra un diseño completo pre-post y grupo de control. Se infiere que existen pruebas de la eficacia de la formación cuando los cambios producidos tras la formación son mayores en el grupo de formación que en el que no la ha recibido. Sin embargo, este procedimiento es bastante caro. Por último, en D y E se muestran diseños de series temporales sin grupo de control (D) y con grupo de control (E). En estos diseños se llevan a cabo diversas mediciones iniciales de conocimientos, habilidades y actitudes, y se siguen los cambios que se producen tras efectuarse la formación. La tendencia que surja de los datos proporcionará una estimación importante de la estabilidad de las medidas previas y posteriores al tratamiento. Ayuda a eliminar la formación innecesaria cuando la experiencia por sí misma mejora con el tiempo los conocimientos, habilidades y actitudes (esto es, la curva de aprendizaje). Asimismo, permite ofrecer estimaciones del índice de retención de los conocimientos, habilidades y actitudes que acaben de adquirirse. Debido a estas y otras razones, muchos expertos piensan que lo mejor parecen ser las medidas múltiples, ya que permiten reducir al mínimo los denominados efectos de interacción entre medición e intervención.

Muchas de estas reflexiones sobre los diseños pueden aplicarse a la medición de la efectividad de los programas de perfeccionamiento de los empleados, si bien estos últimos se diferencian en dos áreas: el centro de atención y el grado de sistematización. Mientras que los programas de formación se establecen fundamentalmente para satisfacer las necesidades de la organización, los de perfeccionamiento se centran en las necesidades de los empleados.

Aplicaciones informáticas

Los sistemas informáticos, ordenadores, pueden utilizarse para apoyar numerosas funciones de formación y desarrollo. En la mayoría de los casos en los que se emplean es la unidad de recursos humanos la responsable de la formación. Más información se facilitará en el Capítulo 17.

SABÍAS QUE

En el 2005, el 60% de la formación empresarial se realizó con apoyo de herramientas multimedia y teleformación, si se cumplen las previsiones de la UE, que aseguran un rápido crecimiento, del orden del 40% anual, en este ámbito durante los próximos años, según un estudio de Doxa Consultores.

España se halla por debajo de los niveles de la Unión Europea en cuanto a formación en general y también en lo que se refiere a formación multimedia, esto es, la impartida a través de CD_ROM y teleformación. En este caso, con un retraso de dos años.

Sólo cuatro de cada diez empresas españolas cuentan con departamento de formación, frente al 70% de la UE. Pero tres de cada diez grandes empresas ya realizan una parte significativa de su programa formativo a distancia y dos de cada diez desarrollan cursos con apoyo multimedia. Las demandas principales de las grandes empresas españolas en formación multimedia se dirigen, en primer lugar, hacia los cursos de cultura corporativa y comunicación, seguidos de ventas, atención al cliente, calidad y gestión empresarial. Las asociaciones empresariales, los sindicatos y los organismos públicos sitúan en primer lugar los cursos sectoriales, mientras que el sector de la formación (academias, centros y escuelas de negocios) y particulares demandan fundamentalmente cursos de inglés e informática. Los atributos que estos grupos exigen a la formación multimedia son la autoformación en el caso de sindicatos, sector de la formación y particulares, y que sea «un producto lúdico y entretenido» que permita la autoevaluación. Para el grupo de grandes empresas resulta interesante, sobre todo, que la formación multimedia aporte deslocalización y homogeneidad, *just in time,* acceso a los mejores recursos didácticos y evaluación automatizada por alumnos y grupos. La consultora valora la formación, tanto multimedia como tradicional, como una de las estrategias empresariales imprescindibles para la competitividad. Con un presupuesto de 550.000 millones de pesetas (3.306 millones de euros) anuales para formación, España debe duplicar esta cifra para alcanzar la media comunitaria por persona activa. Según datos de la *Educational Multimedia Task Force* y de Doxa Consultores, referidos a 1996, en España sólo se destinan a formación 34.000 pesetas/año (204,34 euros), el 1,4% de la masa salarial. Esta inversión se reparte al 50% entre formación ocupacional y la formación continua. En el primer aspecto, el INEM (Instituto Nacional de Empleo), las comunidades autónomas y ayuntamientos destinan 250.000 millones (1.502 millones de euros) y las escuelas de negocios y academias 50.000 millones (300 millones de euros). En formación continua, el FORCEM invierte 100.000 millones (600 millones de euros), las empresas otro tanto y las comunidades y ayuntamientos 50.000 millones (300 millones de euros).

Fuente: *El País*, 1 de noviembre de 1998.

Formación y aprendizaje organizativo [16]

La importancia del aprendizaje organizativo como capacidad dinámica básica para competir en entornos dinámicos ha sido puesta de relieve por diversos autores [17]. En el desarrollo y mantenimiento de dicha capacidad juegan un papel muy importante dos recursos fundamentales como son el conocimiento y los recursos humanos. Por otra parte, la literatura sobre aprendizaje organizativo muestra una continua referencia al concepto psicológico de aprendizaje individual. El vínculo entre el aprendizaje individual y el organizativo es que en ambos se adquieren nuevos conocimientos que llevan a modificaciones de conducta [18]. No obstante, las diferencias más significativas entre ellos se encuentran en el ritmo —capacidad individual *vs.* acción conjunta de individuos— y en el soporte del conocimiento memoria individual *vs.* memoria organizativa (cultura, rutinas, etc.).

La formación en la empresa es uno de los mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden desarrollar su conocimiento como estrategia competitiva, jugando (la formación) un papel crítico en el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, tanto individuales como organizativas [19].

Los programas de formación continua han sido destacados por su incidencia tanto en favorecer la existencia de un clima de aprendizaje constante como por su papel en el propio proceso de aprendizaje organizativo. En la medida en que los programas de formación sean percibidos no sólo en términos de construcción de habilidades sino de transferencia de conocimientos, facilitadores de la comunicación, fomento de valores comunes y de la flexibilidad, serán considerados como piezas claves en el proceso de aprendizaje organizativo.

En definitiva, el sistema de gestión de los recursos humanos ejerce una notable influencia sobre la capacidad de aprendizaje de una organización, bien porque éste se basa en el aprendizaje individual, bien porque los conocimientos, habilidades y actitudes (el capital humano) delimitan la capacidad de aprendizaje y de generación de conocimiento en la organización [20].

RESUMEN

El cambio tecnológico, la competencia mundial y la rápida obsolescencia de las habilidades y conocimientos están ejerciendo presión sobre las organizaciones para formar y perfeccionar a sus empleados. Esto requiere que se preste una atención especial a las tres fases principales de la formación y desarrollo: análisis de las necesidades, creación de programas y evaluación del proceso en su conjunto. La debilidad de conexiones en este proceso limitará obviamente la efectividad de los programas de formación y desarrollo. A la hora de poner en marcha un programa de formación deben tenerse en cuenta varios criterios, especialmente la respuesta a las preguntas de ¿quién?, ¿qué? y ¿dónde? Los directores de formación y desarrollo disponen de una gran diversidad de métodos y medios, si bien su elección deberá basarse en su adecuación a los objetivos de la formación y a sus costes relativos. Con independencia del método por el que se opte, el contenido de la formación deberá diseñarse de forma que se optimice el aprendizaje. Para lograr esto, deberá pensarse en el uso adecuado de reforzadores durante y después del aprendizaje. No deberá descuidarse la evaluación de la efectividad del programa de formación. Esto requiere que la empresa se comprometa a realizar un diseño riguroso, preferiblemente experimental, de evaluación del programa. Si bien son parecidos a los diseños de validación predictiva, los diseños experimentales son más caros de llevar a cabo, tanto en lo que se refiere a tiempo como a dinero. Los diseños cuasi-experimentales y el uso de la información de evaluación del rendimiento permiten al responsable de recursos humanos o al director de formación evaluar con eficacia las decisiones de formación y perfeccionamiento.

---

16 Apartado elaborado por Pilar Jerez Gómez, autora de la Tesis Doctoral «La gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones». Universidad de Almería, 2002.

17 Grant, R. M. (1996), «Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration», *Organization Science*, 7(4): pp. 375-387; Lei, D.; Hitt, M. y Bettis, R. (1996), «Dynamic core competentes through meta-learning and strategic context», *Journal of Management*, 22(4): pp. 549-569; Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997), «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, 18 (7): pp. 509-533.

18 Stata, R. (1989), «Organizational learning: the key to management innovation», *Sloan Management Review*, Spring: pp. 63-74.

19 Valle, R.; Martín, F.; Romero, P. y Dolan, S. (2000), «Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent», *Journal of Organizational Behavior*, 21: pp. 283-297.

20 Jones, A. y Hendry, C. (1994), «The learning organization: adult learning and organizational transformation», *British Journal of Management*, 5(2): pp. 153-162; Kamoche, K. y Mueller, F. (1998), «Human resource management and the appropiation-learning perspective», *Human Relations*, 51(8): pp. 1.003-1.060.

NOTA FINAL

La noción de formación y desarrollo en las organizaciones está cambiando con rapidez. Además de comprender la necesidad de disponer de una fuerza laboral productiva se está empezando a asumir que la formación y el desarrollo son importantes como enfoque estratégico con el que puede lograrse una ventaja competitiva en el futuro. Titulares como «El desarrollo del directivo como arma competitiva» o «La formación se considera clave para competir» se encuentran cada vez con más frecuencia en las páginas de los periódicos y de las revistas de negocios. Atravesamos un período en el que los empleados, los gerentes y las organizaciones están volcándose hacia la formación como una solución para los temas relacionados con la productividad. Si bien la tendencia general resulta alentadora, podría ser también peligrosa, ya que se considera que la formación es una panacea para todos los problemas. De hecho, un examen más detenido (en el ámbito estratégico) puede indicar que algunos programas concretos de formación pueden satisfacer las necesidades a corto y medio plazo de las organizaciones, pero es el hincapié en los esfuerzos más amplios de formación y perfeccionamiento lo que será decisivo para satisfacer las necesidades a largo plazo. Aparte de cuestiones más filosóficas, está el tema de la actitud de la alta gerencia hacia la formación. El punto de vista de los presidentes y consejeros delegados sobre la formación y desarrollo de facto es, en cierto modo, ambivalente. Por un lado, está el sobrado reconocimiento de su importancia y, por otro, no siempre hay indicios claros de que las empresas estén dispuestas a «obrar de acuerdo a lo que dicen». Son pocas las empresas que asignan presupuestos significativos a la formación y desarrollo. Asimismo, se ha observado que, incluso entre estas empresas, la formación se considera un «mal necesario», por lo que se concibe más como un coste para la empresa que como una inversión.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cuáles son algunos de los objetivos comunes de la formación? ¿Cuál es el más difícil de lograr? ¿Por qué?
2. ¿Cómo deciden las empresas si invierten en formación? ¿Qué factores influirán para que no inviertan en formación?
3. Basándose en su propia experiencia, ¿qué ventajas ha obtenido su empresa (anterior o actual) de formarle a usted? Explíquelo.
4. ¿Qué cosas importantes deberá tener en cuenta a la hora de elegir un medio concreto de formación? ¿Cuáles son los principales inconvenientes de utilizar el método de cursos o clases formales para la formación?
5. Diga algunos de los principios de diseño que pueden mejorar el aprendizaje que tiene lugar en los programas de formación.
6. ¿Por qué las empresas pasan por encima o no realizan una evaluación adecuada de los programas de formación de empleados?
7. Suponga que usted es un supervisor de línea que sufre un problema de bajo rendimiento en uno de sus empleados. ¿Qué indicadores tendría que utilizar para decidir si esto refleja un error de selección o simplemente la necesidad de formarlo? ¿Puede ilustrar este dilema con un ejemplo de su experiencia laboral actual o pasada?
8. Diferencie los programas sistemáticos de desarrollo del empleado de los no sistemáticos.
9. Describa un diseño de evaluación de la formación en el que se incluya un grupo de control. Explique las ventajas de este diseño.

Ejemplos de indicadores de formación y desarrollo*

Indicadores estratégicos relativos a la orientación de la formación:

- Especialización.
- Polivalencia.
- Trabajo individual.
- Trabajo en grupo.
- Adquisición de capacidades futuras.
- Adquisición de capacidades actuales.
- Mejora resultados actuales.
- Mejora resultados futuros.

Indicadores operacionales de la formación:

- Gasto medio de formación por empleado.
  - Tiempo de formación por empleado.
  - Tiempo de formación por empleado que ha participado en los programas.
- Porcentaje de empleados que participan en programas de formación.
- Gasto en programas de formación.

* Estos indicadores pueden ser analizados por departamentos, por categorías o niveles, etc.

ESTUDIO DEL CASO 1

Una alternativa exitosa: La formación como estrategia de cambio

Elaborado por Dra. Carmen Martínez González. Profesora Titular de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona

El Sr. Burgos, está contento. Acaba de reunirse con su equipo y han perfilado cual va a ser la propuesta que mañana presentará a Mr. G. Huber, Director de la División en Europa con el que han acordado reunirse en Barcelona, para definir el Plan de actuación del próximo año 2007. Será una reunión difícil. El Sr. Burgos, Director de la División Farmit Dokma: **Productos Médicos** en España, lo sabe bien. En la última reunión en Bruselas, el director general de la compañía y el nuevo responsable para Europa, Mr. Huber junto con el Director de Recursos Humanos, venido desde EE.UU., plantearon la nueva estrategia de la empresa en Europa. Como siempre era necesario «reorganizar las estructuras para hacerlas más cercanas a la realidad de cada país, optimizando recursos».

El Sr. Burgos tiene en su mesa el resultado de un estudio llevado a cabo este año 2006 y cuyos datos servirán de base para tomar una decisión sobre el plan a presentar a corto y largo plazo.

1. LA EMPRESA

1.1. La empresa FARMIT DOKMA and Company

Farmit Dokma es una empresa americana que viene realizando en España, desde 1980, una gran inversión, contando en la actualidad con:

- 1.000 empleados.
- 3 áreas de negocio.
- Una producción de más de 7.000 millones al año de materiales utilizados en hospitales (agujas y jeringas).
- Más de 700 proveedores nacionales.
- Un Centro de I+D en Italia.

La sede central y la jefatura del país, así como su fuerza de ventas y marketing están en Badalona, ciudad a 10 Km. de Barcelona. La empresa posee en España dos plantas de fabricación una en Pamplona y otra en Badalona. La compra de una pequeña empresa española fabricante de materiales «desechables» (jeringuillas) ha hecho que en la actualidad sean líderes a nivel mundial en la fabricación de este producto.

- La empresa ha mostrado, desde siempre, una alta preocupación sobre la calidad de sus productos, y cuenta en la actualidad con los avales nacionales e internacionales más importantes como son los certificados de calidad y producción EN 46002, ISO 9000, ISO 14000 y la marca CE para los productos.
- Son tres las áreas de negocio: **Bio-ciencias, Sistemas de Diagnóstico para Microbiología y Productos Médicos** desarrollándose una amplia gama de productos en cada una de las áreas como por ejemplo: *Material de inyección para el diabético, dispositivos para envasar medicamentos inyectables, productos de anestesia, productos de quirófano, catéteres intravenosos periféricos y centrales, reactivos para investigación, productos para el estudio de biología celular, etc.*

El Plan de acción para el 2007, que se propone desarrollar el Sr. Burgos hace referencia al negocio de **Productos Médicos.**

Este negocio proporciona productos y servicios en las áreas de inyección y terapia de infusión intravenosa, cuidados críticos y productos de seguridad. Son líderes a nivel mundial en la fabricación y comercialización de sus productos. Los últimos avances y soluciones en la práctica diaria relacionada con la aplicación, cuidados y mantenimiento de las vías venosas hacen que la empresa sea un claro referente para los profesionales de la salud en nuestro país.

PM (Productos Médicos) facilita la labor del anestesiólogo con una amplia gama de productos indicados para la realización de las técnicas de anestesia con precisión, seguridad y confianza. La creciente preocupación por la seguridad en el lugar de trabajo implica que, cada vez en mayor medida, los hospitales y profesionales de la salud deben contemplar los productos sanitarios bajo este aspecto. Los productos que se fabrican tienen todos los avales de seguridad por ellos mismos, por su técnica y su diseño.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO PM

Desde que se incorporó, el Sr. Burgos, hace 10 años, el negocio ha tenido un aumento considerable de ventas. El año 2004 y 2005 han sido los n.º 1 de Europa en ventas y no sólo en sus productos estrella sino en el nuevo producto que han conseguido introducir en el mercado español a pesar de que la competencia está posicionándose en el mercado con un producto similar fabricado en Alemania.

Con precios más altos pero una alta calidad son, en este momento, líderes en Europa en ventas y una empresa reconocida en el sector sanitario en España.

La reunión que se ha propuesto tener con Mr. Huber, llega en un buen momento: objetivos de venta alcanzados, alta

>

RECUADRO 7.9

rentabilidad del negocio y un mercado potencial en crecimiento. Sin embargo, desde la casa matriz se apuntan algunos cambios, fruto de políticas generales de los Gobiernos, evolución del propio mercado, de intereses económicos nacionales e internacionales y la propia dinámica que se genera en torno a un sistema organizativo y que fuerzan al cambio como medio de adaptación.

Por ello, el Sr. Burgos ha llevado a cabo un estudio de la situación actual del mercado del negocio y un amplio análisis de su situación interna (básicamente de sus recursos humanos). Esta información es la que servirá de base para distinguir claramente cuáles son los parámetros que han cambiado y que propician una modificación de los objetivos y cuáles son los recursos humanos y económicos que se tienen, o se están dispuestos a modificar en la propuesta de cambio.

2. EL EQUIPO HUMANO QUE CONFIGURA PM

El equipo de personas que trabajan directamente con el Sr. Burgos son: Director de Marketing, Director de Producto *(Product Manager)* Director Comercial y 2 Jefes de Ventas. Directamente de éstos dependen los Delegados de Ventas que cubren 2 zonas de España. La zona Norte con Galicia, País Vasco, Cataluña, y la zona Centro con Madrid, Valencia y Andalucía. Estos 6 delegados de ventas cubren el país con una venta directa de sus productos o a través de Distribuidores que introducen sus productos en el ámbito sanitario. Un equipo de 12 personas sin contar los Distribuidores que en alguna de las zonas colaboran estrechamente con el Delegado.

El negocio cuenta con el soporte del Director Financiero y Director Administrativo de la empresa que asesoran a los diferentes negocios.

Los clientes son los hospitales. PM opera básicamente en la red de hospitales públicos de las diferentes comunidades y algunos de los hospitales concertados importantes de las zonas.

Todas las personas tienen un contrato estable y algunos llevan trabajando para la empresa desde hace 10 años (el delegado del País vasco) o el mas recientemente incorporado 1 año (el delegado de Galicia). Su formación de base es diferente. Los Jefes de Ventas tienen una titulación superior (Económicas, Química, Empresariales) y los Delegados de Ventas ATS, o Diplomados.

La estructura que actualmente tiene la empresa es el resultado de la definición de objetivos: posicionamiento en el mercado, cuota de ventas, rentabilidad y fidelización del cliente. Los recursos humanos que disponen buscan una entrada rápida del producto en los clientes, generando la necesidad.

El 7 de mayo, en la reunión de ventas anual que reúne a todo el personal (incluidos los Distribuidores) se plantearon diferentes cuestiones. El Jefe de Ventas de la zona Norte afirmaba:

> *«Creo que cada vez más los clientes plantean una relación más directa con los interlocutores. Es un hecho que si se recurre a la parte superior de la pirámide para resolver es porque en la inferior no se tiene la solución. Si el Distribuidor sabe resolver, ya no pasa la respuesta a otra parte. El cliente quiere otro interlocutor más ventajoso. Ahora el proceso es: cliente va a Distribuidor, este al Delegado y éste al jefe de ventas. No hay autonomía de decisión ni en Distribuidor ni en Delegado. Estamos demasiado lejos de Facturación y de Servicios y ésto cada vez nos deja en peor posición».*

Por su parte el Jefe de Ventas de la Zona Centro añadía:

> *«Se aprecia falta de coordinación, falta de información de los perfiles de ciertos puestos. Todo va bien si existe coordinación entre delegado y Jefe de Ventas. Creo que el Jefe de Ventas debe motivar al equipo y entrenarlo. El Delegado es como el Presidente de su zona. El responsable de Producto se hace imprescindible: rescata argumentos de la Empresa al mercado y a la inversa. No somos una estructura muy jerárquica pero globalmente la estructura no es la adecuada».*

Ambos opinaban que sería conveniente una nueva redefinición de las funciones de cada uno, una mayor relación a la hora de trabajar, una filosofía de TRABAJO EN EQUIPO y la optimización de los potenciales de ciertas personas, delegados o distribuidores de cara a un acercamiento mayor al cliente.

2.1. Las actividades: Vender más y mejor.

La proximidad que el Delegado tiene con el cliente es a través de un Distribuidor, o del día a día que hace que se cierren las ventas. El delegado del País Vasco afirmaba: «*Llevamos un año y medio con el distribuidor. Actualmente nos permite preocuparnos de menos cuestiones presupuestarias. Mi tarea es la de conocer a los clientes, productos, la mecánica de la administración para comprar, (lo que supone la parte más complicada), quién decide, etc. Creo que a veces es el usuario quién decide la compra, pero, en otros casos, la administración tiene mucho peso. Las decisiones a veces están en los técnicos y otras en los gestores. Existe una tendencia a dar a la administración más poder. Están recogiendo información de los productos que se consumen en otros hospitales, con el fin de unificar productos. Esto nos fuerza a negociar y no siempre tenemos claro «hasta cuánto» podemos bajar o qué argumentos dar».*

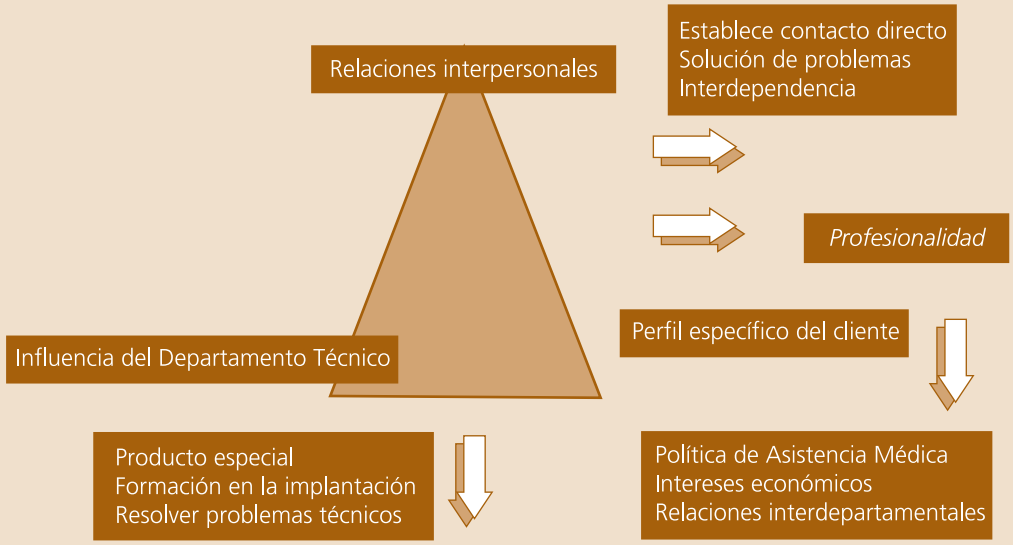
No ocurre lo mismo en todas las zonas y así lo expresa el Delegado de Cataluña: «*Creo que el comprador cómodo, sentado en su despacho, al que se le ofertaba un producto a un precio, ha ido cayendo. La postura que estamos observando es «dame argumentos de rentabilidad». En el sector especialista se busca calidad y rentabilidad a su servicio. Los gestores tienen cada vez más fuerza. Las compras antes eran puramente administrativas. Ahora se tienen conocimientos de gestión, de planificación, una formación en compras. Existe un reparto de poderes entre médico o enfermera y gestor*».

Este cambio modifica las acciones, es el médico el que propone alternativas, y la gestión la que administra.

El delegado de Andalucía añade alguna consideración a su trabajo: «*Yo tengo una situación especial sin distribuidores. Ha habido cambios en el mercado. Antes entraba por los jefes de servicio, luego enfermería, después la administración y luego la administración profesionalizada (economistas) Hoy se pide rentabilidad, se valoran más cosas. Uno de los problemas es que la gestión tiene actualmente más poder y el técnico menos decisión. En cada hospital, hay muchos temas para negociar. El técnico ahora está mas sensible a lo económico, no es tan drástico pero la filosofía del ahorro está presente y ahí es donde se tiene que luchar. Los precios se consiguen a través de la fuerza del delegado».*

Finalmente el delegado de Madrid opina que: «*Tenemos una buena imagen en el cliente, buenos productos, diferenciados, y con un mercado en cambio. Antes, en la*

RECUADRO 7.10 Cambios habidos en el negocio PM en los últimos 5 años



decisión influía lo técnico, y ahora lo económico. Hay que analizar cliente a cliente y la mayoría de compras las tenemos por concurso. Han aparecido nuevos interlocutores: dirección de enfermería. Esta persona es la que aglutina los informes técnicos. A pesar de tener el informe técnico no es garantía de llevarte la compra. Entrar en un mercado de precios no es interesante, no te da garantía de que el centro sea el año que viene cliente. Están perdiendo poder los técnicos. Hasta ahora al técnico le preocupaba solo lo mejor y ahora se les mentaliza sobre el presupuesto. Lo que se debe hacer es analizar en cada caso cuál es el poder de la empresa. Podemos hacer una negociación global buscando lo atractivo para la parte gestora. Esto nos obliga a ofertar «todos los productos de la empresa, de otros negocios» y que a veces desconocemos cuál es su política».

El Sr. Burgos es consciente de que el sistema de venta a través de los informes técnicos, que en el caso de la empresa abría todas las puertas (producto bueno), ha dado paso a «nuevas estrategias de acercamiento» con interlocutores diferentes. Algunos delegados de ventas se ven obligados a modificar sus técnicas de ventas aprendidas en los cursos de formación, con el fin de acercarse a sus clientes.

El Informe que el Sr. Burgos tiene recoge algunas sugerencias dadas por los delegados:

- La acción dirigida al personal técnico debe *convencer del beneficio* y saber negociar con él. Prima el informe técnico pero se necesita algo más. (Valencia).
- Hay que apoyar al producto y contactar con los médicos. Requiere tecnología y conocimientos. Actuar con tanta profesionalidad como el profesional nuevo de compras. Se debe convencer al usuario de la utilización de los productos. La cultura de la organización dirige la acción. (Cataluña).
- Contacto directo, proximidad con el cliente, servicio y rapidez. (País Vasco).
- Informes técnicos lo primero. Con la Gerencia sólo se negocian precios. (Madrid).

3. EL MERCADO

El estudio que el Sr. Burgos ha realizado refleja las opiniones que los clientes tienen de la propia empresa y del negocio en particular, por lo que nos informa del mercado (amenazas y oportunidades)

Estas opiniones se han recogido de los Gerentes o Jefes de Compra de los Hospitales de diferentes zonas: País Vasco, Madrid, Valencia y Barcelona, con características distintas (pequeño o gran hospital) con el objetivo de analizar los posibles cambios en el sector.

País Vasco La situación del mercado hace necesaria la desatomización (hay demasiados fabricantes), y especialización de los productos. El mercado está dominado por el comprador. Son necesarias negociaciones de productos con calidad y servicio. Se reconoce que la empresa no ofrece un producto diferente, es similar a la competencia, lo que hace que la compra se evalúe por precio. Se considera imprescindible para la salud. Se le evalúa explícitamente por la mejor calidad de servicio y se hace una evaluación positiva del Distribuidor, su servicio, atención (proximidad, preocupación). Se echan en falta visitas más sistemáticas.

Madrid Respecto al mercado se cuenta con presupuestos más reducidos que otros años. Se tiene un control informatizado de los productos lo que proporciona un mejor afine de precios ante la oferta. Se busca la calidad. Los concursos nacionales, restan autonomía a los hospitales. Actualmente, hay más competencia en las ofertas, se prima el que da calidad a más bajo precio. El hospital grande demanda profesionalidad, visitas programadas para no perder el tiempo y si es necesario reparto programado de productos. Se reclama al profesional que sabe que lleva entre manos, no el simple vendedor. Si en el hospital existe un profesional, también debe serlo el proveedor/delegado de ventas.

Valencia Actualmente el mercado está cambiando, los suministradores pequeños que antes servían un producto y no tenían control, están desapareciendo, ante presupuestos más globales. Actualmente, el profesional de la compra necesita un profesional de la venta y esto hará saltar las empresas con personal no competente. Las empresas necesitan profesionales con más responsabilidad y más decisión. Hay una imagen de empresa lenta, que medita los cambios, no lo hace movida por modas o momentos, es reflexiva, lo cual es valorado. Existe un buen servicio y distribución de sus productos.

Barcelona La situación a la que se hace referencia es a una situación en la que los diferentes hospitales están adoptando posturas conjuntas, tanto en la compra de productos como en los costes de estos productos. La compra conjunta es un hecho que abarata los costes y define mejor la calidad de los productos. Ello supone comprar donde sea y a quien sea, dentro de unos estándares de calidad (incluso en Europa). Requiere interlocutores válidos, más profesionales, que sepan planificar su acción, definir procesos y conjuntamente decidir lo que sea más óptimo. La imagen de la empresa es buena a pesar de que se considera al distribuidor, y al delegado interlocutores no válidos para afrontar los cambios. La distribución de los materiales, stock y mantenimiento son actividades que pueden programarse y que bien organizadas pueden abaratar los precios de un producto.

3.1. La visión del mercado desde la perspectiva de los distribuidores

Tal como hemos señalado, los distribuidores hacen de puente entre la empresa, los delegados y el hospital. Son conocedores de la situación desde fuera de la empresa y detectan los cambios que puedan estar produciéndose. El estudio recoge la información de los Distribuidores actuales de Valencia, Barcelona, País Vasco y Madrid.

VALENCIA
Mercado con potencial. Los hospitales apuestan por la tecnología, por el ahorro de material. El administrador técnico juega un papel importante. Se podría decir que el técnico informa y el administrador negocia. El material sin apoyo técnico no se vende. La empresa tiene un material actualmente puntero y diferente de la competencia.

BARCELONA
Producto sofisticado. Mercado con posibilidades. Pérdida de poder del sector médico. Más eficacia y profesionalidad. Dejan las características técnicas al médico. Necesidad de negociaciones globales.

PAÍS VASCO
Incremento de ventas. Época mala ya que cuesta mantener las cuotas de mercado, hasta ahora la política ha sido ganar clientes, ahora es mantenerlos. Competencia con innovaciones y más barata. Gerencia más profesional.

MADRID
Aún hay mercado sin convertir, diversidad de productos, gama amplia de productos. Se está en un *ranking* alto. En los pequeños hospitales prima lo técnico, se valora la calidad y el precio (ser más barato), en los hospitales grandes se valora la gestión.

El equipo más directo del Sr. Burgos, el *Product Manager,* Director Financiero, Director Comercial y Jefes de Ventas, han analizado los datos que acabas de leer. El Jefe de Ventas tiene claro que *hay un cambio de jerarquías en los interlocutores, por lo general se está interesado por lo técnico, pero también con intereses por lo económico. Antes, lo técnico pesaba más. Hay un cambio de poderes: el gerente manda mucho más que antes.*

Se tiene una imagen más global del hospital, lo que implica análisis económicos más globales. El técnico tiene ahora 2 motivaciones, lo técnico y lo económico. El gestor sólo ve lo económico. Siempre se ha actuado trabajando lo TÉCNICO + la CALIDAD. Ahora, la estrategia se modifica, se tienen que dar argumentos distintos al gestor. El análisis es diferente. Hemos podido posicionarnos en el mercado con nuestras competencias. Se plantea una cuestión, ¿qué competencias tenemos y cuáles debemos desarrollar?

El *Produt Manager* opina: *el mercado español está en proceso de cambio. Antes era un producto innovador, ahora es cotidiano, o se vende por concurso. El mercado pide cambios. Se ha profesionalizado el Jefe de Compras. Los Gerentes se forman para comprar, demandan caras nuevas de SERVICIOS. Actualmente, el poder está distribuido entre el técnico y el administrativo, éste incluso es más profesional.*

Nosotros, sin embargo, seguimos trabajando al Técnico. Accedemos al gestor si los técnicos nos defienden. Los técnicos no quieren cambiar, es el administrador el que llama para negociar otras cosas. El producto tiene que convencer al gerente y sólo optimizaremos la compra reuniendo todas las ofertas de la empresa. Debemos vender empresa no producto solo.

Cada uno de los miembros del equipo ha anotado sus comentarios y los datos presentados. Para unos, el mercado o mejor los mercados son diferentes, porque han cambiado los interlocutores en algunos casos o los sistemas de ventas se han globalizado. La necesidad de «saber vender» de forma diferente hace pensar en que se hace bien y que se debe incorporar. Algunos ya tienen potencial para adaptarse sin problemas al cliente, pero otros deben empezar a prepararse. La estrategia interna de relaciones, de comunicación, de planificación de acciones debe ser ejecutada en conjunto e incorporando a los otros negocios. La toma de decisión no debe estar centralizada.

Han tomado una decisión. Aunque se les pide reestructurar el negocio, el cambio por el cambio no es bueno. El Sr. Burgos no va a despedir a nadie. Su apuesta tiene dos momentos. En primer lugar, apuesta por las personas, sus RRHH. Su propuesta va a ir con un título: «la formación de competencias como estrategia de cambio». En un segundo momento, cuando las personas puedan responder, aplanará las estructuras actuales y dejará el negocio con una estructura matricial donde, no sólo, nadie ha perdido su puesto de trabajo, sino que ha desarrollado su potencial viendo en el negocio un plan de carrera.

Ahora, piensa en esa primera fase, la formación. El desglose de las actividades (planificación logística y operativa) debes trabajarla tú con los datos que se te aportan. Trabaja desde las necesidades detectadas.

ESTUDIO DEL CASO 2

Rediseño del Plan de Formación en HISPANO HOTEL

Elaborado por Dra. Irene Martín Rubio
Profesora Titular de Universidad Politécnica de Madrid

Hispano Hotel, empresa recién llegada a la industria hotelera internacional, procede de la fusión en el año 2000 de tres compañías: Ibérica, Hispania y Latina. Desde entonces la compañía ha ido adquiriendo hoteles individuales y posicionándose en el segmento de lujo.

Alojamiento y Restauración son las dos grandes unidades de negocio. El Presidente de Hispano Hotel, D. Faustino Silvestre, está apostando por una estrategia de expansión y crecimiento de hoteles de lujo, abriendo cada cuatro meses un nuevo hotel. Las ventas en 2005 se han incrementado un 17% en comparación con el año anterior. El resultado después de impuestos ha aumentado un 92% y la plantilla ha crecido un 8% respecto al año anterior fundamentalmente por la apertura de nuevos establecimientos. En lo referente al servicio de restauración se ha superado en un 9% la venta de cubiertos respecto al año anterior.

La pujanza y vitalidad que están demostrando las nuevas actividades hoteleras, alcanza en estos momentos tal intensidad, que se puede hablar de una auténtica revolución en los modos y maneras de hacer. Una revolución que tiene ver con la cantidad y calidad del tiempo libre de los clientes.

La imprescindible adaptación a la realidad actual y el interés por cubrir de forma global las demandas de los clientes, cada día más exigentes obligan no sólo a mejorar la calidad continuamente sino también a renovar constantemente los productos, a partir de dos dimensiones: ocio y empresa. En el eje ocio se ofrecen actividades de relax, salud y belleza (*spa*), golf y deporte. En el eje negocio se ofrecen salones y espacios para jornadas empresariales.

Dentro del área de recursos humanos, se está analizando la plantilla de cada establecimiento así como su productividad y homogeneizando el sistema de trabajo. Se pretende implantar un nuevo modelo de recursos humanos basado en competencias en coherencia con las competencias estratégicas de la organización.

La distribución de la plantilla por Departamentos es la siguiente:

Departamento 1º: Recepción y Relaciones Públicas: 16%
Administración: 12%
Departamento 2º: Cocina y Economato: 22%
Departamento 3º: Restaurante, Sala, Bar y Similares.: 21%
Departamento 4º: Pisos y Limpieza: 20%
Departamento 5º: Mantenimiento: 7%
Otros: 2%

En la clasificación de trabajadores al Grupo Profesional se han valorado los factores de encuadramiento profesional que sigue el art.13 de III Acuerdo Laboral de ámbito estatal en España para el sector de la hostelería (Aleh III) son los siguientes:

a. Autonomía, entendida como la mayor o menor dependencia jerárquica en el desempeño de las funciones ejecutadas.
b. La formación, concebida como los conocimientos básicos necesarios para poder cumplir la prestación laboral pactada, la formación continua recibida, la experiencia obtenida y la dificultad en la adquisición del completo bagaje formativo y de las experiencias.
c. La iniciativa, referida al mayor o menor seguimiento o sujeción a directrices, pautas o normas en la ejecución de las funciones.
d. El mando, configurado como la facultad de supervisión y ordenación de tareas así como la capacidad de interpelación de las funciones ejecutadas por el grupo de trabajadores sobre el que se ejerce mando y el número de integrantes del mismo.
e. La responsabilidad, apreciada en términos de la mayor o menor autonomía en la ejecución de las funciones, el nivel de influencia sobre los resultados y la relevancia de la gestión sobre los recursos humanos, técnicos y productivos.
f. La complejidad, entendida como la suma de los factores anteriores que inciden sobre las funciones desarrolladas o puesto de trabajo desempeñado.

Los Grupos Profesionales están determinados por aquellas Categorías que presentan una base profesional homogénea dentro de la organización del trabajo, y al tiempo, concurren sobre los mismos e idénticos factores de encuadramiento profesional.

Se establecen los siguientes Grupos Profesionales distintos, tres por cada Departamento:

Grupos profesionales del Departamento	
1. Recepción-Conserjería, Relaciones Públicas, Administración y Gestión:	
Grupo Profesional 11	Jefe/a recepción
	2º/2ª Jefe/a de recepción
	Jefe/a comercial
	Jefe/a de administración
	Primer/a conserje

Grupo Profesional 21	Recepcionista
	Conserje
	Administrativo/a
	Relaciones públicas
	Comercial
Grupo Profesional 31	Ayudante de recepción y/o Conserjería
	Telefonista
	Ayudante administrativo/a
2. Cocina y Economato:	
Grupo Profesional 12	Jefe/a de cocina
	Segundo/a jefe/a de cocina
Grupo Profesional 22	Cocinero/a
	Repostero/a
	Encargado/a de economato
Grupo Profesional 32	Ayudante de cocina
	Ayudante de economato
3. Restaurante, Sala, Bar y Similares; Pista para *Catering:*	
Grupo Profesional 13	Jefe/a de restaurante o sala
	Segundo/a Jefe/a de restaurante o sala
Grupo Profesional 23	Jefe/a de sector
	Camarero/a
	Barman/Barwoman
	Sumiller/a
Grupo Profesional 33	Ayudante de camarero/a
4. Pisos y Limpieza:	
Grupo Profesional 14	Encargado/a general
	Encargado/a de sección
Grupo Profesional 24	Camarero/a de pisos
Grupo Profesional 34	Auxiliar de pisos y limpieza
5. Servicios de Mantenimiento y Servicios Auxiliares:	
Grupo Profesional 15	Jefe/a de servicios de *catering*
Grupo Profesional 25	Encargado/a de mantenimiento y servicios auxiliares
	Encargado/a de mantenimiento y servicios técnicos de *catering;* o de flota; o de instalaciones y edificios
	Encargado/a de sección
Grupo Profesional 35	Especialista de mantenimiento y servicios auxiliares
	Especialista de mantenimiento y servicios o de flota: o de instalaciones o edificios
	Animador/a turístico ó de tiempo libre

El compromiso con la calidad en Hispano Hotel pasa por saber trabajar en equipos multifuncionales y de distintas unidades, en un clima de confianza y respeto mutuo para responder con agilidad y elegancia a las peticiones de los clientes. Es importante que todos los miembros de la organización mantengan una comunicación clara y fluida para transmitir y recibir conocimientos y experiencias útiles. De esta forma se puede afrontar la revolución en las nuevas formas de hacer e incorporar nuevos productos.

En definitiva, en todas las actividades es necesario un compromiso para inyectar calidad y cautivar a un público exigente. La formación en Hispano Hotel es una de las principales herramientas al servicio de la exclusividad y de la calidad del producto.

Alfredo Jiménez, responsable de formación, cada año elabora una oferta de plazas de cada programa de formación de acuerdo con la capacidad docente, las disponibilidades presupuestarias y las necesidades formativas demandadas por los empleados y sus jefes correspondientes. Los medios utilizados son las aulas y salones disponibles en cada hotel.

Los tres Programas de Formación del actual Plan de Formación son los siguientes:

1. Cursos de reciclaje de conocimientos y aprendizaje de otros nuevos, como:
   a) Las nuevas tecnologías, manejo de Internet, sistemas de reservas virtuales,
   b) Nuevos conocimientos: cocina diferida, cocina al vacío, mantenimiento de instalaciones, de mobiliario y decoración, nuevas técnicas en lavandería, etc.
2. Enseñanza de los idiomas en aquellas personas que tienen contacto directo con el cliente.
3. Cursos para la prevención de riesgos laborales a partir de la evaluación de riesgos realizada y se incrementó la variedad de cursos sobre la gestión del Medio Ambiente.

Uno de los objetivos básicos de la formación es conseguir que revierta de forma directa en el aumento de competencias de los trabajadores y que se apliquen al puesto de trabajo, con el fin de elevar la calidad en el desempeño.

El año pasado se observó que en los hoteles del área geográfica 2 de España y 5 de Latinoamérica los empleados recibieron como media el doble de horas de formación pero que luego no encontraban momento de aplicación debido a la importancia que tiene en estos Centros seguir un protocolo burocrático impecablemente para cumplir con las normas y objetivos de calidad.

D. Faustino González quiere invertir en el capital intelectual de Hispano Hotel con el fin de generar las infraestructuras necesarias y construir las competencias estratégicas necesarias

que permitan introducir la revolución en las nuevas formas de operar e introducir nuevos productos. La generación de nuevas experiencias de lujo en los clientes es uno de los aspectos que quiere potenciar en la Estrategia de Innovación y Calidad. D. Faustino González le ha propuesto a D. Alfredo Jiménez que participe en la comisión del Plan Estratégico para los siguientes 3 años de la empresa y que estudie la posibilidad de abrir una *Universidad Corporativa*. El objetivo de la universidad corporativa es gestionar el aprendizaje organizativo necesario para agilizar la innovación y los procesos de calidad.

Al responsable de formación, D. Alfredo Jiménez se le plantean las siguientes preguntas:

1. A corto plazo, estudiar el problema que aparece en las áreas geográficas 2 de España y 5 de Latinoamérica, y proponer una solución.
2. Definir los objetivos y las líneas de actuación del nuevo Plan de Formación en la *Universidad Corporativa*.
3. Establecer los parámetros críticos de formación (quién forma, dónde, cómo, contenido, etc.).
4. Establecer un sistema para evaluar los programas de formación en la universidad corporativa.

Puede consultar la siguiente información:

Sobre hoteles en el segmento de lujo:
www.paradores.es
http://www.westinpalacemadrid.com/esp/
http://www.ritzcarlton.com/corporate/about_us/default.asp

III ACUERDO LABORAL DE ÁMBITO ESTATAL PARA EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA (ALEH III)

Sobre universidades corporativas:
www.unionfenosa.es

Capítulo 8

La gestión y planificación de la carrera profesional

Plan del capítulo

Introducción

8.1 La carrera profesional: Concepto y relaciones

8.2 La gestión y planificación de la carrera desde la perspectiva de la organización

8.3 La gestión y planificación de las carreras desde la perspectiva del individuo

8.4 Implantación de programas de planificación de la carrera profesional

8.5 Problemas en la carrera profesional

8.6 Tendencias en la gestión y planificación de la carrera profesional

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las personas está relacionado no sólo con la formación sino también con las distintas oportunidades que se tienen de ocupar, en una o varias organizaciones, posiciones diferentes y adquirir nuevas experiencias y aprender nuevas habilidades y actitudes. El análisis de dichos movimientos, desde sus diferentes perspectivas, constituye precisamente el objetivo de este capítulo.

8.1 La carrera profesional: Concepto y relaciones

Significado de «carrera profesional»

Muchos estudiosos definen la carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una «perspectiva en movimiento» de la interacción entre el individuo y la sociedad o las organizaciones en las que trabaja.

Una forma práctica de comprender el concepto de carrera profesional es separar el componente individual del componente público o de la organización, o dicho de otra manera, la perspectiva individual de la organizativa. En la primera de ellas el análisis se realiza asumiendo que la persona es «controladora de su carrera» y se estudian los aspectos psicológicos y los comportamientos y actitudes vinculadas a la carrera.

El éxito o fracaso en la carrera viene determinado por los logros alcanzados o no en la vida profesional. Si bien los puntos de referencia se fijan arbitrariamente y varían en función de las categorías profesionales y de la cultura de la organización, suelen asociarse a normas comunes. Por ejemplo, el tiempo que le lleva a un empleado conseguir la titularidad del puesto o ser ascendido son casos típicos de puntos de referencia. Con todo, las investigaciones señalan que tanto los «velocistas» de la carrera profesional como los que avanzan muy despacio acaban manifestando diversos síntomas relacionados con el estrés.

Otra posición en el estudio de la carrera sería aquella que la entiende simplemente como las vivencias relacionadas con el trabajo. Esta definición no implica ni éxito ni fracaso. Una persona puede permanecer en el mismo puesto, adquirir y desarrollar nuevas destrezas y tener éxito profesional sin ser ascendido. O también, una persona puede forjar su carrera a partir de diferentes puestos en diferentes campos y organizaciones. Este concepto nuevo de carrera profesional no abarca sólo las experiencias de trabajo tradicionales, sino también la diversidad de opciones profesionales, de elecciones individuales y de experiencias individuales. Este punto de vista actual de la carrera profesional se basa en cuatro supuestos: 1) que el éxito o el fracaso de la carrera está determinado normalmente por el propio sujeto, más que por los demás (empresa, colegas, etc.); 2) que no existen patrones absolutos para enjuiciar una carrera profesional, dados su naturaleza subjetiva y los múltiples vínculos que tiene con las necesidades del sujeto; 3) que para comprender completamente la carrera de un sujeto es preciso examinar ambos aspectos, el subjetivo y el objetivo, y 4) que la carrera profesional incluye elementos más amplios que el mero trabajo pagado: el trabajo voluntario, los quehaceres domésticos y las actividades políticas son también una parte importante de la carrera.

Hasta este momento todas las referencias se han hecho desde una perspectiva individual. Sin embargo, desde el punto de vista de la organización, la carrera se considera un atributo de la organización y como algo que ella gestiona y controla. Es la organización la que tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasarán las personas, así como los criterios utilizados para los movimientos profesionales. Desde esta perspectiva, el foco de atención del estudio recae sobre el diseño de las carreras, la determinación de los índices y frecuencia de los movimientos, su planificación, así como los factores que las determinan.

Una concepción actual de la gestión de las carreras implicaría asumir e integrar ambas aproximaciones, la individual y la organizativa, considerando las posibles reacciones individuales ante los planes de carreras establecidos.

SABÍAS QUE

Tradicionalmente, la carrera profesional se ha definido como el recorrido lineal, configurado sobre promociones ascendentes y de tipo vertical, en el que los trabajadores escalan posiciones en la estructura organizativa. De este modelo de carrera pueden extraerse dos conclusiones: la primera, que **está ligado a un sistema de organización jerárquico, centralizado y rígido ya superado;** la segunda, que **las mujeres no han tenido nunca una carrera profesional de este tipo,** ya que hasta fechas muy recientes el acceso a las cotas más altas de la jerarquía les ha estado vetado por la existencia de una barrera, el llamado «techo de cristal».

La aparición de nuevos modelos organizativos, basados en la flexibilidad, la descentralización y externalización de gran parte de los procesos productivos, la estructura reticular o en círculos concéntricos y la concepción de la organización como un sistema integrado por elementos interrelacionados entre sí, frente a la idea de máquina, **ha supuesto la caducidad de este modelo de carrera profesional.**

Hoy la progresión lineal es difícil en organizaciones con tamaños variables y plantillas mucho más cualificadas y rejuvenecidas. **La progresión se plantea, por lo tanto, en términos de deslizamiento, de traslado de los conocimientos que configuran un *continuum* de carrera en el que las personas evolucionan en la medida en que son capaces de hacer nuevas cosas.**

Este capítulo se centra tanto en cuestiones relativas a la *planificación de la carrera profesional*, es decir, el proceso que sigue una persona a lo largo de su vida para establecer sus objetivos profesionales y su forma de actuar de manera que le conduzca hacia ellos, como en la *planificación de la carrera desde la óptica de la organización,* previendo los movimientos futuros de las personas. Asimismo, se ocupará de la *gestión de la carrera profesional,* explicando las razones de por qué algunas oportunidades de trabajo se aceptan y otras se rechazan, y de la *gestión de la carrera en las organizaciones*, estableciendo los parámetros a considerar y los criterios a utilizar. Es preciso señalar que, mientras que la planificación de la carrera profesional es responsabilidad exclusiva del individuo, la gestión de la carrera profesional es una responsabilidad que comparten individuo y organización. El individuo decide qué es lo quiere hacer; los gerentes, que representan a la organización, deciden qué oportunidades se ofrecerán y qué actividades de desarrollo serán requisitos previos para su carrera. A este respecto, la planificación de la carrera profesional se mezcla con la planificación de los recursos humanos, presentándose ambos procesos como complementarios.

Fines e importancia de la gestión y planificación de la carrera profesional

La planificación de la carrera profesional es sencillamente el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral. Sin estos objetivos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo. Si bien es cierto que, en muchos casos, la carrera puede tomar forma por accidente, suerte o decisiones de personas, también es cierto que, incluso en estos casos, los individuos se detienen y reflexionan en algún momento sobre sus anhelos, necesidades y actitudes hacia el trabajo. Las investigaciones realizadas señalan que cuando los sujetos no se hacen cargo de sus carreras, suelen acabar descontentos con ella. Así pues, establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional. A menudo, la organización es la que adopta el papel de «catalizador». Muchas empresas han llegado a la conclusión de que ayudar a sus empleados a tomar decisiones relativas a sus carreras llevará, en última instancia, a una mayor satisfacción y lealtad en la organización. Por tanto, muchas organizaciones elaboran políticas, establecen trayectorias y procedimientos de desarrollo de la carrera profesional para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos a través de sus programas de gestión de la carrera.

Desde el punto de vista individual, el fundamento de una planificación adecuada de la carrera profesional se reduce a la autoevaluación de las necesidades, anhelos y deseos, con una expectativa realista del talento, habilidades, motivación y otras cualidades pertinentes que éstas conllevan. Por tanto, es esencial que los empleados, especialmente los cualificados, articulen sus puntos fuertes, destrezas y valores, lo cual es imprescindible para establecer objetivos realistas. El siguiente paso será evaluar las oportunidades disponibles dentro de la organización.

Desde la perspectiva de la organización, es fundamental ofrecer a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente. Si bien suele reconocerse que las organizaciones que atraviesan un período de crecimiento ofrecen a sus empleados más oportunidades

laborales, muchas personas están llegando a comprender que, dada la tendencia de las empresas a reducir sus tamaños, es necesario idear nuevas formas y vías para que las expectativas de carrera no se vean cortadas. Como veremos más adelante en este mismo capítulo, el descenso en el crecimiento de las organizaciones está forzando a las empresas a ser más creativas a la hora de desarrollar y gestionar las carreras de sus empleados. Sin esta creatividad, es posible que las organizaciones pierdan parte de sus mejores empleados, ya que tratarán de progresar en otros lugares.

Según algunos especialistas, hay varias fuerzas que han impulsado la difusión de actividades relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional en las organizaciones, a saber:

- Efectos indirectos de la legislación sobre igualdad de empleo y no discriminación, que se ha extendido de las mujeres y minorías a muchas otras categorías de empleados.
- El creciente número de parejas con doble carrera profesional, lo que ha dado lugar a la necesidad de planificar la carrera para que exista un mayor equilibrio entre el trabajo y el hogar.
- La creciente preocupación de los empleados por la calidad de vida y las mayores aspiraciones de una fuerza laboral mejor formada.
- La necesidad de afrontar situaciones económicas que oscilan entre la casi depresión y el crecimiento lento con períodos cortos de expansión.

Todas estas fuerzas hacen que resulte beneficioso, tanto para la empresa como para el empleado, elaborar una estrategia de uso y desarrollo a largo plazo del talento del empleado en la organización. Tal como se muestra en el Recuadro 8.1, la gestión y planificación de la carrera profesional se relacionan con otras actividades de recursos humanos.

Análisis del puesto de trabajo. Con el análisis de los puestos de trabajo pueden descubrirse los conocimientos, habilidades y actitudes concretas que se necesitarán para desarrollar una trayectoria profesional. Por ejemplo, en algunas organizaciones se ha utilizado la información del análisis del puesto de trabajo para determinar la persona que, con una formación mínima, pudiera asumir nuevas responsabilidades. Al planificar sus carreras, los empleados pueden utilizar la información del análisis del puesto de trabajo para trazar trayectorias profesionales y aprovechar al máximo su experiencia anterior a la hora de moverse a puestos diferentes y más difíciles.

No obstante, es importante recordar que, mientras que la posibilidad de desarrollo individual dentro de la organización resulta muy estimulante y beneficiosa, tanto para el empleado como para

RECUADRO 8.1 Gestión y planificación de la carrera profesional y otras actividades de recursos humanos

la empresa, también puede ser peligrosa para la organización que no sea capaz de satisfacer las expectativas del empleado. Asimismo, dados los rápidos cambios tecnológicos y de necesidades de las organizaciones, algunos especialistas piensan que cada vez será más importante no sólo definir los puestos de trabajo en términos más amplios (es decir, descripciones narrativas de los puestos), sino también cambiar periódicamente sus descripciones y definiciones [1].

Planificación de los recursos humanos. La planificación de los recursos humanos se configura como el contexto, el marco, en el que una persona tiene que establecer la planificación y gestión de su carrera profesional en la organización. Estas exigencias, como ya se vio, derivan de los planes y objetivos generales de la organización, de las necesidades de recursos humanos (por habilidades, tipo y número) y de la oferta prevista para cubrir esas necesidades. Como resultado de los cambios tecnológicos y sistemas de producción o trabajo, de los cambios en la población activa y en los hábitos de trabajo, a las organizaciones cada vez les resulta más difícil elaborar y mantener un plan coherente de gestión de la carrera profesional. De igual forma, para la organización los resultados del proceso de planificación servirán de guía para establecer las expectativas de movimientos.

Reclutamiento y selección. A menudo, la planificación y gestión de la carrera profesional dependen del tipo y nivel de habilidades del empleado. En general, es bien sabido que los empleados profesionales (es decir, aquellos que cuentan con un mayor nivel de formación y de habilidades) se preocupan más por sus carreras. Por tanto, las organizaciones que dan empleo a este tipo de personas deben satisfacer sus expectativas de desarrollo y, por consiguiente, la gestión de la carrera cobra cada vez más importancia como parte de las políticas y actividades de la gestión de los recursos humanos.

Retribución. Si bien la mayoría de las organizaciones vinculan los incrementos retributivos a los avances en la línea jerárquica de la organización, también tienen que crear un sistema de recompensa relacionado al desarrollo de trayectorias laterales y oblicuas, a fin de fomentar dichos movimientos. De lo contrario, la cultura de la organización sólo apoyará las líneas tradicionales de ascenso vertical.

Evaluación del rendimiento. Las organizaciones deben disponer de políticas válidas y fiables que le permitan gestionar correctamente las carreras profesionales de sus empleados. En ocasiones, un examen detenido de los «vacíos de rendimiento» (estancamientos o descensos) en una persona puede llevar a concluir que será mejor para él (y para la empresa) ser trasladado o realizar un tipo de trabajo diferente. Ésta es la situación clásica del empleado que ha llegado a una meseta en su carrera actual y busca otras salidas. La evaluación del rendimiento puede emplearse como herramienta de desarrollo del empleado, siendo utilizada por el supervisor con una función reforzadora. La sesión de evaluación del rendimiento supone una oportunidad para el supervisor y el empleado de estudiar los objetivos y planes profesionales a largo plazo. En función del rendimiento, el supervisor podrá hacer sugerencias concretas, a corto plazo, al empleado sobre la forma de mejorar, de modo que ayuden a éste a lograr objetivos profesionales a más largo plazo.

Formación y desarrollo. Una vez que se han fijado los objetivos en lo que respecta a la carrera, los empleados podrán interesarse en participar en diversos programas de formación para aumentar sus conocimientos, habilidades y aptitudes, así como para aumentar las oportunidades de crecer y alcanzar sus metas profesionales. Los estudios realizados indican que los sujetos comprometidos con sus carreras y que las han planificado parecen responder mejor a la formación [2].

La carrera y la estructura organizativa. El diseño o forma estructural de la organización determina y explica los movimientos que en ella se realizan, siendo, por tanto, un condicionante en la carrera de las personas. La tendencia al aplanamiento de las organizaciones, como consecuencia de la desaparición de niveles intermedios, hace que la probabilidad de que los movimientos sean ascendentes se reduzca y se incremente, por el contrario, la de los movimientos laterales.

---

1 Las descripciones narrativas de los puestos de trabajo son la forma más sencilla de análisis del puesto de trabajo. En términos generales, el analista del puesto de trabajo recopila datos cualitativos a partir de cualquier fuente de información sobre el puesto de trabajo.

2 Noe, R. A. y Schmitt, N. (1986), «The Influence of Trainee Attitude on Training Effectiveness: Test of a Model», *Personnel Psychology*: pp. 497-523.

8.2 La gestión y la planificación de la carrera desde la perspectiva de la organización

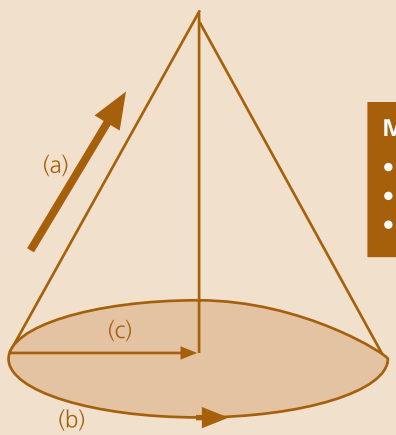
Si bien hemos señalado que las organizaciones deben buscar la conciliación de intereses entre los objetivos de la organización y de las personas a la hora de gestionar y planificar las carreras, a efectos de estudio y análisis vamos a distinguir entre las dos perspectivas. Ello nos permitirá prestar atención e identificar los parámetros y dimensiones más relevantes que caracterizan a ambas aproximaciones.

El estudio de las carreras en las organizaciones implica centrarse en tres aspectos básicos[3]: los movimientos, los límites y los filtros. Los movimientos posibles en una organización son **verticales, circunferenciales y radiales.** Los primeros hacen referencia a las ganancias de estatus dentro de la organización mediante el ascenso en la escala jerárquica en la misma; los circunferenciales u horizontales son aquellos en los que, sin ganar nivel jerárquico, se cambia a otra función manteniendo la categoría; los radiales implican que la persona ha pasado a ocupar un puesto que goza de una mayor proximidad al eje o núcleo de la organización, es decir, más cercano a los aspectos que pudiéramos considerar más confidenciales (Recuadro 8.2).

Los límites se relacionan con los aspectos que permiten diferenciar unos movimientos de otros. Los movimientos verticales implican superar **límites jerárquicos,** adquiriendo un nuevo nivel en la organización; los movimientos circunferenciales se corresponden con el paso de una función a otra (superación de **límites funcionales**); y los movimientos radiales implican transgredir **límites inclusivos** o de proximidad al núcleo organizativo.

El tercer elemento que explica los movimientos en las organizaciones son los denominados filtros. Cada transgresión de un límite implica superar unos filtros de entrada, que normalmente varían en función del tipo de movimiento. Los movimientos verticales utilizan o recurren al uso de filtros formalizados tales como los méritos, las aptitudes, antigüedad, etc. Los movimientos funcionales se relacionan fundamentalmente con aspectos vinculados a las competencias de los individuos. Por último, los movimientos radiales responden a la superación de filtros no formalizados y poco tangibles como la amistad o la confianza. También es posible establecer una distinción en función del ámbito de aplicación de los filtros. Puede haber filtros que sean universales y por tanto exigibles a todos, independientemente de su nivel y función, y puede haber filtros que sean específicos para determinados puestos y niveles.

RECUADRO 8.2 Movimientos, filtros y límites



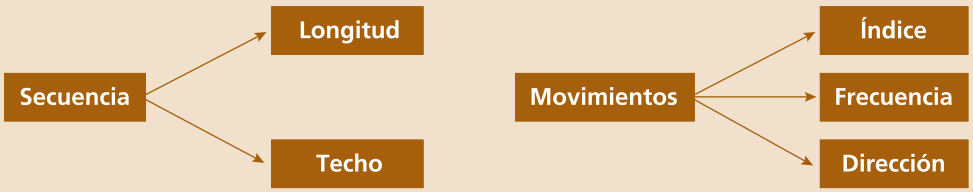
Movimientos
- Verticales (a)
- Radiales (c)
- Circunferenciales (b)

Límites
- Jerárquicos
- Inclusivos
- Funcionales

Filtros
- Actitud, antigüedad, méritos...
- No formalizados: amistad...
- Competencia

[3] Schein, E. (1971), «The individual, the organization and the career: a conceptual Scheme», *Journal of Applied Behavioral Science*, 7: pp. 401-426.

RECUADRO 8.3 Dimensiones de la carrera



Haciendo uso de estos tres elementos cualquiera de nosotros podríamos hacer un análisis de cómo es la gestión de carreras en nuestra organización. En un hospital, por ejemplo, un médico psiquiatra podrá adquirir o ganar un mayor nivel jerárquico en su servicio (jefe de unidad) al serle reconocido su alta competencia profesional, tras los procesos de evaluación de su rendimiento (movimiento vertical, límite jerárquico, filtro formalizado), pero difícilmente podrá pasar a trabajar en la unidad de cirugía como consecuencia de que no tiene la formación para ello (movimiento horizontal, límite funcional y filtro de competencias). También es posible que entre todos los directores médicos del hospital, uno de ellos goce de un mayor nivel de acercamiento con el director general, siendo más partícipe que el resto de sus compañeros de aspectos internos y confidenciales (movimiento radial, límite inclusivo y filtro no formalizado). Es frecuente encontrarse en las organizaciones situaciones en las que cuando cambia la alta dirección, suele haber personas que ganan y otras pierden relaciones informales con la nueva dirección, es decir, ganan o pierden centralidad.

Del ejemplo señalado se deduce claramente que los filtros hacen referencia a los **criterios** (normas y reglas) que sirven para decidir los movimientos, mientras que los límites se caracterizan por su nivel de permeabilidad, es decir, la facilidad para pasar de una función a otra (por ejemplo, del departamento de producción al de recursos humanos). De esta forma nos podemos encontrar con organizaciones planas, es decir, pocos niveles, con criterios poco formalizados para decidir los movimientos y ser muy permeables para los cambios internos.

En el caso de que una organización quisiera diseñar planes de carrera para sus empleados, ésta debería tomar en consideración y decidir sobre aspectos tales como la **longitud, techo, dirección, índice y frecuencia de la movilidad.** Cuando se habla de longitud y techo en la carrera se hace referencia a cuál sería, partiendo de una posición determinada, el nivel máximo al que se podría llegar (techo) y por cuántas posiciones habría que pasar para llegar (longitud). La dirección indica si los movimientos previstos son fundamentalmente horizontales o verticales (Recuadro 8.3).

Además de tener definidas las diferentes posiciones por las que podría pasar una persona, también es posible fijar, y son interesantes de conocer, los índices de movilidad y la frecuencia de la misma. Es decir, saber si la empresa tiene establecido, entre sus políticas de recursos humanos, una alta movilidad de su personal. Ello significaría que hay muchas personas que cambian y no sólo un pequeño grupo (porcentaje de movimientos respecto al total de personas); la frecuencia reflejaría si dichos movimientos son muy continuados. Por ejemplo, hay empresas multinacionales que tienen establecido que todos sus altos directivos cambian o rotan de puestos y que estas rotaciones se efectúan como media cada seis años (frecuencia). Esta información es relevante, ya que sabemos que las posibilidades de una carrera o desarrollo rápido en una organización se convierte, en muchos casos, en un elemento de atracción de candidatos.

Un último aspecto a resaltar en este análisis de la gestión de la carrera desde una perspectiva de la organización es el relativo a los determinantes de la carrera. ¿La organización puede diseñar y establecer el sistema de carrera que ella quiera o hay factores que la condicionan? La política de carreras o movimientos en una organización está influida por factores de contexto como son, por ejemplo, la situación económica, legal y de mercado de trabajo; por rasgos organizativos, tales como grado de diferenciación o tecnología y procesos de trabajo que utilice, y por las características de los recursos humanos disponibles: edad y formación.

Es fácil entender que en los períodos de crecimiento económico se genere una mayor expectativa de desarrollo en las empresas y, por tanto, la posibilidad de ofertar nuevos puestos a las personas, que la legislación establezca normas que vigilen la desigualdad de oportunidades y que los niveles de desempleo desincentiven los movimientos de búsqueda de oportunidades. Ya señalamos antes cómo

la estructura organizativa también podía afectar al diseño de la carrera al igual que las tecnologías utilizadas, bien por los requerimientos en conocimientos como por la incidencia en los procesos de trabajo haciendo éstos más horizontales. Por último, la pirámide de edad de la organización y los niveles de conocimientos poseídos pueden suponer un fuerte freno a la hora de diseñar una política de promociones. A mayor edad hay una propensión a la menor movilidad, y cuanto menor es la formación o resulta más especializada, mayor es la dificultad de encontrar caminos de desarrollo.

La planificación de las carreras. Desde la perspectiva organizativa es necesario reclamar no sólo una buena gestión de los movimientos de las personas sino también la planificación de los mismos. Las razones que podrían argumentarse a favor de la planificación de las carreras en una organización son:

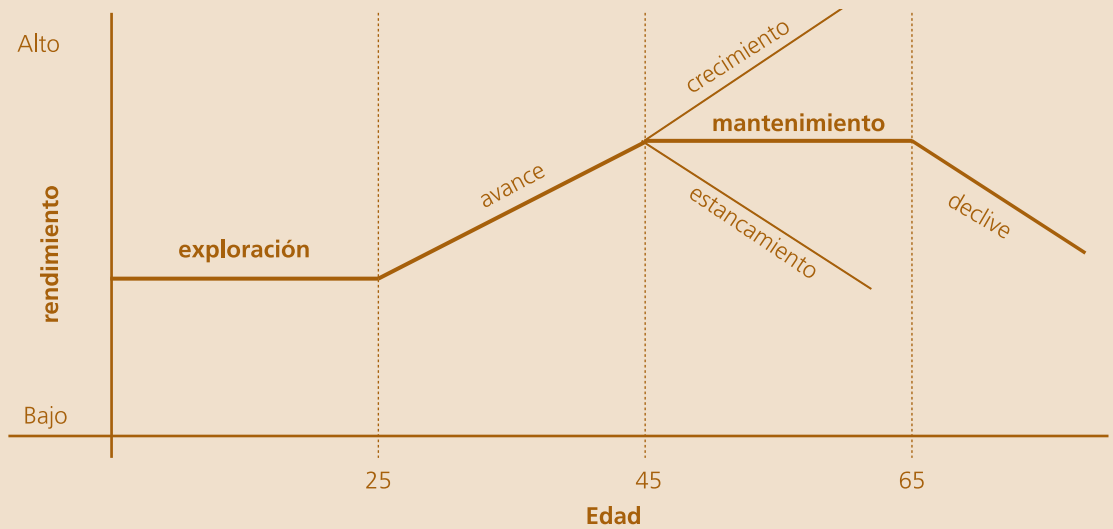
a) La mejor localización de los recursos humanos y, por tanto, una mayor eficiencia organizativa. Tener previstos los posibles movimientos para hacer frente a situaciones de salidas de empleados o a las expectativas de creación de nuevos puestos de trabajo, sin duda reduce el tiempo de respuesta de la organización así como permite iniciar acciones de preparación de las personas.
b) Medio de adaptación a los cambios. Presupone que la empresa toma iniciativas para hacer frente a las nuevas situaciones, adaptándose o anticipándose a los cambios (comportamientos proactivos).
c) Conduce al desarrollo de comportamientos funcionales al mostrar las posibilidades de progreso a las personas y, por tanto, motivándolas y reduciendo los niveles de absentismo y rotación.

8.3 La gestión y la planificación de la carrera desde la perspectiva del individuo

La perspectiva individual toma como centro de referencia a la persona. En este caso, lo interesante es el desarrollo del individuo durante su vida profesional, que puede tener lugar en una o en varias organizaciones. Este enfoque es también relevante para la gestión de los recursos humanos, ya que es importante conocer las actitudes de las personas en función de sus expectativas de carrera

Uno de los aspectos tradicionalmente estudiado en relación a la carrera de las personas es el de las diferentes etapas por las que se pasa. Siguiendo a Douglas T. Hall, uno de los autores que más ha investigado sobre este tema, es posible identificar en las personas cuatro etapas que se relacionan con períodos cronológicos de su edad[4]. En la primera, la de **exploración,** la persona trata de identificar

RECUADRO 8.4 **Etapas de la carrera de D. T. Hall**



[4] Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations.* Pacific Palisades, California, Goodyear.

SABÍAS QUE

La directora de Recursos Humanos de British Airways España, América Latina y el Caribe, Mª Casero, Licenciada en Derecho, MBA por el Instituto de Empresa y Certificado de Estudios de Gestión de la Universidad de Oxford-Brooks del Reino Unido, empezó su carrera en una empresa de confección en Dallas (USA), ejerció la abogacía durante dos años y en 1988 se incorporó a American Airlines como agente de reservas. Entra en British Airways como asistente del Director Financiero en 1992.

Nota: Reseña extraída de *El País, Negocios,* 8 de septiembre de 2002.

sus puntos de interés, sus preferencias y oportunidades de desarrollo. Es normal, por ejemplo, que los estudiantes durante su estancia en la universidad descubran aquellas áreas del conocimiento que más les atraen y aquellas otras que, por el contrario, les han decepcionado. Igual ocurre a las personas con el análisis que realizan de su primer trabajo. Durante esta primera etapa el individuo suele desempañar un papel subalterno, efectuando pocas contribuciones a la organización y siendo su principal actividad la del aprendizaje. Hay una segunda fase, denominada de **avance,** durante la cual la persona empieza a jugar papeles de cierta relevancia en la organización, alternando su proceso de aprendizaje con el de aportaciones. En esta fase el individuo adquiere ciertas responsabilidades y comienza a ser reconocido y estimado por sus supervisores. Durante la etapa de **mantenimiento,** la tercera, las personas adquieren un nivel en las organizaciones que permite optimizar sus conocimientos y capacidades. Son personas que deben, a su vez, de seguir esforzándose por mantener y aprender nuevas capacidades y habilidades que eviten su estancamiento y retrase la fase de **declive** (cuarta etapa) (Recuadro 8.4).

En la actualidad, dicho modelo sigue siendo válido pero lo que ha cambiado sustancialmente es el tiempo en el que se cubren las etapas[5]. El tiempo de cada una de las fases se ha reducido y el período

RECUADRO 8.5 Planificación de la carrera profesional en Royal Bank of Canada

La planificación efectiva de la carrera profesional requiere del esfuerzo combinado de usted, su gerente y recursos humanos

Su función

Tomar la iniciativa a través de:

- Evaluarse usted mismo.
- Pedir retroalimentación y escucharla.
- Buscar información sobre opciones profesionales.
- Establecer objetivos personales.
- Comunicar sus aspiraciones e intereses, así como cualquier cambio en su situación personal (es decir, movilidad, formación y capacitación).
- Aprovechar las oportunidades de formación y capacitación.
- Seguir los planes de desarrollo.

La función de su gerente

Su gerente actuará de preparador y le ofrecerá retroalimentación de su rendimiento, de sus puntos fuertes y de las áreas en que necesite mejorar.

La función del consejero de recursos humanos

- Proporcionarle oportunidades para adquirir experiencia y desarrollarse coherentemente con sus objetivos y los de la organización.
- Evaluar el progreso en los planes de desarrollo.
- Complementar la información sobre la carrera profesional que ofrece el banco con sus conocimientos personales o con los puestos o profesiones concretas.

Le proporcionará información y conocimientos sobre oportunidades profesionales, la competencia que existe y los requisitos para que sean efectivas, y le confirmará el punto de vista que tiene de usted el banco —sus puntos fuertes, sus necesidades de desarrollo y las perspectivas futuras—.

Además, el consejero de recursos humanos puede animarle a establecer objetivos estimulantes —para su desarrollo profesional y para alcanzar un equilibrio en su vida personal—.

Fuente: «A Guide to Taking Charge», *Planning Your Career,* Royal Bank of Canada, 1991, 8. Reproducido con la autorización de Royal Bank of Canada.

[5] Hall, D. T. (1996). «Protean careers in the 21st Century», *Academy of Management Executive,* vol. 10, n.º 4: pp. 8-16.

RECUADRO 8.6 Facilitar el desarrollo del empleado

Si su respuesta es «sí» a la mayoría de las preguntas que siguen a continuación, estará preparado para empezar a planificar algunos objetivos concretos y a hacer planes de desarrollo para su logro.

BASÁNDOSE EN MI AUTOEVALUACIÓN, EN LA INVESTIGACIÓN Y EN MIS DISCUSIONES CON OTRAS PERSONAS, ¿CONOZCO MEJOR AHORA:

	Sí/No
• mis valores, condiciones de trabajo, habilidades y puntos débiles más importantes/satisfactorios?	_____
• los puestos o áreas que se adaptaría bien a mí?	_____
• la organización en general?	_____
• cómo me perciben (potencialmente y de otros modos) las demás personas del banco?	_____
• la dirección que quisiera tomara mi carrera (enriquecimiento del puesto de trabajo, ascenso vertical, nombramientos laterales o descendentes, otros...)?	_____
• lo que necesito para aumentar mi capacidad para lograr mis objetivos (es decir, formación, desarrollo de habilidades, experiencia en determinadas tareas...)?	_____
• las concesiones que tengo que realizar para lograr mis objetivos (es decir, económicas, de movilidad, de formación)?	_____

Fuente: «A Guide to Taking Charge», *Planning Your Career,* Royal Bank of Canada, 1991, 8. Reproducido con la autorización de Royal Bank of Canada.

de declive o de salida de la organización (retirada) se ha acortado sustancialmente, siendo fácil encontrarse con casos de importantes empresas en las que se da baja a personas que encontrándose en la fase de mantenimiento pasan a situaciones de pre-jubilanción o de jubilación anticipada. Son, además, situaciones que no siempre se corresponden con resultados económicos negativos de la empresa, sino que son decisiones encaminadas a aligerar la estructura y los costes de personal.

La *reflexión sobre la carrera profesional* refleja el grado en que los individuos son realistas sobre sí mismos y su carrera, así como la precisión con que relacionan sus percepciones con sus metas profesionales. Un examen honesto de los puntos fuertes y débiles aportará al sujeto una perspectiva de su persona (véase el Recuadro 8.6). La *carrera profesional* refleja las metas profesionales de los empleados, si quieren progresar dentro de la empresa o desarrollarse en otros lugares y si adoptarán una actitud activa o simplemente esperarán a que las cosas sucedan.

Si bien el desarrollo de las personas suele relacionarse con la mejora de capacidades intelectuales y emocionales, existen otros objetivos que pueden lograrse, tales como:

- Aumentar la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo y mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Ayudar al empleado a descubrir nuevos intereses.
- Aumentar la efectividad del rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Evitar que queden obsoletos los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado.
- Mantener el entusiasmo del empleado para evitar que se queme.

El desarrollo del empleado en muchos casos depende de las relaciones y actitudes que éste mantenga con su supervisor inmediato. En este sentido, casi todos los gerentes tienen asignada oficiosamente la responsabilidad de contribuir al desarrollo de sus subordinados, responsabilidad que se ha denominado *función de tutor.* La tutoría es una relación entre dos compañeros, en la que uno de ellos, normalmente el más veterano, ayuda al desarrollo del otro.

La carrera de una persona es algo mucho más amplio que la adquisición de una habilidad concreta. Por tanto, es esencial que se den varias condiciones para que ésta tenga lugar: una filosofía empresarial que fomente el desarrollo y que esté bien respaldada por la alta gerencia, y una comprensión real de la naturaleza de interrelación del desarrollo. El apoyo de la alta gerencia es fundamental para facilitar el desarrollo: es la alta gerencia quien crea las oportunidades. Delegar responsabilidades de toma de decisiones a los cargos inferiores para cultivar a los empleados jóvenes, promover un clima en el que exista la posibilidad de establecer comunicaciones abiertas y frecuentes entre personas de diferentes niveles jerárquicos, y establecer un sistema de recompensas para los mentores, son funciones que sería deseable estuvieran contempladas en la filosofía de la alta gerencia. Si la dirección

no se compromete con el desarrollo del empleado, es muy probable que ésta no se produzca. Existe una relación entre el desarrollo del empleado y actividades de recursos humanos como la selección, la ubicación, la retribución y la evaluación. El descuido de cualquiera de estas funciones de recursos humanos impedirá que pueda darse el progreso del individuo en la organización. No obstante, el desarrollo no sustituye a una selección y ubicación adecuadas. Si se selecciona a una persona para un puesto que no es capaz de desempeñar (por carecer de habilidades o conocimientos), ninguna acción cambiará esto.

Carrera profesional y sentido del trabajo

Una actitud común entre un número cada vez mayor de empleados es que el trabajo debería proporcionar satisfacción y placer, además de recompensas económicas. Sin embargo, cuando una persona llega a un callejón sin salida en su carrera profesional, por el motivo que sea, su actitud hacia el trabajo cambia radicalmente. En esta coyuntura, comienza a preguntarse si realmente ese puesto es bueno para él, en lugar de preguntarse cómo puede hacer bien su trabajo. Es importante ser conscientes de que los cambios de actitud hacia el trabajo disminuyen la motivación del empleado y que además del sufrimiento personal, la organización experimentará las consecuencias de un rendimiento decreciente.

Puesto que dedicamos gran parte de nuestra vida activa al trabajo, lo que hagamos ahí repercutirá en nuestra satisfacción general. Si bien se acepta que la mayor parte de la gente trabaja para lograr fines personales, la magnitud de dichos fines y los medios para alcanzarlos son muy importantes.

La otra cara de la moneda se refiere al prestigio que se atribuya a una ocupación —lo que otras personas piensan sobre ésta se basa normalmente en hechos como el dinero que se gane, la formación que requiera y el grado de control sobre recursos humanos y materiales.

Planificación de la carrera profesional centrada en el individuo

A menudo, los estudios indican que las elecciones profesionales están influidas por cuatro rasgos individuales: *intereses*, *autoconcepto*, *personalidad* y *entorno social*. Así pues, existen numerosos manuales, libros de texto e incluso cintas de vídeo que pueden ayudar a la persona a diagnosticar su propio potencial profesional. Las pruebas psicológicas de lápiz y papel, a menudo llevadas a cabo por la organización, pueden ayudar a los sujetos a centrarse en sus intereses y preferencias vocacionales. Existen inventarios de personalidad y de autoconcepto que pueden emplearse en talleres y seminarios de planificación, en los que se proporcionan al empleado directrices y pistas útiles sobre temas como son: «Cómo planificar la carrera profesional» o «cómo ser más asertivo al planificar la carrera». En estos talleres y seminarios, los empleados aprenden a presentarse mejor (prepararse para una entrevista, preparar un *curriculum vitae*, etc.), a comunicar con mayor convicción sus

EN EL DÍA A DÍA

Diez formas seguras para descarrilar en su carrera profesional

Prácticamente todas las organizaciones tienen su propia historia del directivo velocista cuya carrera ha descarrilado inesperadamente. ¿Cómo puede suceder? ¿Por qué sucede? Y, lo que es más importante, ¿cómo puede un gerente evitar que esto le suceda a él mismo? En un informe titulado «Descarriarse: cómo y por qué descarrilan directivos con éxito», los investigadores Morgan McCall y Mike Lombardo, del Centro de Liderazgo Creativo, han descrito los diez errores fatales que probablemente lanzarán a la cuneta a los velocistas:

1. ***Ser incapaz de admitir problemas de rendimiento en el trabajo.***
2. ***Ser insensible hacia los demás.***
3. ***Adoptar actitudes frías o arrogantes.***
4. ***Traicionar la confianza.***
5. ***Dirigir en exceso (no delegar).***
6. ***Ser demasiado ambicioso.***
7. ***No dotarse de personal con efectividad.***
8. ***Ser incapaz de pensar estratégicamente.***
9. ***Ser incapaz de adaptarse a un jefe que tenga un estilo diferente.***
10. ***Depender en exceso de un mentor o defensor.***

El gerente que revise de vez en cuando su forma de actuar a la luz de estos diez «descarriladores de la carrera profesional» podrá ayudarse a sí mismo a mantenerse en el camino principal y evitar los callejones sin salida en su propia carrera.

objetivos profesionales y a sopesar diferentes trayectorias profesionales y hacer elecciones. El contenido de este tipo de talleres varía de una empresa a otra.

Muchas empresas no aplican sus programas de desarrollo de la carrera profesional a todos los empleados, sino solamente a los sujetos que manifiestan necesidad personal de poder, de afiliación o de logro. Los cuestionarios destinados a este fin pueden aportar información útil si se realizan de forma adecuada. El mayor problema que existe con los cuestionarios «hechos en casa» frente a los «de dominio público» reside en la interpretación de los resultados. Interpretar los resultados requiere conocer las características psicométricas de las pruebas de lápiz y papel (especialmente en lo que respecta a fiabilidad y validez), por lo que no debiera dejarse en manos de inexpertos.

Doble carrera profesional

La familia y el trabajo son dos instituciones importantes de las que las personas obtienen gratificaciones. Sin embargo, pueden ponerse en conflicto cuando las parejas diseñan sus planes profesionales. De acuerdo con algunos informes, todo parece indicar que el matrimonio (o la vida en pareja), desde la perspectiva de la carrera, no supone un hecho tan positivo para las mujeres como para los hombres, ya que, en muchos sentidos, limita las oportunidades de las mujeres, a la vez que aumenta las de los hombres. Esto es especialmente cierto cuando hay hijos en la familia.

Los rápidos e inevitables cambios que están produciéndose en la actualidad en la población activa reflejan la amplia gama de situaciones familiares que existe. Ciertamente, está aumentando el número de hogares con dos sueldos. Esto se debe, en parte, a la necesidad de aumentar los ingresos para mantener un nivel de vida razonable, pero también al aumento relativo del número de profesionales mujeres que se han incorporado a la población activa con el fin de desarrollar una carrera profesional.

El concepto de «doble carrera profesional» tiene dos sentidos: 1) tradicionalmente, se entiende por «familia con doble carrera profesional» el tipo de estructura familiar en la que ambos componentes de la pareja desarrollan carreras activas, a la vez que lleva una vida familiar. Debe distinguirse entre pareja con doble carrera profesional y familia con ingresos dobles. Con lo primero suele hacerse hincapié en la profesión como fuente principal de realización personal, mientras que con lo segundo se refleja el deseo de aumentar los ingresos; 2) últimamente, sin embargo, doble carrera profesional también significa pluriempleo o seguir dos o más carreras de forma simultánea.

Las familias con doble carrera profesional sufren varios dilemas en su vida diaria, a saber:

- *Sobrecarga de funciones*. Se produce cuando ambos tienen que hacer frente a dos funciones, la profesional y la familiar. Esto da lugar a importantes tensiones, especialmente en las mujeres, que normalmente acaban soportando la mayor parte del peso del hogar y los hijos.
- *Dilema de identidad*. Está causado por la confusión entre los papeles que prescribe la cultura y los que se adquieren.
- *Dilema del cambio cíclico de funciones*. Se debe a conflictos en el desarrollo de la carrera profesional de los miembros de la unidad familiar, o entre las demandas del trabajo y las responsabilidades familiares. Un gran número de parejas con doble carrera profesional pospone la maternidad u opta por no tener hijos para reducir al mínimo estos conflictos. Popularmente se conocen como *DINKS* (Double Income No Kids; con ingresos dobles y sin hijos).

Carrera profesional doble o pluriempleo. Si bien en algunos países ha sido frecuente que muchas personas desarrollaran una doble actividad profesional, en el futuro no sólo no se va a modificar esta situación, sino que probablemente se ampliará. Charles Handy, en su célebre libro *La era de la sinrazón*, lanza la idea de que en el futuro la mayoría de los profesionales gestionarán un «portafolio de sus actividades»[6]. En algunas ocupaciones se espera, casi con seguridad, encontrarse personas con más de una carrera profesional. Por ejemplo, muchos profesores universitarios de administración de empresa se dedican activamente a la asesoría; muchos profesionales de la alta tecnología, como los analistas informáticos, los programadores, los estadísticos, etc., ofrecen servicios de asesoría privada después de su jornada laboral. Si bien no existe ningún estudio sistemático en el que se describa con exactitud la magnitud de esta práctica, es evidente que ha estado en auge.

---

[6] Handy, C. (1991), *The age of unreason*. Londres, Ed. Century.

8.4 Implantación de programas de planificación de la carrera profesional

Examen de las capacidades, valores y condiciones de trabajo

No existe un método preciso para elegir una profesión. Si bien se insta a las personas a elegir con cuidado y de forma inteligente, el proceso de elección no siempre es lógico ni racional. De hecho, muchas personas eligen su profesión por accidente o por defecto, fruto de determinadas condiciones y circunstancias en un momento dado. Muchos especialistas piensan que las personas empiezan a pensar en su profesión a partir de una base limitada, y que podrían nombrar solamente diez o doce profesiones de las que sepan algo, cuando en realidad existen miles de ellas.

Cuando un sujeto vaya a elegir una carrera profesional deberá examinar las habilidades, valores e intereses que posee en ese momento, así como las que le gustaría desarrollar con más profundidad. Por último, es de suma importancia enjuiciar y conocer la imagen propia.

Existen multitud de cuestionarios e instrumentos para autoevaluarse. Suele ser habitual que pidan al sujeto que exprese su grado de acuerdo o desacuerdo (en una escala de cinco puntos) con diversas afirmaciones. A continuación sigue una pequeña muestra de los enunciados de este tipo de cuestionarios:

- Prefiero trabajar solo a formar parte de un equipo.
- Me aburro si no tengo un montón de cosas que hacer.
- Me gusta que me reconozcan por el trabajo bien realizado.
- Para mí es muy importante la seguridad de mi empleo.
- Me afectan las opiniones de los demás respecto de mi trabajo.
- Cuando más contento estoy es cuando tengo completa libertad para hacer el trabajo como yo quiera.

Al realizar estas evaluaciones, hay que tener presente que muy probablemente las necesidades y las ocupaciones cambiarán en el futuro. Debido a que serán muchos los factores que influyan en estos cambios, la mayor parte de ellos imprevisibles, la elección de la profesión deberá guiarse por la idea de que ésta se basará en una información incompleta. Con el fin de reducir parte de la incertidumbre que rodea la elección de la carrera profesional, es aconsejable consultar las previsiones que realizan los especialistas en empleo, y estar atentos a los artículos de revistas y periódicos sobre las tendencias y cambios que se produzcan en la familia de ocupaciones en la que se esté interesado.

Por último, hay que contar con un plan claro. Para disponer de un plan realista, deberá realizarse un estudio de la opción profesional ideal y de la opción práctica. Cuanto más se aproxime la ideal a la real, menor será el conflicto personal. Por tanto, la elección de una carrera profesional a menudo es un compromiso entre el ideal y la realidad a la que debe hacerse frente. El cambio en la opción profesional a lo largo del tiempo refleja este compromiso. Sin embargo, debiera quedar claro también que el desarrollo de la carrera profesional es un proceso de ajuste constante entre trabajadores adultos que dura toda la vida.

Teoría de Holland sobre los tipos de carreras profesionales

La teoría sobre orientación profesional más investigada y mejor documentada es la *teoría de Holland sobre los tipos de carreras profesionales*[7]. La teoría de Holland se ocupa de los factores que influyen sobre la elección profesional, y se basa en el concepto de congruencia o la adecuación entre el individuo y el entorno. Según este autor, las personas buscan entornos que les permitan poner en práctica sus habilidades y capacidades, y expresar sus actitudes, problemas y papeles sociales. Así pues, Holland afirma que existen seis tipos de personalidad que resultan buenos predictores de la aspiración y elección profesional:

- *Convencional:* Se trata quizá del tipo de carrera más predominante que puede encontrarse en el mundo de la empresa. Normalmente, se trata de personas muy organizadas, a las que les gusta trabajar con datos y hechos cuantitativos, y tener los objetivos claros, y que no pueden soportar

[7] Holland, J. L. (1973), *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.

las situaciones ambiguas. Se les describe como cumplidoras, ordenadas, eficientes y prácticas. La descripción más desfavorable sería sin imaginación, inhibidas e inflexibles.

- *Artista:* Este tipo es el más diferente del convencional. Estas personas prefieren profesiones relacionadas con la música, el arte, la literatura o las artes escénicas. Se ven a sí mismas como imaginativas, intuitivas, impulsivas, introspectivas e independientes. Tienen mayores aptitudes verbales que matemáticas. La descripción negativa sería de emocionales y desorganizadas.
- *Realista:* Este tipo de persona se describe como sincera, estable y práctica, así como tímida, no introspectiva y cumplidora. Suelen tener destrezas mecánicas y es probable que se sientan cómodas en puestos semicualificados o en oficios manuales (por ejemplo, fontaneros, trabajadores de cadena de montaje), que supongan tareas regulares y pocas demandas sociales, como negociar o convencer.
- *Social*: El tipo social es casi lo opuesto al tipo realista. Esta persona prefiere actividades que supongan informar, ayudar o sacar adelante a otros y el trabajo, en un entorno bien ordenado y sistemático. Además de ser social, se le describe también como diplomática, amable, comprensiva y servicial. La descripción menos positiva sería dominante y manipuladora. El tipo social trabaja en campos como la enfermería y la enseñanza, el marketing, las ventas y la formación y perfeccionamiento y en organizaciones de las denominadas no gubernamentales.
- *Emprendedor:* Este tipo se parece al social en que también le gusta trabajar con gente. La diferencia principal es que el emprendedor prefiere dirigir y controlar a otros (por oposición a ayudar y comprender) con el fin de lograr determinados objetivos para la organización. Tiene confianza en sí mismo, es ambicioso, conversador y está lleno de energía. La descripción menos positiva es de dominante, sediento de poder e impulsivo.
- *Investigador:* Es casi opuesto al emprendedor, y prefiere actividades que supongan la observación y el análisis de fenómenos para mejorar su conocimiento y comprensión. Suele describirse a estas personas como complicadas, originales e independientes, así como desordenadas, poco prácticas e impulsivas. Los biólogos, sociólogos y matemáticos suelen ser de este tipo. Dentro del ámbito empresarial, se encuentra en puestos de investigación y desarrollo, en los que se requiere realizar análisis complejos y apenas existe la necesidad de persuadir o convencer a otros.

Una persona no tiene que pertenecer necesariamente a un tipo, sino más bien será una combinación de dos o tres. Quienes representen una mezcla de dos o más tipos, según Holland, podrían ser más propensos a dejarse influir por las circunstancias de la situación, por lo que sería el trabajo quien les elegiría a ellos, en lugar de ser ellos quienes eligieran el trabajo.

8.5 Problemas en la carrera profesional

A medida que la fuerza laboral va envejeciendo, y ante la tendencia de muchas organizaciones a reducir el tamaño de sus plantillas, surgen algunas pruebas importantes para la gestión de los recursos humanos: retener y recompensar a los empleados con habilidades decisivas, crear trayectorias profesionales para ayudar a los empleados más antiguos a salir de períodos de estancamiento y reciclar a aquellos cuyas habilidades han quedado anticuadas. Por tanto, habrá que crear nuevas políticas para evitar el estancamiento profesional y la obsolescencia de habilidades.

Mesetas en la carrera profesional

La **meseta en la carrera profesional** se define como el punto a partir del cual la probabilidad de ascender es bastante baja. Los empleados que llegan a este punto pueden dividirse en dos categorías: los que siguen rindiendo adecuadamente a pesar de tener pocas oportunidades de promoción, y aquellos cuyos niveles de rendimiento se han deteriorado hasta niveles por debajo de lo aceptable[8]. Muchos especialistas señalan que etiquetar a un empleado de «no promocionable» puede ser muy arriesgado, ya que quedará excluido de cualquier oportunidad de desarrollo de la carrera profesional y, por tanto, caerá en un círculo vicioso de deterioro de capacidades y estancamiento profesional. Dicho de otro modo, puede hacerse que las personas de la primera categoría pasen a la segunda.

---

[8] Definiciones utilizadas por Ference, T. P.; Stoner, J. A. y Warren, E. K. (1977), «Managing the Career Plateau», *Academy of Management Review*, 2: pp. 602-612, 977-990.

Pueden seguirse varios enfoques para combatir las mesetas en la carrera profesional. La intervención precoz parece ser un elemento importante. Ésta podrá basarse en análisis sistemáticos del rendimiento, con el fin de determinar qué actuaciones serán adecuadas antes de que se deterioren el rendimiento y la confianza del empleado. Se requieren políticas de recursos humanos que combinen la evaluación sistemática y la planificación de la sucesión con el consejo profesional y un abanico amplio de opciones de formación y perfeccionamiento, para evitar que los empleados se estanquen en una meseta profesional. O bien la organización puede servirse de los movimientos laterales como elemento sistemático de desarrollo de la carrera, de forma que se cambie a los empleados de un área funcional a otra, incluso si sus conocimientos y experiencia en la nueva área son limitadas.

Obsolescencia de habilidades

Los empleados que más fácilmente pueden caer en la obsolescencia de habilidades son los de más edad y aquellos que se encuentran en mitad de su carrera. La obsolescencia puede producirse cuando las oportunidades de formación no se mantienen al ritmo de los cambios en los requisitos del puesto de trabajo. También puede ser una consecuencia de la reducción o limitación de capacidades respecto a las nuevas exigencias. Según varios estudios, los trabajadores mayores son particularmente vulnerables a la obsolescencia de habilidades, simplemente porque tienen una historia de trabajo mucho más larga, en la que las habilidades y los conocimientos pueden quedarse anticuados. Las estrategias para combatir la obsolescencia de habilidades son el mantenimiento y el reciclaje. Otras estrategias son la creación de nuevas funciones para los empleados más antiguos y la oferta de incentivos económicos para la jubilación anticipada.

8.6 Tendencias en la gestión y planificación de la carrera profesional

Tendencias actuales

Carrera profesional entre organizaciones. Hay muchos expertos que han destacado una tendencia en el personal y que consideran interesante: «Los empleados son menos fieles a sus empresas que en el pasado. En la medida en que los empleados tratan de llevar a cabo sus planes individuales de desarrollo profesional, la probabilidad de que salten de un puesto de una empresa a otro puesto de otra empresa será mayor. La tendencia de las empresas a reducir su tamaño, en términos de efectivos, está provocando una desconfianza entre los empleados que se traduce en una pérdida de lealtad y compromiso con la organización[9]. Estas tendencias que acabamos de describir apuntan hacia el hecho de que ha cambiado la percepción que se tiene de la carrera profesional y, por tanto, de su planificación. La carrera profesional ya no supone moverse hacia arriba; las carreras únicas se han sustituido en algunos casos por carreras múltiples, donde las trayectorias profesionales individuales pasan por varios campos de actividad y varias organizaciones. Finalmente, ya no se define el éxito profesional sencillamente en términos monetarios, de ascensos y prestigio; para algunos, el crecimiento personal se considera la clave del éxito profesional»[10].

Las mujeres en puestos directivos. Es raro encontrar mujeres en los puestos más altos de las empresas. Si bien el número de mujeres trabajadoras va en aumento, todavía tienen una escasa representación en los poderosos puestos de gerencia.

¿Por qué les lleva tanto tiempo a las mujeres alcanzar los puestos superiores en el mundo empresarial? Según varios analistas empresariales, son muchas las razones que explican este punto muerto, pudiendo destacarse desde las actitudes de los gerentes hombres con las directivos mujeres hasta las presiones por llegar a un equilibrio entre las preocupaciones laborales y familiares; otros argumentan el sesgo que existe en los criterios a valorar en los puestos y en el diseño de los planes de

---

9 Por ejemplo: Dolan, S. L.; Templer, A. y Valle, R. (2001), «HRM Strategy, Business Strategy and Career Structures in an Emerging Global Economy: Analysis and Commentary of the North American and the Spanish Perspectives», *Global HRM Conference*, ESADE, Barcelona. Dolan, S. L. (2002), «La anorexia corporativa», *Cinco Días* (sección Retos de la gestión).

10 Hall, D. T. (Ed.) (1996): *The Career Is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Careers.* Jossey-Bass Business & Management Series.

carrera o incluso las formas de pensar: «Dados un hombre y una mujer con idénticas capacidades y motivación, invertir en la mujer es incuestionablemente más arriesgado» [11]. Esto implica que es más probable que una mujer interrumpa su carrera, o que renuncie a ella completamente, por la maternidad. Una gran empresa industrial estimó que la rotación de personal entre mujeres que ocupan puestos de gerencia es aproximadamente 2,5 veces superior a la de sus equivalentes masculinos[12]. Estas perspectivas pueden disuadir a quienes toman las decisiones en la empresa de gastar dinero, tiempo y esfuerzos en preparar mujeres para puestos superiores de la empresa, siendo un factor fundamental que contribuye a la creación del techo de cristal.

Otros factores que pueden contribuir a la lenta tasa de crecimiento en el número de mujeres que ocupan puestos superiores de gerencia son la creencia cultural existente en muchos países de que el papel del hombre es más importante que el de su pareja, y que debe ser el hombre quien contribuya en mayor medida a los ingresos familiares.

¿Cómo pueden romperse estas barreras? Hasta hace poco tiempo, el enfoque dominante consistía en centrarse en que la persona adoptara un «estilo de ganador» para tener éxito en un mundo de «hombres». Esto ha tenido éxito sólo parcialmente. El enfoque a más largo plazo es la idea de que es responsabilidad de la gerencia asegurarse de que no existan en el lugar de trabajo barreras que impidan a las mujeres realizar su actividad diaria o ascender. Hay varias estrategias que pueden emplearse para aumentar la concienciación ante el problema de las actitudes y prácticas discriminatorias. Puede formarse a los gerentes para trabajar y dirigir a una fuerza laboral diversa; puede hacerse responsable a los gerentes de aumentar la utilización de mujeres en la gerencia superior; la gerencia puede dar oportunidades a las mujeres para adquirir experiencia, conocimientos y exposición, así como para planificar sus carreras; y pueden fomentarse los programas de tutoría para lograr este objetivo.

Evaluación de programas y políticas de gestión y planificación de la carrera profesional

Existen muchos patrones para medir en qué grado han funcionado los planes o estrategias de desarrollo profesional. Desde el punto de vista individual, la evaluación supone responder a las preguntas siguientes:

- *Coherencia con los valores e intereses:* ¿En qué medida ha sintonizado la carrera con las necesidades, los intereses y los valores individuales?
- *Coherencia con las exigencias de la organización:* ¿En qué medida ha ayudado la estrategia de desarrollo profesional al individuo a darse cuenta de sus posibilidades en la organización?
- *Coherencia con las exigencias profesionales:* ¿En qué medida ha ayudado la estrategia de desarrollo profesional al individuo a darse cuenta de sus posibilidades profesionales?
- *Coherencia con las demandas ambientales:* ¿En qué medida ha ayudado la estrategia al individuo a aprovechar las oportunidades que se han presentado en el entorno y evitar los problemas y amenazas que haya podido plantear éste?
- *Adecuación dados los recursos disponibles:* ¿Hasta qué punto ha sido adecuada la estrategia de desarrollo profesional, dados el tiempo y el dinero disponibles?
- *Aceptación del riesgo:* ¿Hasta qué punto se ha adecuado la estrategia de desarrollo profesional a las preferencias de otras personas significativas, incluidos los compañeros de trabajo y la familia?
- *Adecuación de la perspectiva temporal:* ¿En qué medida se ha adaptado la estrategia de desarrollo profesional a las metas del individuo a lo largo del tiempo?
- *Viabilidad:* ¿En qué medida ha satisfecho la estrategia de desarrollo profesional los objetivos profesionales individuales? [13].

---

[11] Schwartz, F. (1987), «Don't Write Women Off as Leaders», *Fortune*: p. 185.

[12] Brophy, B. (1986), «The truth about women managers», *U. S. News and World Report*. Para más información sobre este tema, véase Powsell, G. N. y Mainiero, L. A. (1992), «Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers», *Journal of Management* 18, 2: pp. 215-238; y Stroh, L. K.; Brett, J. M. y Reilly, A. H. (1992), «All the Right Staff: A Comparison of Female and Male Managers' Career Progress», *Journal of Applied Psychology* 77, 3: pp. 251-260.

[13] Estas preguntas se han inspirado en el estudio de Rothwell, W. J. y Kazanas, H. C. (1988), *Strategic Human Resources Planning and Management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall: p. 272.

Si bien no existe una forma universal de evaluar la efectividad del programa de gestión de la carrera profesional de una organización, un medio útil de investigarla puede ser responder a algunas preguntas en el ámbito estratégico. Éstas pueden ser las siguientes:

- *Política de gestión de la carrera profesional:* ¿Qué políticas facilitan la planificación y el control de la carrera profesional en la empresa? ¿Son efectivas las políticas y hay un seguimiento para evaluar su éxito? ¿Qué tipo de planes sistemáticos tiene la empresa (por ejemplo, planes de sucesión)?
- *Estructura de la gestión de la carrera profesional:* ¿Existe algún tipo de estructura en la organización que permita albergar sistemas de evaluación, consejo y de promoción múltiple? ¿Hasta qué punto son permanentes estas estructuras?
- *Liderazgo:* ¿Apoyan los directivos de la organización su papel de ofrecer oportunidades de perfeccionamiento y desarrollo de la carrera profesional a sus empleados? ¿De qué modo puede mantenerse esta cultura?
- *Sistemas de recompensa:* ¿Son compatibles los sistemas de recompensa de la organización con los planes de desarrollo de la carrera profesional de los empleados? ¿Se anima y recompensa a los empleados por adquirir nuevas habilidades? ¿Resulta más fácil ser remunerado en algunas ocupaciones que en otras?

Al reflexionar sobre estas cuestiones, la empresa puede empezar a descubrir áreas que requirieran más atención. Naturalmente, ninguna organización puede ofrecer oportunidades ilimitadas de desarrollo y crecimiento, pero el intento verdadero de crear una política que respalde las carreras individuales será beneficioso a corto y a largo plazo.

RESUMEN

La gestión y planificación de la carrera profesional se han convertido en una actividad importante dentro de la gestión de los recursos humanos. En este capítulo se han examinado la gestión y planificación de la carrera profesional desde dos perspectivas: individual y de la organización.

Desde el punto de vista del individuo, la carrera profesional significa tomar la decisión correcta respecto de la elección profesional, decidir sobre el desarrollo profesional, y «conseguirlo» en el lugar de trabajo a través de ascensos, promociones y la capacidad de lograr las metas y objetivos personales. En este capítulo se han estudiado los pasos principales para evaluar las opciones profesionales, establecer objetivos y trazar un plan para lograrlos. Desde el punto de vista de la organización, en el capítulo se ha aportado información sobre los programas diseñados para crear oportunidades de ascenso profesional. Se han descrito los programas centrados en el individuo y los centrados en la organización. Además, se han examinado dos de los problemas actuales más importantes que afectan a las carreras profesionales: la meseta de la carrera profesional y la obsolescencia de habilidades. Se han presentado algunas ideas para abordar dichos problemas. Del mismo modo que la planificación de la carrera profesional es un área de recursos humanos que está en expansión, así sucede con los programas asistidos por computador diseñados para facilitar su gestión. No obstante, a pesar de la considerable inversión que supone crear herramientas de este tipo, son pocos los programas que se han implantado con éxito.

NOTA FINAL

A medida que la fuerza laboral está más formada, los empleados tienen mayores expectativas sobre las organizaciones para las que trabajan, en especial, respecto de las oportunidades de crecimiento personal y desarrollo profesional. Si bien el estancamiento profesional no afecta necesariamente de forma negativa al rendimiento laboral, sí que lleva con seguridad a un bajo compromiso con la organización. Así pues, mientras que en el pasado se ha fomentado la movilidad entre organizaciones, en la actualidad se ve de forma diferente. Las empresas que trabajan en el sector de la alta tecnología, por ejemplo, se han dado cuenta de los enormes costes que lleva asociada la pérdida de profesionales cualificados, quienes en muchos casos se van a la competencia. La empresa no sólo pierde a un trabajador cualificado, sino que el competidor adquiere una ventaja competitiva debido a la

importación de conocimientos y experiencia con la nueva adquisición. Por tanto, las organizaciones se ven atrapadas cada vez con más frecuencia en una situación sin salida: por un lado, reconocen la necesidad de satisfacer y retener a sus empleados cualificados, ofreciéndoles la oportunidad de crecer personalmente y desarrollar una carrera, mientras que, por otro lado, cada vez se vuelven más restrictivas, ya que muchas organizaciones están sufriendo un crecimiento lento e incluso están disminuyendo de tamaño.

Por consiguiente, los profesionales de los recursos humanos se enfrentan a la difícil tarea de diseñar programas con los que se reduzca al mínimo el fenómeno del estancamiento profesional. Esto requiere ideas imaginativas y decisiones estratégicas que afectan a otras actividades de recursos humanos. Una tendencia que parece estar surgiendo es la de las trayectorias profesionales laterales y oblicuas. Una opción de este tipo sólo tendrá éxito en el caso de que coincida con cambios culturales que reflejen una nueva definición de lo que significa la carrera profesional. Las investigaciones muestran que, incluso sin que se produzca el estancamiento profesional, los sujetos que se quedan en una organización durante toda su carrera tienden a estar menos satisfechos que quienes cambian de trabajo. Por tanto, las empresas tendrán que ser conscientes de que si no elaboran programas de desarrollo de la carrera profesional se verán afectadas de forma negativa. Sin embargo, no hay que ver la inversión en estos programas como una panacea para los problemas de rendimiento o de retención de empleados. En lugar de ello, la planificación y gestión de la carrera profesional deberán sincronizarse con los cambios en las necesidades del entorno de la empresa y con los cambios que se produzcan en la fuerza laboral.

Si bien en este capítulo se ha hecho hincapié en la gestión y planificación de la carrera profesional de un tipo de empleado tradicional, es preciso añadir algún comentario con respecto al futuro. En el futuro habrá que prestar atención a los empleados no tradicionales y las trayectorias profesionales no tradicionales. Así, por ejemplo, con el auge de las familias con doble carrera profesional, será preciso realizar más investigaciones para comprender de qué forma podrán las empresas adaptarse a las personas (en su mayor parte mujeres) que entran y salen de la población activa. Asimismo, deberá prestarse atención a aquellos que se incorporen a la población activa en momentos más tardíos de su vida. Por último, las organizaciones y sus respectivos gerentes de recursos humanos quizá deban entender la planificación y gestión de la carrera profesional como un aspecto más amplio de la «planificación de la vida», ya que en realidad no están separadas.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿De qué forma se relacionan la planificación y gestión de la carrera profesional con otras actividades de recursos humanos de la organización?
2. ¿Qué factores han influido o influirán en su elección profesional? ¿Por qué?
3. ¿Qué dimensiones de la carrera analizaría usted para hacer un diagnóstico de su diseño?
4. Explique algunos de los problemas a los que se enfrenta un gerente que tiene bajo su dirección a subordinados que se encuentran en diferentes fases de sus carreras profesionales.
5. Comente la teoría de Holland sobre los tipos de carreras profesionales. ¿Es aplicable a usted mismo?
6. En el desarrollo de la carrera profesional, la fase de entrada en la organización sugiere que el choque con la realidad es un hecho. ¿Qué pueden hacer los gerentes de recursos humanos para disminuir el choque con la realidad?
7. Diferencie entre la planificación de la carrera centrada en el individuo y la planificación centrada en la organización.
8. ¿En qué consiste la planificación de la sucesión? ¿Por qué se embarcan en ello las organizaciones?
9. ¿Cuáles son algunos de los problemas habituales a los que se enfrentan las mujeres que buscan el ascenso a puestos directivos?
10. Dada la larga situación de recesión económica que se ha producido durante los años noventa, ¿seguirá siendo igual siempre la planificación tradicional de la carrera profesional? Coméntelo.

ESTUDIO DEL CASO

La carrera en NDS, S.A.

Elaborado por:

Elaborado por Dr. Fernando Martín Alcázar
Catedrático de Organización de Empresa U. de Cádiz

Elaborado por Dr. Pedro Romero Fernández
Prof. Titular de Organización de Empresa U. de Cádiz

Apostado en la ventana de su despacho, Juan López, el nuevo director de Recursos Humanos de la Compañía NDS, S.A., no dejaba de pensar en cómo afrontar todo un conjunto de problemas que se avecinaban, y que de alguna manera tendría que priorizar ante la imposibilidad de abarcarlos todos a la vez.

En muy pocas semanas se convocarían las primeras reuniones para abordar la negociación del convenio colectivo, y la representación sindical ya había manifestado que el desarrollo de la carrera profesional para el personal de NDS, S.A., constituiría uno de los aspectos básicos y más duros de la negociación.

Juan López querría tener en su mente un mapa claro del conjunto de implicaciones que el desarrollo de políticas de carrera tendría en la motivación del personal, necesario hoy más que nunca ante los retos estratégicos que debían afrontar. Para ello debería considerar cómo afectarían los cambios que había encarado el nuevo equipo de dirección desde su incorporación hacía tres meses.

En efecto, el equipo de Dirección, con D. Agustín Pérez como nuevo Director General, había redefinido la estrategia corporativa como única medida que podría invertir la tendencia descendente en la valoración de la compañía en el mercado bursátil. Ésta reorientación estratégica largamente esperada por el grupo mayoritario de accionistas, se había acompañado de una profunda reestructuración del organigrama, que quería reflejar la nueva filosofía reduciendo los niveles jerárquicos, incrementando el ratio de respuesta estratégica en el mercado y ganando en flexibilidad en la solución de problemas competitivos.

Un segundo elemento que debería tener en consideración es el efecto que el cambio en el proveedor de maquinaria de fabricación tendría en la organización. La tecnología que Ingesima, S.A. incorpora en su maquinaria va a permitir que NDS incremente los niveles de calidad de sus productos e incorporar, en planta, sistemas de equipos autogestionados. Todo ello repercutirá en el plan de carreras que deberá negociar con los sindicatos ya que supone un necesario ajuste entre tecnología y estructura.

A la vista de todos estos acontecimientos existe un cierto nerviosismo entre el personal de plantilla que ha supuesto la pérdida de una importante cantidad de horas de trabajo debido a conflictos, que los sindicatos ya han anunciado sus causas:

- La falta de transparencia en los criterios que definen las nuevas políticas de promoción de personal.
- Las repercusiones que la creación de equipos de trabajo autogestionados puedan tener sobre aspectos laborales en los que se habían avanzado en los últimos años.
- La falta de adecuación de las políticas de personal a las nuevas exigencias definidas en el propio plan estratégico.

Tradicionalmente, en la empresa, el desarrollo profesional se había basado fundamentalmente en la antigüedad, grado de fidelidad y compromiso con la empresa. Ese sistema de ascenso nunca había generado problemas para la organización, que había ido adecuando la estructura a las necesidades internas de promoción de personal clave. En definitiva, el organigrama, en palabras de un consultor externo, se había ido convirtiendo en un profesiograma. Con carácter general, los puestos se cubrían por promoción interna, y todos dentro de la misma función y especialidad. Tan sólo los niveles más bajos de la organización se solían cubrir acudiendo al mercado externo.

En ese contexto, las implicaciones de las unidades de líneas en el desarrollo de las políticas de personal habían sido, hasta la fecha, escasas. Todo ello había llevado a un alto grado de burocratización de las actividades de personal, que se traducía básicamente en:

- Un deficiente sistema de comunicación sobre la verdadera naturaleza de los puestos de trabajo y las necesidades que éstos incorporan.
- Un alto grado de desajuste entre puestos de trabajo y personas que lo ocupan, especialmente en los niveles directivos de línea (capataces, responsables de equipos, etc.).

En definitiva, Juan López pensaba que la oportunidad de negociar un nuevo convenio, era también la oportunidad

>

para poner sobre la mesa las nuevas soluciones, en el ámbito de los recursos humanos que, a su juicio, exigía el nuevo marco competitivo y estratégico de la compañía. Además, sería la oportunidad para poner en práctica no unas políticas de recursos humanos aisladas, como hasta entonces se habían llevado a cabo, sino integradas en un auténtico sistema de Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, lo que justificaría su sillón en el Consejo de Dirección de la empresa.

A la vista de todo lo anterior, las cuestiones que nos planteamos y de las que nos gustaría conocer su opinión son:

- ¿Qué papel juega la dirección en el desarrollo de la carrera profesional de los individuos?
- ¿Qué políticas de recursos humanos inciden en el desarrollo de un plan de carrera profesional, y que importancia juegan en un marco integrador?
- ¿Qué efectos puede tener en el diseño de un plan de carrera el despliegue interno de la estrategia de la empresa?
- ¿Sobre qué parámetros se ajusta el nuevo diseño organizativo, nuevas tecnologías de producción y las políticas de Recursos Humanos.

Quinta Parte

LA EVALUACIÓN, COMPENSACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 9. La evaluación del rendimiento: Métodos, procedimientos y aplicaciones

CAPÍTULO 10. El sistema de compensaciones: La equidad interna y externa

CAPÍTULO 11. El sistema de compensaciones: La retribución variable e indirecta

Capítulo 9

La evaluación del rendimiento: Métodos, procedimientos y aplicaciones

Plan del capítulo

9.1 Evaluación del rendimiento

9.2 Decisiones relativas al proceso de evaluación del rendimiento: Qué, quién, cómo, cuándo y en qué contexto

9.3 Métodos y enfoques de evaluación del rendimiento

9.4 Sesgos y obstáculos en la evaluación del rendimiento

9.5 Conflictos inherentes a la evaluación del rendimiento

9.6 Diseño de la evaluación para obtener mejores resultados

9.7 La entrevista de la evaluación del rendimiento

9.8 Análisis de los problemas de rendimiento

9.9 Estrategias de mejora del rendimiento

9.10 Tendencias en la evaluación y en la mejora del rendimiento

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

9.1 Evaluación del rendimiento

A pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la **evaluación del rendimiento** se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

El **sistema de evaluación del rendimiento** engloba un conjunto de factores que enumeramos a continuación, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento:

La(s) forma(s) o método(s) empleado(s) para recabar los datos de la evaluación son:

- El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento.
- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.

La evaluación del rendimiento de las personas identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización.

Fines e importancia de la evaluación del rendimiento

Como se viene indicando a lo largo del texto, la mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarla a través de la mejora del rendimiento de sus recursos humanos. Sin embargo, generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden una proporción de 3 a 1.

El análisis del rendimiento del empleado, como se ha visto en varios capítulos, implica prestar atención a los resultados obtenidos (cantidad y calidad de los frutos del trabajo), el comportamiento desarrollado (nivel de asistencia y trato dado a los clientes, sean éstos internos o externos) y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo (cooperación en el trabajo en equipo, lealtad, etc.). Todos estos elementos pueden medirse y evaluarse de diversas formas. No obstante, la elección del procedimiento tiene un efecto profundo sobre el grado de eficacia de la evaluación.

Además de las repercusiones sobre la productividad, un procedimiento de evaluación del rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que destacamos los siguientes:

- *Perfeccionamiento de la gerencia:* Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- *Medición del rendimiento:* Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- *Retroalimentación:* Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- *Planificación de los recursos humanos:* Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.

- *Cumplimiento de la normativa:* Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento (también ayuda a defender las actuaciones de la gerencia, tales como los traslados o las bajas).
- *Comunicación:* Permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- *Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor:* Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

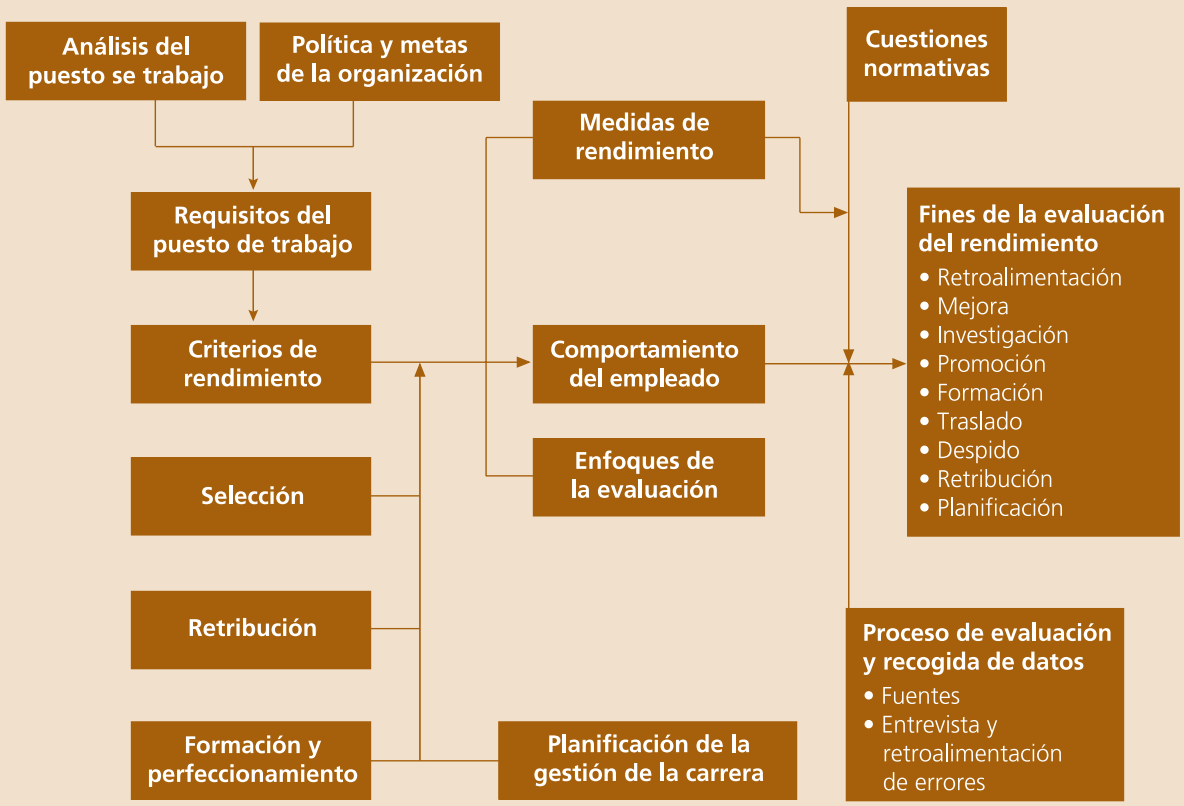
Relaciones e influencias

Como se muestra en el Recuadro 9.1, la evaluación del rendimiento está vinculada a varias actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

Análisis del puesto de trabajo. El fundamento de la evaluación del rendimiento es el análisis del puesto de trabajo. Si no se ha llevado a cabo correctamente el análisis del puesto de trabajo, la validez del procedimiento de evaluación del rendimiento —y, por tanto, la relación que tenga con el puesto el criterio de evaluación— puede verse afectada. El análisis de puestos de trabajo nos permite identificar los aspectos relevantes del mismo y, por tanto, elaborar los criterios e indicadores para la evaluación.

Selección y ubicación. La información de la evaluación del rendimiento es esencial para tomar un conjunto de decisiones sobre selección y ubicación de empleados. Contribuye a asegurarse de que solamente se seleccionan los candidatos que rendirán adecuadamente. Debido a que la validación empírica de una prueba de selección requiere calcular la correlación que existe entre las puntuaciones de la prueba y las puntuaciones de rendimiento, es necesario conocer los resultados de la evaluación del rendimiento.

RECUADRO 9.1 Relaciones, procesos e influencias en la evaluación del rendimiento del empleado



Retribuciones. Uno de los fines de la evaluación del rendimiento es motivar a los empleados. La evaluación del rendimiento puede servir de base para distribuir las retribuciones. La organización ha de contar con una evaluación válida que permita asignar recompensas de forma contingente (es decir, las que se basan en el rendimiento). La información sobre la evaluación del rendimiento puede emplearse para determinar tanto los niveles como los incrementos salariales.

Formación, perfeccionamiento y desarrollo de la carrera profesional. Puesto que el rendimiento del empleado está determinado por la capacidad y la motivación, la formación puede mejorarlo. No obstante, para proporcionar la formación adecuada es preciso conocer el nivel presente de rendimiento del empleado, así como cualquier aspecto insatisfactorio del mismo. Es necesario saber si el rendimiento inaceptable está causado por la falta de capacidad o motivación, o por la situación. Utilizada conjuntamente con el análisis del puesto de trabajo, la evaluación del rendimiento resulta necesaria para poner en marcha programas de formación. La evaluación del rendimiento puede ayudar también al empleado a tomar una decisión respecto a cambios en su carrera profesional. Si el empleado descubre que, a pesar de su formación y de sus aptitudes, es incapaz de rendir satisfactoriamente, deberá plantearse un nuevo rumbo en la orientación de su carrera, solicitando un traslado a otra unidad (decisión interna) o cambiando de organización (decisión externa).

Motivación y productividad. Una última influencia de los sistemas de evaluación es la ejercida sobre la motivación de las personas y sus niveles de productividad. El sistema de evaluación del rendimiento puede ayudar a la persona a decidir sobre el nivel de uso de sus capacidades. Una de las teorías que mejor explica la relación entre motivación y rendimiento es la Teoría de las Expectativas. Según esta teoría, dos componentes vinculados a la motivación son el comportamiento y el nivel de esfuerzo aplicado. Los niveles de rendimiento y productividad están condicionados por el desarrollo de los comportamientos adecuados y la intensidad del esfuerzo desplegado. La gente selecciona el comportamiento y el nivel de esfuerzo en función de la expectativa que tiene de que ello tendrá las consecuencias deseadas. Dicho en otras palabras, el esfuerzo y el comportamiento se activarán en la medida en que creamos (expectativa) de que ello nos conducirá a la obtención de un nivel de rendimiento o de resultados (medida del rendimiento) que tendrá consecuencias positivas (instrumentalidad) en términos salariales, promoción, reconocimiento, etc. Por tanto, el individuo necesita conocer el resultado de su trabajo.

Empleo de instrumentos válidos de evaluación del rendimiento

Una vez que se han fijado los criterios, es decir, los aspectos que van a ser medidos, se necesitan formas/métodos (instrumentos) mediante los cuales obtener información sobre los mismos (componentes esenciales del puesto de trabajo). Por ejemplo, si la cantidad de resultados es un criterio esencial del puesto de trabajo, la obtención de dicha información podrá ser obtenida mediante lo que denominamos **formas objetivas de evaluación.** Si, por el contrario, se considera que también son aspectos relevantes en el trabajo las relaciones interpersonales, la evaluación de dicha variable se hará mediante procedimientos o **formas subjetivas de evaluación.** Estas dos formas diferentes de evaluación se estudiarán con más profundidad en próximos apartados.

Comunicación de los criterios y normas de evaluación. La comunicación juega un papel muy importante en el éxito de un proceso de evaluación. La persona que va a ser evaluada necesita saber qué es lo que va a ser evaluado y las normas o procedimientos que se seguirán durante el proceso. Si desconocemos estos aspectos es muy posible que desconfiemos y mostremos comportamientos disfuncionales, de rechazo al proceso y a los resultados que del mismo se obtengan. Lamentablemente, muchos empleados manifiestan que no saben en función de qué se les está evaluando.

9.2 Decisiones relativas al proceso de evaluación del rendimiento: Qué, quién, cómo, cuándo y en qué contexto

A la hora de establecer un sistema de evaluación del rendimiento es necesario tomar un conjunto de decisiones respecto a **qué** medir, **quién** debe realizar las valoraciones, **cómo** efectuar las mediciones, **cuándo** deben efectuarse y en **qué contexto** deberán tener lugar.

Determinación de criterios: Qué evaluar

Como ya tuvimos ocasión de poner de manifiesto en el capítulo relativo a la selección de personal, cualquier sistema de evaluación debe cumplir con los requisitos de la validez y fiabilidad y, por tanto, la evaluación del rendimiento no es ajena a estos requerimientos.

Un sistema fiable da lugar a la misma evaluación del subordinado con independencia de quién la realice en un momento determinado. Con el tiempo, si el rendimiento real del subordinado no ha cambiado, un sistema fiable de evaluación deberá producir los mismos resultados con el mismo evaluador. Un sistema de evaluación del rendimiento puede no resultar fiable debido a numerosos errores a la hora de hacer la evaluación, como se describirá más adelante en este mismo capítulo.

Para que un sistema de evaluación del rendimiento sea **válido** deben especificarse los **criterios de rendimiento** que resulten importantes, debiendo de estar relacionados con el puesto de trabajo y ser de fácil identificación. Las contribuciones de los empleados a la organización se aprecian en función del grado en que éstos realizan adecuadamente esas actividades y logran los resultados especificados en el análisis del puesto de trabajo. Así, por ejemplo, si vender 100 unidades mensuales es el único resultado importante del puesto de trabajo de un empleado, el sistema de evaluación del rendimiento únicamente deberá medir el número de unidades vendidas. En este caso, solamente existe un criterio de rendimiento. Del mismo modo, si McDonald's decide que el criterio mediante el que evaluará al gerente de la franquicia es el aumento del volumen de ventas durante un período determinado, el gerente considerará que esta cifra es un objetivo y se concentrará en alcanzarla.

Criterios únicos o múltiples. Por lo general, a través del análisis del puesto de trabajo se identifican varios criterios de rendimiento que reflejan las contribuciones del empleado. Por ejemplo, vender 100 unidades mensualmente puede ir acompañado de criterios como «efectos de las relaciones con los clientes», «regularidad en la atención» e incluso «efectos sobre los compañeros de trabajo». Si se determina a partir del análisis del puesto que todos estos criterios son importantes, el sistema de evaluación deberá medirlos.

En el caso de que el sistema de evaluación del rendimiento que se utilice no aborde el comportamiento en el trabajo y los resultados que se hayan determinado en el análisis del puesto, se dice que este sistema es **deficiente.** Si el procedimiento incluye la evaluación de cualquier cosa que no sea importante o pertinente para el trabajo, estará **contaminada.** Muchas formas de evaluación del rendimiento que utilizan actualmente las organizaciones miden algunos atributos y comportamientos del empleado que no están relacionados con el puesto de trabajo. Estas formas de evaluar el rendimiento están contaminadas y, en muchos casos, son deficientes.

Ponderación de los criterios. Cuando se trata de puestos de trabajo que abarcan más de un cometido y en los que es posible la identificación de varios criterios a evaluar, con cierta frecuencia se recurre a la ponderación de dichos criterios. La razón no es otra más que reconocer en la evaluación la importancia que tiene cada uno de ellos en la consecución de los objetivos.

Patrones de medida. Otro aspecto a tener en consideración es la necesidad de precisar qué patrones de medida se utilizarán para evaluar en qué grado están rindiendo adecuadamente los empleados. Al utilizar un patrón de medida, los criterios de rendimiento adquieren una gama de valores. Por ejemplo, vender cien unidades mensualmente puede definirse como un rendimiento excelente y vender ochenta como la media. A menudo, las organizaciones emplean el historial de rendimiento de los empleados para determinar el grado de lo posible y establecer lo que constituya el rendimiento medio o excelente. En definitiva, se trata de determinar los estándares de rendimiento de cada uno de los trabajos en la organización para, a partir de esos valores, poder emitir juicios sobre las personas.

Elección de evaluadores del rendimiento: Quién

Entre las fuentes que pueden proporcionar datos sobre los rendimientos de las personas se encuentran los supervisores, los iguales (compañeros de trabajo), los subordinados, la autoevaluación, los clientes y los procedimientos informáticos. Si bien pueden emplearse muchas de estas fuentes para recoger información, debe estudiarse la pertinencia de cada una de ellas antes de elegir el método de evaluación del rendimiento. **Evaluación por parte de los superiores.** El superior es el jefe

inmediato del subordinado al que se evalúa. Se supone que el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento y, por tanto, suele ser una de las principales fuentes de información. Con frecuencia, nos encontramos con situaciones en las que el superior se muestra ambivalente ante el proceso de evaluación. Por una parte entiende que es necesario hacerlo pero, por otra, puede temer las consecuencias del mismo o puede que sea un acto que le desagrade a la persona. No a todo el mundo le gusta juzgar a los demás. Que sea el superior quien realice la evaluación presenta algunos inconvenientes:

- Que sea percibido como alguien que amenaza, dado su poder de recompensar y sancionar.
- Que genere una actitud defensiva del subordinado ante el proceso de evaluación, ya que durante el desarrollo del mismo no se produce diálogo (proceso unidireccional).
- Puede que el evaluador (el jefe) no tenga las habilidades interpersonales necesarias para proporcionar retroalimentación.
- Que el jefe tenga una inclinación ética a «jugar a ser Dios».

Con objeto de evitar o paliar dichos inconvenientes, las organizaciones pueden pedir a otras personas que participen en el proceso de evaluación, e incluso dar al subordinado una mayor participación. El hecho de permitir a otras personas participar en la evaluación del rendimiento crea una mayor «apertura» en el sistema de evaluación, contribuyendo así a mejorar la calidad de la relación entre superior y subordinado.

Autoevaluación. Cuando los empleados participan en la evaluación de su propio rendimiento es cuando hablamos de autoevaluación. El uso de la autoevaluación ha alcanzado una gran difusión y popularidad a partir de su incorporación al proceso de Dirección por Objetivos. La autoevaluación parece que incide positivamente en el grado de compromiso que adquiere el individuo con los objetivos establecidos. Su participación clarifica y reduce la ambigüedad del papel que la persona juega en la organización. La autoevaluación suele ser, por tanto, una herramienta efectiva en los programas que se centran en el desarrollo y crecimiento personal, y en el compromiso con los objetivos. No obstante, está sujeta a sesgos y distorsiones sistemáticas que deben ser considerados. Por ejemplo, hay una cierta tendencia a ser con uno mismo más indulgente que un supervisor, o hay áreas y aspectos del trabajo en los que no se perciben los bajos resultados, permaneciendo ciegas para el que las ejecuta. En muchas empresas se tiene en cuenta la autoevaluación conjuntamente con la evaluación del superior, estableciéndose una comparación entre ambas.

Evaluación por parte de los iguales. La evaluación por parte de los iguales parece ser un predictor útil del rendimiento. Es especialmente válida cuando los superiores no tienen acceso a algunos aspectos del rendimiento de los subordinados, cuando el trabajo se efectúa en grupo y la participación forma parte de la cultura de la empresa. Sin embargo, la validez de la evaluación de los iguales se ve reducida, en cierta medida, en el caso de que el sistema de recompensas de la organización se base en el rendimiento y sea muy competitivo, así como si existe un bajo grado de confianza entre los subordinados.

Evaluación por parte de los subordinados. Quizá muchos de los lectores, especialmente los estudiantes, hayan tenido la oportunidad de evaluar a un profesor. ¿Qué utilidad cree que tiene este procedimiento de evaluación? Una ventaja importante de la evaluación que realizan los alumnos es que muchos profesores no saben qué impresión tienen de ellos los estudiantes. Puede que no se den cuenta de que los alumnos no entienden algunas de sus explicaciones. Lo mismo sucede en el entorno laboral: la evaluación que realizan los subordinados puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. No obstante, a veces los subordinados pueden evaluar a sus superiores exclusivamente en función de la personalidad de éstos, o de sus propias necesidades, en lugar de las de la organización. Naturalmente, los subordinados pueden exagerar la evaluación de sus superiores, especialmente si se sienten amenazados por ellos y no existe anonimato.

Evaluación por parte de los clientes. Otra fuente de información de la evaluación la constituyen los clientes del titular del puesto. En este caso, el término cliente puede ser entendido en su acepción más amplia, es decir, los externos y los internos. La evaluación por parte de los clientes resulta adecuada en diversos contextos. Por ejemplo, es normal en los hoteles encontrarse cuestionarios que

RECUADRO 9.2 Ventajas y desventajas de la evaluación 360 grados

Ventajas	Desventajas
• El sistema es más amplio en el sentido de que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas. • La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad). • Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos. • Puede reducir el sesgo y los perjuicios, ya que la retroalimentación procede de más personas, no sólo de una. • La retoralimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.	• El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas. • La retroalimentación puede ser intimidadora y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se «confabularon». • Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista. • Para funcionar con eficacia, el sistema requiere de una preparación previa de todos aquellos que lo van a utilizar.

solicitan a los clientes que evalúen distintos servicios, así como el nivel de las atenciones recibidas por sus empleados, pero también podríamos recibir evaluaciones de los componentes de otra unidad organizativa a la cual nosotros les suministramos nuestro ***output*** o resultados del trabajo. Conocer cuáles son los puntos de satisfacción e insatisfacción es muy importante de cara a corregir o estimular comportamientos.

Evaluación 360 grados. Con objeto de evitar las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas de los sistemas comentados de obtención de información, las organizaciones han comenzado recientemente a utilizar el método denominado 360 grados. Este método compendia todos los anteriores, y si bien su administración es complicada, tiene como objetivo disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación. Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista de las cosas, pero plantea el problema de tener que conciliar la dispersión de los criterios. En este sentido se señala que el sistema de 360 grados es especialmente válido como sistema que aporta ***feedback*** al evaluado (Recuadro 9.2). En el caso de ser utilizada como sistema de evaluación debería ser establecida una ponderación a los distintos juicios emitidos, ya que las diferentes perspectivas que aporta podrían no tener la misma importancia en el desarrollo de la tarea. Este sistema de evaluación parece conectar con la filosofía de la gestión de la calidad total y generar un mayor nivel de satisfacción de los evaluados[1].

Seguimiento informático. Sin duda, una de las tendencias más recientes en la evaluación del rendimiento es la recogida de datos mediante sistemas informáticos. Si bien esta forma de obtención de información resulta rápida y aparentemente objetiva, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión de los recursos humanos, muy especialmente los relativos a la invasión del derecho a la intimidad del empleado. En cualquier caso, el problema estaría no en la herramienta que se utiliza sino en el diseño de contenido que de ella se hace.

SABÍAS QUE

Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de *Fortune 1000* han desarrollado sistemas integrales de retroalimentación (360 grados) orientados al desarrollo profesional y/o la evaluación del desempeño.

[1] Edwards, M. R. y Ewen, A. J. (1996), *360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement,* Amacom; Waldman, D. A. y Atwater, L. E. (1994), *Power of 360 Degrees Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity,* Gulf Pub.; Milliman, J. F., Zawacki, R. A., Norman, C., Powell, L. y Kirksey, J. (1994), «Companies Evaluate Employees From All Perspectives», *Personnel Journal,* vol. 73, n.º 11, pp. 99-103.

Momento y contexto de la evaluación: Cuándo

¿Puede la evaluación ser realizada en cualquier momento? Para que una evaluación proporcione información útil debe recoger información significativa de la actividad que la persona desarrolla en su trabajo. Una valoración efectuada a destiempo puede, por una parte, dar una imagen falsa de la persona, en cuanto que represente que los objetivos señalados no han sido alcanzados, y por otra, suministrar al evaluado un *feedback* no válido, ya que no recogerá aspectos relevantes de su actividad. Por tanto, las evaluaciones no efectuadas en el momento oportuno generan frustración e insatisfacción en el evaluado, ya que no recogen el esfuerzo por él realizado.

Dadas las dificultades y problemas que plantea la evaluación de las personas, no es de extrañar que haya gerentes y directivos que a pesar de que reconocen la importancia de la evaluación, detesten hacerla. De hecho, si pueden evitarlo, prefieren no hacerla. Debido a esto, muchas empresas tienen establecidos sistemas anuales formalizados y obligatorios de evaluación. Nos encontramos con algunos expertos en recursos humanos que argumentan que como la evaluación espontánea es un proceso continuo que tiene lugar cada día o cada semana, no hay necesidad de llevar a cabo evaluaciones oficiales, formales, con más frecuencia. Sin embargo, ésta es la situación, según las investigaciones, donde ni los gerentes ni los empleados confían plenamente en la efectividad de sus sistemas de evaluación del rendimiento.

El aspecto mencionado al comienzo de este apartado relativo al cómo obtener la información es desarrollado en el epígrafe siguiente.

9.3 Métodos y enfoques de evaluación del rendimiento

Existen muchos métodos y enfoques que las organizaciones pueden plantearse utilizar para evaluar el rendimiento de sus empleados. Algunos pueden aplicarse de forma generalizada a todas las categorías de puestos, mientras que otros pueden ser más adecuados para determinadas ocupaciones. A fin de presentar los métodos y enfoques más habituales que se utilizan en la empresa, los hemos clasificado, con fines de claridad, en tres grandes categorías: 1) enfoques comparativos o referidos a normas; 2) enfoques conductuales; y 3) enfoques sobre resultados.

Enfoques comparativos o referidos a normas

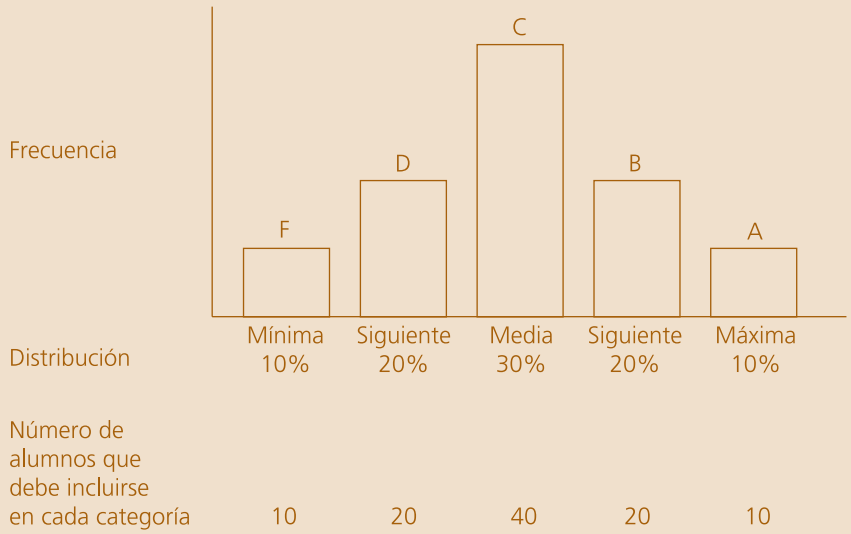
A menudo, una pregunta fundamental que se plantea a la hora de tomar muchos tipos de decisiones relativas a los recursos humanos es: «¿Quién es el que mejor rinde del grupo? o ¿a quién debería asignarse una tarea concreta?». Para hallar una respuesta a este tipo de cuestiones, resultan adecuados los enfoques comparativos o referidos a normas.

Clasificación directa. El primero y más sencillo de estos enfoques es la clasificación directa, en la que el superior hace una lista de sus subordinados, ordenándolos del mejor al peor, normalmente en función del rendimiento general. Asimismo, puede clasificarse a los titulares con respecto a su rendimiento en cometidos concretos, es decir, en relación a criterios como la asistencia, el historial de cumplimiento de plazos, la calidad de los informes elaborados, etc. Este tipo de clasificación directa es útil en las organizaciones pequeñas. A medida que aumenta el número de empleados, se hace más difícil discernir las diferencias de rendimiento entre todos ellos —especialmente de los empleados medios.

Clasificación alternada. La clasificación alternada suele efectuarse normalmente en varios pasos. El primer paso consiste en poner al principio de la lista al mejor subordinado y al final al peor, habitualmente en función del rendimiento general. Luego, el superior elige de entre los subordinados restantes el mejor y el peor. El último puesto que se rellena es el que queda en mitad de la lista. Los enfoques de clasificación pueden utilizarlos con bastante efectividad no sólo los superiores, sino también los propios subordinados. Pueden ser particularmente útiles para obtener información sobre el rendimiento de un grupo de sujetos que realizan tareas similares como equipo.

Comparación por pares. El método de comparación por pares supone comparar a cada sujeto evaluado con cada uno de los demás titulares, de uno en uno, en una única medida, para

RECUADRO 9.3 Ejemplo de distribución forzosa (N/100 estudiantes)



determinar quién es «mejor». Puede conseguirse una clasificación ordenada mediante el recuento del número de veces que se elige a un sujeto como el mejor del par. El subordinado que haya sido seleccionado más veces como «mejor» queda clasificado en el primer puesto; el subordinado que tenga el segundo número mayor de comparaciones favorables queda clasificado en el segundo puesto, y así sucesivamente. Una ventaja de este enfoque respecto de las clasificaciones tradicionales es que se supera el problema de la «configuración ascendente». Es decir, fuerza al evaluador a comparar el rendimiento de cada titular con el de todos los demás, de uno en uno.

El método de distribución forzosa. El método de distribución forzosa se diseñó para superar un problema que generaban los diferentes métodos de clasificación, ya que en todos se asignaba al evaluado un puesto en la clasificación pero no permitía establecer grados diferentes de rendimientos entre ellos. Se emplea el término de «distribución forzosa» porque el superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor. Una escala común de distribución forzosa puede estar dividida en cinco categorías, con un porcentaje fijo de subordinados del grupo que puede incluirse en cada una de ellas. Muchas universidades norteamericanas, que utilizan el sistema de calificación con letras (es decir, A, B, C, etc.) en lugar de porcentajes (es decir, una nota sobre 100), recurren a la distribución forzosa. Normalmente, la distribución sigue la forma «acampanada» de la curva normal. En el Recuadro 9.3 se presenta un ejemplo de distribución forzosa.

Cuestiones relacionadas con los enfoques de comparación

Con independencia del enfoque de comparación concreto de que se trate, todos ellos se basan en el supuesto de que el rendimiento se capta o se mide mejor con un solo criterio: el rendimiento general. Puesto que este criterio único consiste en una medida global que no está anclada en ningún índice objetivo, como por ejemplo, las unidades vendidas, el resultado puede estar influido por la subjetividad del evaluador. Las clasificaciones pueden carecer de concreción en los comportamientos y verse sujetas a reclamaciones. Asimismo, en el método de ordenamiento por clasificación, por ejemplo, no se especifica en qué grado es bueno el «mejor» y en qué grado es malo el «peor»; no está claro el nivel de rendimiento. Esto puede dar lugar a una clasificación arbitraria. Además, una limitación importante del método de comparación por pares es que la cantidad de comparaciones se hace demasiado grande cuando el número de empleados es elevado. Debido a que estos métodos generan datos ordinales, en lugar de intervalos, los gerentes no saben si quien mejor rinde de un grupo lo hace realmente de forma notable, media o deficiente, o si dos sujetos en puestos adyacentes son muy parecidos o muy diferentes. Utilizar este tipo de información para tomar decisiones sobre ascensos puede ser inadecuado, ya que una persona con un rendimiento medio en un grupo puede ser realmente excelente en otro, y por tanto, se corre el peligro de ascender a este último simplemente por su posición en un grupo de referencia concreto. En los cuatro métodos de comparación se asume que existen personas que rinden bien y personas que rinden mal en todos los grupos. Sin embargo, el lector sabrá por experiencia que hay situaciones en las que todas las personas de un grupo realmente rinden igual. Los métodos de distribución forzosa son ineficientes en estas situaciones. Por lo pronto, es imposible evaluar de «excelente» a todos los empleados cuando se sigue este enfoque. No obstante, sus defensores afirman que fomenta una competencia saludable entre los empleados, al

RECUADRO 9.4 **Formulario de ensayo narrativo estructurado**

Nombre del empleado: ______________________________

Ponga ejemplos de comportamientos efectivos del empleado:

Ponga ejemplos de comportamientos ineficientes del empleado:

¿Qué medidas se han tomado (o se van a tomer) para modificar los comportamientos ineficientes?

¿Debe revisarse la descripción del puesto de trabajo del titular? No Sí Explíquelo:

Comentarios del supervisor (explicaciones complementarias relativas a las condiciones y circunstancias del comportamiento eficiente o/e ineficiente, o cualquier otro comentario pertinente)

____

(La firma de esta evaluación no significa que el titular del puesto esté de acuerdo con la evaluación, sino solamente que la ha leído)

-       -

Fecha y firma del titular   Fecha y firma del supervisor

saber que su nivel de rendimiento se juzgará, en última instancia, en relación al de sus iguales. Los detractores afirman que la distribución forzosa pude llevar al individualismo y la no cooperación. Asimismo, otros señalan que el procedimiento crea distancias artificiales entre los empleados.

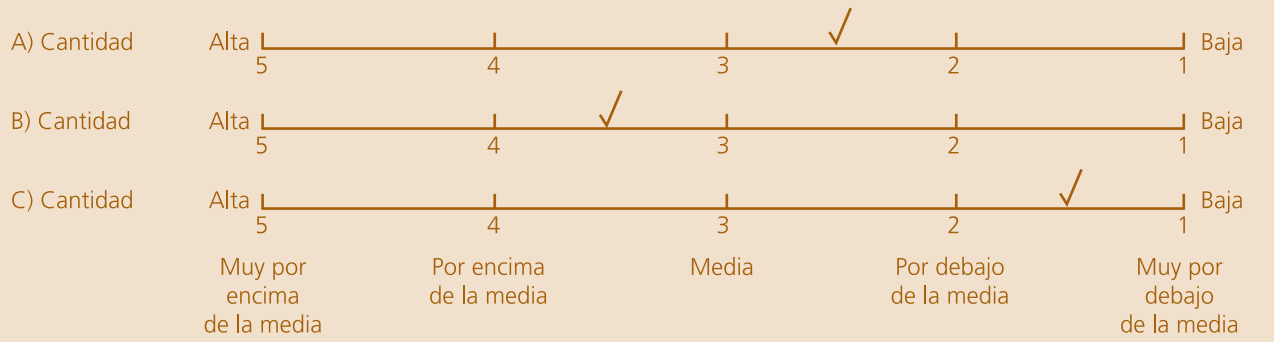
Escalas de apreciación y enfoques conductuales

Mientras que en los enfoques de comparación se obliga al superior a que enjuicie a cada titular en relación a los otros, con las escalas de apreciación y los enfoques conductuales se evalúa el rendimiento de cada persona de forma independiente, en relación a unos criterios determinados. La tendencia actual es elegir los criterios conductuales.

Ensayos narrativos. Una de las formas más sencillas de evaluar a los empleados es mediante el ensayo narrativo. Con este formato, el evaluador describe los puntos fuertes y los puntos débiles del evaluado, y sugiere métodos para mejorar su rendimiento. Cuando se da el caso de que estos ensayos no están estructurados, varían en longitud y en profundidad. Por consiguiente, resulta difícil hacer comparaciones dentro y entre departamentos. Además, el formato de ensayo proporciona solamente datos cualitativos. No obstante, la inclusión de criterios conductuales en este formato, como sucesos críticos, listas de comportamientos y preguntas de elección forzosa enriquece la evaluación cualitativa. Hay que mencionar que puesto que algunos supervisores tienen más habilidad de comunicación escrita que otros, pueden producirse variaciones en la calidad de la descripción. Este método no debe utilizarse con evaluadores que no cuenten con estas habilidades o que no dispongan del tiempo necesario para redactar un ensayo (con frecuencia, el caso de los supervisores de primera línea). El método del ensayo narrativo puede mejorarse mediante la estructuración de su formato, como se muestra en el Recuadro 9.4. Obsérvese que en este formulario se pide al evaluado que lea su contenido, de modo que fuerza al superior a calificar el trabajo de forma más responsable.

Escalas convencionales de valoración. La apreciación convencional es la forma más utilizada de evaluación del rendimiento. Los formularios convencionales varían en el número de dimensiones de rendimiento que se mide. El término rendimiento se emplea aquí intencionadamente, ya que muchos formularios convencionales utilizan características o rasgos de personalidad, en lugar de conductas reales, como indicadores del rendimiento. Algunos de los rasgos que se utilizan frecuentemente son la agresividad, la independencia, la madurez y el sentido de la responsabilidad,

RECUADRO 9.5 Ejemplos de formatos gráficos de puntuación



D)

Dimensión del trabajo	1	2 3	4	5 6	7 8	9	10 11	12 13	14 15	16	17	18	19 20
						✓							
Cantidad	Siempre baja			Suficiente para pasar		Media			Superior en ocasiones		Destacada siempre		

E) La **cantidad de trabajo** es el volumen de trabajo que hace un sujeto en una jornada.

No satisface los requisitos mínimos	Hace lo suficiente para pasar	x El volumen de trabajo es satisfactorio	Laborioso; hace más de lo que se pide	Expediente de producción superior

por mencionar algunos. Muchos formularios convencionales incorporan también indicadores de resultados, como la cantidad y la calidad del rendimiento. Los formularios convencionales difieren en el número de rasgos e indicadores de resultados que incorporan. Asimismo, varían en el conjunto de opciones de cada dimensión y el grado en que se describe cada una de ellas. En el Recuadro 9.5 se muestra un ejemplo de formato convencional de valoración.

Los formularios convencionales son muy utilizados debido a su fácil confección, a que permiten obtener resultados cuantitativos con los que pueden hacerse comparaciones entre las personas evaluadas y entre los departamentos, e incluyen varias dimensiones o criterios de rendimiento. Sin embargo, como consecuencia de que el evaluador tiene un control completo en el uso del formulario, están sujetos a varios tipos de error, incluido la lenidad, la severidad, la tendencia central y el efecto halo (que se estudiarán más adelante). Este método de evaluación establece un conjunto de rasgos o criterios distintos, dando al evaluador la posibilidad de marcar una única opción, es decir, de calificar el grado en que se posee ese rasgo como alto, muy alto, bajo, etc. Junto a este inconveniente habría que señalar también que las palabras descriptivas que a menudo se emplean en las escalas pueden tener significados distintos para los diferentes evaluadores. Términos como «motivación», «cooperación» y «habilidades sociales» están sujetos a muchas interpretaciones, especialmente cuando se emplean junto a palabras como «extraordinario», «medio» o «muy deficiente».

Además de la posibilidad de incorporar errores, se han criticado los formularios convencionales por considerar que si bien son válidos para la evaluación no son adecuados para suministrar información útil para el evaluado de cara a mejorar su perfeccionamiento. No indican al subordinado cómo mejorar, y no resultan útiles para las necesidades de desarrollo de la carrera profesional del empleado. En consecuencia, cuando una organización los utiliza, suele modificarlos y añadir un espacio para redactar una breve descripción, de forma que los resultados de la evaluación puedan emplearse con fines de desarrollo, además de los de evaluación (véase un ejemplo en el Recuadro 9.6).

RECUADRO 9.6 **Formato convencional de apreciación**

NOMBRE		NÚMERO DE EMPLEADO		FECHA DE EVALUACIÓN	
LOCALIDAD		PUESTO		FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN	
Insatisfactorio	**Escaso**	**Bueno**	**Muy bueno**	**Destacado**	**Puntuación**
1. CALIDAD: Considérese la precisión, el esmero y la pulcritud del trabajo.					
2	4	6	8	10	
Comete errores frecuentemente. Rendimiento inaceptable	Casos de falta de cuidado y errores.	Rendimiento satisfactorio. Requiere una supervisión normal.	Regularmente por encima de la media.	Trabajo extremadamente preciso. No requiere supervisión en circunstancias normales.	
2. CANTIDAD: Considérese la cantidad de trabajo realizado y el tiempo precisado para hacerlo.					
2	4	6	8	10	
Por debajo de la media mínima. Incapaz de terminar las tareas encomendadas.	Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.	Normalmente realiza todo su trabajo en plazo.	Sus resultados están siempre por encima de lo normal.	Trabajador excepcionalmente eficiente. No requiere ayuda ni seguimiento.	
3. CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO: Considérese el conocimiento del puesto y las habilidades empleadas para hacer el trabajo.					
2	4	6	8	10	
Conocimiento inadecuado del trabajo.	No comprende algunos de sus cometidos.	Conocimiento suficiente y habilidad para realizar las tareas encomendadas.	Buen conocimiento del puesto. Trabaja de forma habilidosa.	Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad.	
4. INICIATIVA: Considérese la capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas.					
2	4	6	8	10	
Incapaz de hacer frente a situaciones no rutinarias.	Necesita una orientación rigurosa en la mayoría de los temas no rutinarios.	Aborda con efectividad las situaciones poco comunes, y ocasionalmente requiere ayuda.	Persona con iniciativa. Muestra buen juicio en las situaciones no rutinarias.	Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.	

>

Insatisfactorio	Escaso	Bueno	Muy bueno	Destacado	Puntuación
5. LIDERAZGO: Considérese la capacidad de aconsejar e influir sobre otros.					
2	4	6	8	10	
Incapaz de arreglárselas solo.	No hay pruebas de que tenga capacidad de dirigir a otros.	Capaz de aconsejar y dirigir a los asociados bajo una supervisión normal.	Es evidente la capacidad de dirigir e influir en otros.	Logra los resultados máximos regularmente.	
6. COOPERACIÓN: Considérese la actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien con otros.					
2	4	6	8	10	
No observa las normas de la empresa o crea demasiadas fricciones.	Ocasionalmente, poco cooperativo. Tiene dificultades para llevarse bien con algunas personas.	Generalmente, cooperativo. Muestra un interés activo en el trabajo. Capaz de trabajar bien con otros.	Coopera por encima de la media. Tacto para evitar conflictos.	Coopera constantemente. Asume la responsabilidad de buen grado.	
7. FIABILIDAD: Considérese la capacidad del empleado para realizar sus tareas de forma regular y efectiva.					
2	4	6	8	10	
No puede contarse con él.	Requiere vigilancia frecuentemente.	Su rendimiento satisface habitualmente las expectativas.	Rendimiento regularmente por encima de la media.	Persona excepcionalmente formal	
8. ADAPTABILIDAD: Considérese la capacidad del empleado para hacer frente a entornos o responsabilidades cambiantes.					
2	4	6	8	10	
Totalmente incapaz de hacer frente al cambio.	Tiene dificultad para hacer frente al cambio.	Se adapta razonablemente bien al cambio.	Muestra un alto grado de versatilidad.	Se acomoda de forma extrema a cualquier cambio.	
9. ASISTENCIA: Considérese la asistencia y la puntualidad.					
2	4	6	8	10	
Ausencias y retrasos frecuentes sin justificar.	Ausencias en varias ocasiones. Normalmente justifica los retrasos.	Asistencia satisfactoria. Siempre justifica los retrasos.	Un buen expediente de asistencia y puntualidad.	No ha tenido ausencias ni ha llegado tarde durante el último año.	
10. PRESENCIA: Considérese el aspecto en relación a la realización adecuada del trabajo.					
2	4	6	8	10	
No satisface los requisitos mínimos.	Normalmente aceptable. En ocasiones se le recomienda mejorar.	Generalmente arreglado, limpio y presentable.	Siempre arreglado y vestido con buen gusto.	Constantemente bien arreglado y serio.	

RESUMEN DE PUNTUACIONES. lA PUNTUACIÓN GENERAL DEL RENDIMIENTO DEL EMPLEADO ES:			Puntuación total	100
Por debajo de 40	40-59	60-79	80-89	90-100
Insatisfactoria	**Escasa**	**Buena**	**Muy buena**	**Destacada**

PUNTOS FUERTES: _____

ÁREAS EN QUE DEBE MEJORAR: _____

GENERAL - COMENTARIOS: _____

Firma del supervisor _____ Fecha _____

Para rellenar por el empleado evaluado

Se me ha explicado en su totalidad la evaluación

Firma del empleado _____ Fecha _____

Considero que esta evaluación es justa ☐ Injusta ☐

Me gustaría discutir mi evaluación con el departamento de recursos humanos ☐

COMENTARIOS DEL EMPLEADO: _____

COMENTARIOS DEL DIRECTOR DE DEPARTAMENTO: _____

Firma del Director de Departamento _____ Fecha _____

Director Superior de Recursos Humanos _____ Fecha _____

Sucesos/incidentes críticos. El descontento con las escalas convencionales de apreciación y con el ensayo narrativo ha llevado a la creación de otros tipos de evaluación que hacen hincapié en el comportamiento. Estos métodos varían en cuanto a alcance y estructura, si bien entre los más sencillos de utilizar se encuentra la **técnica del suceso crítico.** Según este método, el superior observa y registra lo que hacen los subordinados de forma especialmente eficaz o ineficaz en la realización de sus trabajos. Estos sucesos proporcionan, generalmente, descripciones del comportamiento de la persona evaluada y de la situación en que ha tenido lugar la conducta. Por ejemplo, un suceso crítico negativo para un vendedor de seguros de vida sería: «Mintió al cliente una vez que le había vendido el seguro». Un suceso positivo sería: «Respondió a una queja del cliente rápidamente y de forma cordial». Una ventaja de este método es que, cuando el superior proporciona retroalimentación al subordinado, ésta se basa en una conducta concreta y no en características o rasgos personales como la formalidad, la fuerza o la lealtad. Esta cualidad de la técnica del suceso crítico aumenta la probabilidad de que el subordinado modifique su comportamiento y mejore, ya que entenderá qué es, en concreto, lo que se espera de él.

Los defensores de la técnica del suceso crítico destacan su simplicidad y su atención al comportamiento. Otra ventaja es que, puesto que se registran los sucesos a lo largo del año, el supervisor puede que no esté sujeto al sesgo de las «conductas recientes». Además, muchos afirman que es más lógico dedicar una pequeña fracción de tiempo a registrar los sucesos críticos que utilizar métodos más complicados y que requieren mucho tiempo (los cuales sufren muchos errores y sesgos), simplemente para llegar a la conclusión de que la mayor parte de los empleados rinden a una capacidad media. Los sucesos críticos permiten señalar a quienes mejor y peor rinden, y la ausencia de información (sucesos) puede atribuirse a un rendimiento mediocre.

Entre los inconvenientes de la técnica del suceso crítico están la necesidad de que el superior lleve un registro («pequeñas listas negras») de cada subordinado, su naturaleza no cuantitativa, el hecho de que los sucesos no se diferencian en cuanto a su importancia para el rendimiento en el puesto y la dificultad de comparar a los subordinados cuando los sucesos que se registren de cada uno sean bastante diferentes. Para superar algunos de estos inconvenientes: 1) debe adiestrarse a los superiores en el uso del método; y 2) pueden establecerse sucesos críticos predeterminados, relacionados con el trabajo, como parte de los criterios.

Listas ponderadas. Una vez que se han recogido varios sucesos críticos de diversos superiores o de evaluadores expertos que conocen bien el puesto, éstos pueden utilizarse para elaborar listas ponderadas de sucesos. El evaluador simplemente tiene que marcar los sucesos para cada subordinado. El formulario puede estar diseñado para incluir categorías de frecuencia de respuestas, por ejemplo, «siempre», «muy a menudo» o «con poca frecuencia». Con este formulario, el evaluador señala la categoría de frecuencia de cada suceso para cada subordinado. Este método permite ahorrar tiempo y puede dar lugar a una puntuación de resumen. Sin embargo, el evaluador desconoce la importancia relativa de cada suceso, lo que hace difícil que pueda facilitar retroalimentación.

Elección forzosa. Para reducir la posibilidad de que se produzca un error de apreciación por lenidad (evaluar «alto» a todos, como se verá más adelante) y crear un formulario que permita una comparación más objetiva de los evaluados, se han creado los **formularios de elección forzosa.** El método de elección forzosa se diferencia de la lista ponderada en que obliga a los superiores a evaluar a cada subordinado decidiendo cuál de los dos elementos de un par describe mejor al subordinado. Los dos elementos del par se ajustan para ser equivalentes en deseabilidad, pero con una pertinencia diferente para el rendimiento en el puesto, o capacidad de discriminación. Los grados de **deseabilidad** y capacidad de discriminación los establecen personas que conocen bien los puestos. Con este formato se reducen al mínimo los errores de lenidad y pueden aumentarse la validez y la fiabilidad. El evaluador dispone de dos descripciones positivas y dos negativas sobre el trabajo de una persona, y de cada par ha de elegir aquella que mejor se ajusta a la situación que está evaluando, pero desconoce si la que selecciona es la realmente significativa y relevante y, por tanto, su capacidad de influir en la evaluación es muy reducida. Si bien las escalas de elección forzosa resultan muy útiles, su capacidad de suministrar retroalimentación a los evaluados es muy pequeña. Asimismo, resulta caro elaborar estas escalas y la relación entre costes y beneficios no se ve fácilmente.

Escalas de apreciación de comportamientos prefijados

Un gran avance en el uso de los sucesos críticos para evaluar el rendimiento del titular ha sido la creación de las **escalas de apreciación de comportamientos prefijados (*Behaviorally Anchored***

RECUADRO 9.7 **Ejemplo de una dimensión, conocimiento de la información, para una escala de apreciación de comportamientos prefijados, de un agente de servicios telefónicos con *VIA Rail***

Puesto: Agente de servicios telefónicos.
Dimensión del puesto de trabajo: Escala de conocimiento de la información.

1. Rendimiento excelente	*Determina las necesidades del cliente y proporciona información adecuada y precisa, de forma eficaz y cortés en el 100% de las ocasiones.*
2. Buen rendimiento	*Determina las necesidades del cliente y proporciona información adecuada y precisa, de forma eficaz y cortés en el 95% de las ocasiones.*
3. Rendimiento normal o medio	*Determina las necesidades del cliente y proporciona información adecuada y precisa, de forma eficaz y cortés en el 85% de las ocasiones.*
4. Rendimiento escaso	*Determina las necesidades del cliente y proporciona información adecuada y precisa, de forma eficaz y cortés en el 70% de las ocasiones.*
5. Rendimiento inaceptable	*Determina las necesidades del cliente y proporciona información adecuada y precisa, de forma eficaz y cortés en el 50% de las ocasiones.*

Fuente: Reproducido con la autorización de VIA *Rail.*

***Rating Scales*, BARS).** Estas escalas proporcionan resultados que pueden utilizar los subordinados para mejorar el rendimiento. Asimismo, están diseñadas de forma que los superiores se sientan más cómodos proporcionando retroalimentación. El primer paso para crear una escala de apreciación de comportamientos prefijados es parecido al método del suceso crítico, haciéndose hincapié en recoger sucesos que representen comportamientos eficientes, medios e ineficientes de los puestos de trabajo que se vayan a evaluar. Estos sucesos se agrupan después en categorías o dimensiones de rendimiento, como por ejemplo: capacidad administrativa, habilidades interpersonales, etc. Cada dimensión sirve de criterio de evaluación del subordinado.

En el Recuadro 9.7 se presenta un ejemplo de una de estas dimensiones o categorías, conocimiento de la información, así como de los sucesos que guardan relación con ella. El ejemplo hace referencia al trabajo de un representante de ventas por teléfono de una empresa de transporte ferroviario. En la primera fase se identificaron las siguientes dimensiones del puesto de trabajo, que sirvieron de criterios para la escala de apreciación de comportamientos prefijados:

- Conocimiento de la misión de la empresa.
- Interacción con el sistema informático de reservas.
- Facilitación de información adecuada a los clientes (por ejemplo, proporcionar información sobre el viaje).
- Actualización de las grabaciones de información sobre trenes (por ejemplo, preparación de información sobre puntualidad de los trenes).
- Venta de servicios a los clientes (por ejemplo, venta cruzada de servicios complementarios).
- Aviso a los clientes de cambios en el servicio (por ejemplo, determinación de la prioridad en la lista de espera).
- Respuesta a las preocupaciones del cliente (por ejemplo, centrarse en las preocupaciones).

En la segunda fase se asignó un valor numérico (peso) a cada suceso, en relación a su contribución al criterio último de máxima eficiencia. Para cada una de las siete dimensiones anteriores se repitió un procedimiento similar.

Uno de los problemas o limitaciones de este método es que puede suceder que los evaluadores no encuentren categorías adecuadas para describir las conductas —los sucesos críticos— de sus subordinados. Del mismo modo, es posible que el evaluador no sea capaz de asociar el comportamiento observado con la dimensión y los comportamientos prefijados. Otro de los problemas de las escalas de apreciación de comportamientos prefijados es que es posible que un subordinado muestre una conducta relacionada tanto con un alto rendimiento como con un bajo rendimiento. Por ejemplo, el representante de ventas por teléfono puede ser capaz de determinar las necesidades del cliente y proporcionar información exacta de un modo eficiente y cortés el 100% de las veces (es decir, un rendimiento excelente), pero también recibir quejas de los clientes respecto a la inadecuación de la planificación que realiza sobre los viajes y visitas que les efectúa (es decir, un rendimiento inaceptable). En situaciones como ésta, al evaluador le resulta difícil decidir si la calificación general debe ser alta o baja. Un procedimiento que permite superar estas y otras limitaciones de las escalas de apreciación de comportamientos prefijados, manteniendo sus ventajas, es la denominada escala de observación de conductas.

Escalas de observación de conductas. La **escala de observación de conductas (*Behavioral Observation Scales*, BOS)** es esencialmente igual a la escala de apreciación de comportamientos prefijados, excepto en la forma de obtención de las escalas o dimensiones, en el formato de la escala y en los procedimientos de puntuación. A la hora de confeccionar una escala de observación de conductas no se pregunta a los expertos qué nivel de rendimiento representan éstas. En lugar de ello, se les pide que indiquen la frecuencia con que los titulares de los puestos realizan dichas conductas. Se obtienen puntuaciones para cada conducta mediante la asignación de valor numérico a la frecuencia. Por ejemplo, puede asignarse una puntuación de 5 si la conducta se observa casi siempre. Estas puntuaciones pueden sumarse para obtener una calificación general. Por otro lado, los elementos de la escala referidos a una dimensión de rendimiento concreta pueden sumarse, y

RECUADRO 9.8 Ejemplo de elementos de una escala de observación de conductas para un representante de ventas por teléfono, que ilustran un rendimiento eficaz e ineficaz

Rendimiento eficaz

1. El representante de ventas determina cuáles son las necesidades del cliente y proporciona información precisa, de forma eficaz y cortés.

Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5

2. El representante de ventas vende servicios complementarios.

Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5

Rendimiento ineficaz

1. El representante de ventas no notifica al cliente cambios en el servicio.

Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5

2. El representante de ventas interactúa con el sistema informático de reservas para interpretar peticiones especiales del cliente.

Casi nunca				Casi siempre
1	2	3	4	5

Nota: En el formulario real no se pueden agrupar ni identificar los elementos como un rendimiento eficaz e ineficaz.

después multiplicarse por un peso de importancia. En el Recuadro 9.8 se presentan ejemplos de comportamientos eficaces e ineficaces en el trabajo, así como las escalas de observación resultantes. Obsérvese que en los ejemplos de rendimiento inefectivo la puntuación se invierte. Entre las ventajas de las escalas de observación de conductas están las siguientes: 1) se basan en un análisis sistemático del puesto de trabajo; 2) sus elementos y conductas prefijadas se indican con claridad; 3) a diferencia de muchos métodos de evaluación del rendimiento, permiten al empleado participar en la creación de las dimensiones (a través de la identificación de los sucesos críticos en el análisis del puesto de trabajo), lo que facilita su comprensión y aceptación; 4) resultan útiles para proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento, y mejorarlo, ya que pueden vincularse objetivos concretos a puntuaciones numéricas (calificaciones) en el comportamiento prefijado pertinente (suceso crítico del criterio o dimensión de rendimiento pertinente); y 5) las escalas de observación de conductas parecen ser satisfactorias ante posibles acusaciones de discriminación, ya que su validez y fiabilidad son relativamente altas.

Las limitaciones de las escalas de observación de conductas están relacionadas con el tiempo y coste necesario para su elaboración. Además, puede no ser una herramienta útil para trabajos en los que lo importante es el resultado y no la conducta (por ejemplo, trabajos rutinarios). Cuando se dan estas circunstancias, algunos sostienen que es mejor utilizar un método que esté orientado hacia objetivos o que mida los resultados. También resulta difícil de utilizar si el área de control del superior es muy grande.

Enfoques sobre resultados

Mientras que los métodos que acabamos de describir se centran en comportamientos en el trabajo o en procesos, las evaluaciones basadas en los resultados se centran en los productos del trabajo. Hay cuatro variaciones de formatos habituales basados en los resultados: la dirección por objetivos, las medidas de rendimiento, la medición de índices directos y los historiales de logros.

Dirección por objetivos. La dirección por objetivos es probablemente el método más difundido que se utiliza para evaluar a los gerentes. Su aceptación parece ser el resultado de su congruencia con los valores y principios de la gente, como, por ejemplo, la creencia de que «es importante recompensar a la gente por sus logros». Asimismo, la dirección por objetivos goza de una gran aceptación debido a que permite alcanzar una mayor congruencia entre los objetivos de la organización y los del individuo, y reducir la probabilidad de que los gerentes trabajen en asuntos que no tengan relación con los objetivos y fines de la organización (desplazamiento de objetivos). La esencia del funcionamiento de la dirección por objetivos puede describirse a través de cuatro pasos:

- Primer paso: **Establecer los objetivos que debe lograr cada subordinado.** En muchas organizaciones, los superiores y los subordinados trabajan conjuntamente para establecer los objetivos. Estos objetivos pueden referirse a resultados deseados, medios (actividades) para alcanzar los resultados o ambos.
- Segundo paso: **Establecer un marco temporal dentro del cual el subordinado debe cumplir los objetivos.** Según avanzan en su trabajo los subordinados, pueden administrar su tiempo, al saber qué es lo que hay que hacer, qué es lo que ya se ha hecho y qué es lo que queda por hacer.
- Tercer paso: **Comparar el nivel presente de logro de los objetivos con los objetivos acordados.** El evaluador estudia las razones por las que no se han logrado los objetivos o se han superado. Este paso ayuda a determinar posibles necesidades de formación. Asimismo, pone en guardia al superior con respecto a situaciones dentro de la organización que pueden afectar al rendimiento del subordinado, sobre las que este último no tenga control.
- Cuarto paso: **Decidir nuevos objetivos y posibles estrategias nuevas para lograr objetivos que previamente no se hayan logrado.** A los subordinados que alcancen con éxito los objetivos establecidos se les puede permitir, en la siguiente ocasión, incrementar su grado de participación en el proceso de establecimiento de los nuevos objetivos.

Si bien valerse de objetivos para evaluar a los gerentes resulta eficaz para motivar su rendimiento, no siempre es posible captar todas las dimensiones importantes de un trabajo en términos de resultados. Cómo se hace el trabajo, es decir, el comportamiento en el trabajo, puede ser tan crucial como los resultados. Por ejemplo, puede ser perjudicial para una organización que un gerente logre sus

objetivos por medios poco éticos o ilegales. E incluso si la medida de resultados captara la esencia del trabajo, todavía está la cuestión de establecer objetivos que sean igualmente difíciles para todos los gerentes y que sean lo suficientemente difíciles como para que resulten estimulantes.

Puesto que la dirección por objetivos se emplea como algo más que método de evaluación del rendimiento (es también un instrumento de motivación cuando los empleados están dedicados a las sesiones de establecimiento de objetivos), es obligatorio asegurarse de que los objetivos que se hayan acordado estén en función de los conocimientos, habilidades y aptitudes del sujeto. En caso contrario, la instauración de la dirección por objetivos podría ser contraproducente y desmoralizadora. El ejemplo que sigue a continuación ilustra esta cuestión.

Se dio el caso de que una gran empresa de franquicias de comida rápida decidió poner en marcha un sistema de dirección por objetivos para sus gerentes de unidad. Estos gerentes negociaron colectivamente un aumento fijo de las ventas en relación a la de los años anteriores. A pesar de que los gerentes de unidad estuvieron de acuerdo en el objetivo establecido (así como en la bonificación económica que se utilizó como incentivo por lograr el objetivo), los resultados tras el primer año generaron un gran descontento y una baja motivación en muchos de ellos.

Estos gerentes se quejaron de que el único criterio (el aumento de las ventas) no estaba bajo su control directo. Factores como el tipo de barrio, el precio de la carne y el marketing y la publicidad de las oficinas centrales determinaban la consecución (o no) del objetivo más que su propio esfuerzo. Esto llevó al logro aleatorio del objetivo: algunos gerentes se esforzaron mucho, pero no alcanzaron el objetivo, y viceversa. Un asesor de gerencia al que se contrató para que resolviera el problema, sugirió sustituir el criterio de ventas por otros criterios más estrechamente ligados a los conocimientos, habilidades y aptitudes de los sujetos (gestión del personal, pulcritud de la unidad, etc.). Este ejemplo ilustra que, si bien la gestión por objetivos parece plausible en teoría, en la puesta en práctica del programa pueden existir muchos problemas de funcionamiento.

Para ayudar a evitar algunos de los problemas que se han encontrado a la hora de establecer objetivos desde esta perspectiva de gestión, las organizaciones han instaurado una política de evaluación múltiple. En Alcan, por ejemplo, la compensación por alcanzar objetivos a largo plazo en la evaluación del rendimiento de un sujeto se limita al 50% de la calificación anual del empleado. La otra mitad depende de la forma en que el sujeto haya llevado adelante sus principales responsabilidades, es decir, de su rendimiento general.

Enfoque de medidas de rendimiento. Si bien es parecido a la gestión por objetivos, el enfoque de medidas de rendimiento se centra más en el uso de medidas directas del rendimiento, y suele aplicarse a empleados que no son de gerencia. Las medidas, como los objetivos, deben ser concretas, vinculadas a plazos temporales, condicionales, priorizadas y coherentes con los objetivos de la organización. Cada medida se evalúa de forma separada y se multiplica por un peso de importancia. Como tal, se trata de un enfoque compensatorio de la evaluación global, ya que un alto rendimiento en un área puede compensar deficiencias en otra área.

La principal ventaja de este enfoque es que proporciona una orientación clara y sin ambigüedades a los titulares respecto de los resultados deseados del trabajo. Cuando se especifica también un rendimiento excepcional, estas escalas pueden motivar tanto al empleado medio como al excepcional.

Las desventajas de estas medidas del trabajo son que requieren dinero, tiempo y cooperación para su elaboración. Como sucede con la gestión por objetivos, puede que con el establecimiento de medidas no se capte totalmente la esencia del rendimiento en el trabajo. Por consiguiente, durante el proceso de evaluación, pueden pasarse por alto conductas de trabajo importantes. Además, puede que también induzcan a una competencia indeseable entre empleados para alcanzar sus medidas.

Enfoque del índice directo. Este enfoque se diferencia de otros, fundamentalmente, en la forma de medir el rendimiento. Según el enfoque del índice directo, se mide el rendimiento del subordinado por criterios objetivos e impersonales, tales como la productividad, el absentismo y la rotación de personal. Por ejemplo, el rendimiento de un gerente puede evaluarse por la tasa de rotación de personal o el índice de absentismo de sus subordinados. Para los puestos que no son de gerencia, son más adecuadas la medidas de productividad. Estas últimas pueden desglosarse en medidas de calidad y cantidad. Entre las medidas de calidad se encuentran la tasa de desechos, las quejas de los clientes

y el número de unidades o piezas defectuosas producidas. Entre las medidas de cantidad están las unidades de producción por hora, los pedidos nuevos de clientes y el volumen de ventas.

Historiales de logros. Un tipo relativamente nuevo de evaluación basada en los resultados es el denominado historial de logros. Resulta adecuado para los profesionales que afirman «mi historial habla por sí solo» o para los que no pueden redactar patrones de medida para su trabajo, debido a que cada día es diferente. Según este enfoque, el profesional describe, en un impreso de registro, sus logros relacionados con dimensiones adecuadas del trabajo. El supervisor del profesional comprueba la exactitud de los logros. Posteriormente, un equipo de expertos externos evalúa el expediente para determinar su valor general. Si bien requiere tiempo y puede ser muy caro, debido a la utilización de expertos externos, se ha visto que este enfoque permite predecir el éxito en el trabajo en determinadas profesiones. Asimismo, tiene una validez neta, ya que muchos profesionales creen que es adecuado y válido. En muchas universidades suele utilizarse un procedimiento similar para evaluar al profesorado con fines de promoción, así como para tomar decisiones en relación a la concesión de la titularidad.

9.4 Sesgos y obstáculos en la evaluación del rendimiento

A pesar del grado de difusión de los sistemas de evaluación del rendimiento, hay muchas personas que están descontentas con ellos. Esta decepción se debe fundamentalmente a tres razones: 1) la existencia de una gran cantidad de problemas en la organización; 2) a las características inherentes a los procedimientos de evaluación, así como la vulnerabilidad de estas medidas a sufrir sesgos intencionales o imprevistos por parte de los evaluadores y los sujetos evaluados; y 3) las expectativas y supuestos erróneos en relación al proceso de evaluación del rendimiento.

El proceso de evaluación se ha vuelto más complejo, debido a que requiere la condensación y el análisis de grandes cantidades de información. Un problema surge de la necesidad de almacenar durante largos períodos de tiempo información que debe ser recuperada en los momentos de emitir un juicio o un informe (distancia entre el momento de la evaluación y en el que se utiliza la información). A lo señalado cabría añadir la diversidad de actitudes, estereotipos y creencias de los evaluadores, además de los factores circunstanciales que podrían afectar a las decisiones (es decir, quién es la persona evaluada, cuáles serán las repercusiones de la decisión sobre el futuro del sujeto evaluado, etc.). Desafortunadamente, los recuerdos de los evaluadores están sujetos a bastantes errores, originando desviaciones en las evaluaciones que se dan a los empleados[2].

Problemas en la organización

A pesar de que muchos de los problemas de la organización que suponen un obstáculo para la implantación eficiente de los sistemas de evaluación del rendimiento se describirán en próximos apartados, mencionaremos ahora algunos de ellos. El primer obstáculo de la organización tiene relación con los conflictos que surgen entre los diferentes fines a los que sirve la evaluación del rendimiento, lo que a menudo da lugar a que algunos empleados queden descontentos con ella. Por ejemplo, elaborar una lista de los puntos débiles del empleado puede ser decisivo para determinar las necesidades de formación pero, al mismo tiempo, puede limitar las oportunidades de ascenso del empleado. Así pues, los supervisores se ven a menudo en la difícil situación de decidir qué información incluir o excluir, dependiendo de las posibles consecuencias de ésta. Como ha señalado un experto, «la evaluación no puede satisfacer todas las necesidades de la organización»[3]. En consecuencia, si la organización quiere evitar estos conflictos, teóricamente deberá plantearse efectuar tantas evaluaciones del rendimiento como objetivos traten de cubrir con ellas.

---

[2] Puede encontrarse más información en Feldman, J. M. (1981), «Beyond Attribution Theory: Cognitive Process in Performance Appraisal», *Journal of Applied Psychology,* 66, pp. 127-148; Heneman, R. L., Wesley, K. L. y Moore, M. L. (1987), «Performance Rating Accuracy: A Critical Review», *Journal of Business Research,* 15, pp. 431-448; y Ilgen, D. R. y Feldman, J. M. (1983), «Performance Appraisal: A Process Focus», *Research in Organizational Behaviour,* vol. 5, ed. B. M. Staw y L. L. Cummings, Greenwich, Conn.: JAI Press, pp. 141-197.

[3] Loo, R. (1989), «Quality Performance Appraisals», *Canadian Manager,* 14, 4, pp. 25.

Relaciones entre superiores y subordinados. Las características personales del superior, las características del superior en relación a las del subordinado, el conocimiento que tenga el superior del subordinado y del trabajo, y el conocimiento del subordinado de su puesto son aspectos importantes de la relación entre superior y subordinado.

Básicamente, pueden surgir cuatro problemas con el superior. El primero consiste en que es posible que éste no sepa qué es lo que hace el empleado, o que no entienda suficientemente bien su trabajo, de forma que pueda evaluarlo imparcialmente. Este problema concreto se produce con más frecuencia cuando un gerente tiene un alcance de control grande, pero también cuando los cometidos del empleado son variados y complejos, o cambiantes desde el punto de vista técnico. El segundo problema es que, incluso cuando el superior comprende y sabe todo lo que trabaja el subordinado, puede que no **disponga** de medidas de rendimiento para evaluar dicho trabajo. Debido a la variabilidad resultante de medidas y calificaciones, los subordinados pueden recibir una evaluación indebida (no válida). Esta injusticia puede ser particularmente evidente cuando se comparan las evaluaciones de los subordinados que trabajan para diferentes superiores. El tercer problema consiste en que es posible que los superiores **utilicen** medidas inadecuadas: pueden dejar que sus valores, necesidades e inclinaciones personales sustituyan a los valores y las normas de la organización. El último problema fundamental es el relativo al efecto halo y los de lenidad: a los superiores no les gusta, y cuando pueden se resisten, hacer evaluaciones, especialmente aquellas que tienen que defenderse o justificarse por escrito. Los superiores pueden considerar que la evaluación del rendimiento requiere demasiado tiempo. También puede darse el caso de que no vean de qué forma la evaluación del rendimiento pone de manifiesto información significativa sobre el comportamiento de la gente en la organización.

Errores habituales de apreciación

Cuando no se han especificado claramente los criterios y no existen incentivos para llevar a cabo con precisión la evaluación, pueden producirse diversos errores durante el desarrollo de la misma. En esta sección presentaremos algunos de los errores más habituales y más investigados.

Efectos halo y eco. El error más habitual que cometen los evaluadores se produce cuando los superiores tienen que calificar a un empleado o a un grupo de subordinados en varias dimensiones de rendimiento. Con frecuencia, un superior evaluará de forma parecida a un subordinado en todas las dimensiones de rendimiento en función solamente de la evaluación recibida en una de ellas, la que quizá se perciba como más importante. Este efecto se denomina **halo.** Lo opuesto al efecto halo es el **efecto eco,** que se produce cuando una mala calificación en un área afecta indebidamente a las calificaciones en otras áreas de rendimiento, lo que da lugar a una evaluación general deficiente.

Error de lenidad. Un segundo error habitual, y a veces intencionado, es el denominado de **lenidad** o indulgencia. Para evitar posibles conflictos con los subordinados, el gerente califica a todos los empleados de un grupo de trabajo concreto por encima de la calificación que debieran haber recibido objetivamente. Esto es especialmente probable que suceda cuando no existen sanciones en la organización por dar calificaciones altas, cuando las recompensas no forman parte de un fondo común fijo y limitado, y cuando no se requiere calificar diferentes dimensiones.

Error de severidad. En el extremo opuesto se encuentra el error de **severidad,** según el cual los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento. Los evaluadores que no tienen experiencia, los que tienen una baja autoestima, los superiores nuevos que quieren impresionar a la alta dirección con sus patrones de medida o quienes utilizan la evaluación del rendimiento para «liquidar cuentas» es más probable que califiquen de modo más estricto. Las sesiones de formación en las que se incluye la inversión de papeles y la creación de confianza entre superior y subordinado reducirán este error. Puede paliarse la incidencia de estos tres errores que acabamos de mencionar estableciendo criterios concretos para todas las dimensiones de rendimiento, pidiendo a los evaluadores que califiquen cada dimensión de rendimiento por separado, y sumando después estas calificaciones para obtener una puntuación de conjunto. Además, los evaluadores deberían recibir información normativa sobre sus pautas de puntuación.

Sesgo de tendencia central. En lugar de utilizar los extremos al puntuar, existe la tendencia en los evaluadores a «jugar seguro», a dar valores medios del rendimiento de los sujetos evaluados,

incluso cuando realmente el rendimiento varíe. Este sesgo se denomina **error de tendencia central.** Es probable que los evaluadores con un área de control grande y pocas ocasiones de observar las conductas puntúen a la mayoría de los sujetos en la zona media de la escala, en lugar de puntuarlos demasiado alto o demasiado bajo. La tendencia central también puede ser consecuencia del método de evaluación. Los diferentes formatos de clasificación, y más en particular el de distribución forzosa, requieren que se puntúe a la mayoría de los empleados en la zona media.

Efectos de primacía y de recencia. Debido a que la evaluación cubre un período de seis meses a un año, resulta bastante difícil retener en la memoria todos los comportamientos relacionados con el trabajo del titular del puesto. Como atajo cognitivo, los evaluadores pueden ser víctimas del efecto de primacía y del efecto de recencia. Se servirán de la primera información que reciban para categorizar al sujeto evaluado como una persona que rinde bien o mal. Posteriormente, acumularán la información que apoye el juicio inicial y harán caso omiso de la opuesta. Debido a que se presta especial atención a la primera información que se recoge, este sesgo suele denominarse **sesgo de primacía.** Si bien el lapso de tiempo es mucho menor, este sesgo tiene una naturaleza parecida a la de la «primera impresión», que estudiamos en la entrevista de selección. Por el contrario, un evaluador puede que no preste atención al rendimiento del empleado durante el período de evaluación. A medida que se acerca la entrevista de evaluación, busca información sobre el valor del rendimiento. Desafortunadamente, las conductas o resultados más recientes son los que destacan. El resultado es que se da más peso a los comportamientos recientes de lo que se les debiera dar. Denominado **error de recencia,** este sesgo puede tener consecuencias graves para un sujeto que haya rendido adecuadamente durante seis meses o un año y que en la última o dos últimas semanas previas a la evaluación cometa un error grave o caro. Los titulares y los gerentes pueden reducir al mínimo estos dos errores si documentan los sucesos críticos que vayan produciéndose. Si bien hacer esto requiere mucho tiempo, estos archivos permitirán asegurarse de que se incorpora información relativa a todo el período de la evaluación en los juicios de rendimiento.

Efectos de contraste. El efecto de contraste se produce cuando la evaluación o la observación del rendimiento de un subordinado queda afectada de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa. Cuando se compara con un empleado poco convincente, el empleado medio parecerá destacado; cuando se evalúa en comparación con un empleado destacado, el empleado medio se percibirá como una persona que rinde poco. Como sucede con otros errores, la solución consiste en tener establecidos antes del período de evaluación criterios concretos de rendimiento.

Efecto de contagio. El efecto de contagio se produce cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente. Se produce con más frecuencia cuando los gerentes salientes informan a los nuevos sobre los empleados. Así, la información que se da, la cual está ya sesgada, se sigue manteniendo. Una solución para este problema consiste en no estudiar el historial o la información anterior de evaluación antes de llevar a cabo la evaluación. Por otro lado, el historial previo puede consultarse junto con la evaluación actual, a fin de ver tendencias y proporcionar retroalimentación al interesado.

Error de semejanza. Un error de semejanza tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen más a él. El supuesto implícito en que se basa este error es que hay (o ha habido) empleados «modelo» y, por tanto, la semejanza del subordinado probablemente reflejará un buen rendimiento.

Reducción al mínimo de los sesgos en la evaluación

Incluso las formas de evaluación más válidas y fiables no pueden ser efectivas cuando hay tantos factores extraños que afectan al proceso. Los obstáculos más serios a la precisión y eficacia de la evaluación del rendimiento tendrán lugar cuando se den las siguientes creencias:

- El supervisor no sólo es la mejor fuente de información del rendimiento de un empleado, sino también es una fuente suficiente.
- La evaluación debe ser lo más sencilla posible, de forma que no interfiera con los deberes más importantes del supervisor.
- Las evaluaciones deben hacerse cada seis meses o una vez al año.

- El evaluador puede recordar con exactitud el rendimiento de cada empleado durante un largo período de tiempo.
- Las evaluaciones deben hacerse siempre sobre el rendimiento individual, en lugar de sobre unidades de trabajo o grupos.
- Un nivel general medio de rendimiento es información suficiente sobre el rendimiento de un empleado.
- Todos los evaluadores están motivados para evaluar con precisión.
- El empleo del formato de evaluación basado en el comportamiento garantizará la validez (y la fiabilidad) de la evaluación[4].

No obstante, como hemos indicado antes, muchos de estos errores pueden reducirse al mínimo y hacerse supuestos más realistas si se toman las siguientes medidas:

- Cada dimensión de rendimiento se ocupa de una única actividad de trabajo, en lugar de un grupo de actividades.
- El evaluador puede observar la conducta del sujeto evaluado de forma regular mientras se hace el trabajo.
- No se emplean términos como «medio» en la escala de apreciación, ya que diferentes evaluadores reaccionan de diversas formas ante este término.
- El evaluador no tiene que evaluar a grandes grupos de empleados.
- Se adiestra a los evaluadores para evitar errores como los de lenidad, severidad, efecto halo, tendencia central y recencia de acontecimientos.
- Las dimensiones que se evalúan son significativas, están expresadas con claridad y son importantes.

Además de estas sugerencias, debiera insistirse de nuevo en que la precisión de la apreciación, así como, en general, su efectividad, puede mejorarse mediante un adiestramiento esmerado. Se

RECUADRO 9.9 Evaluación de las formas de evaluación del rendimiento

Forma	Criterio de evaluación						
	Perfeccionamiento	Evaluación	Economía	Ausencia de errores	Relación interpersonal	Pragmatismo	Aceptación
Comparativos o referidos a normas							
Clasificación directa	I	E	E	I	I	B	I
Clasificación alternada	I	E	E	B	I	B	I
Comparación por pares	I	E	E	I	I	B	I
Distribución forzosa	I	B	E	E	B	B	I
Apreciaciones y conductuales							
Ensayo narrativo	I	I	E	I	I	I	I
Apreciación convencional	I	B	E	I	I	I	I
Sucesos críticos	B	I	B	B	B	B	E
Lista ponderada	B	B	B	B	I	B	E
Elección forzosa	I	B	I	E	I	B	I
Escalas de conductas prefijadas	B	B	I	B	E	B	E
Observación de conductas	B	B	I	B	E	B	B

Nota: I = Insuficiente; B = De normal a bueno; E = De muy bueno a excelente.

[4] Cardy, R. L. y Dobbins, G. H. (1994), *Performance Appraisals: Alternative Perspectives*. South Western Pub.

sugiere que la formación incluya cinco procesos básicos, cada uno de los cuales precisa de una habilidad diferente:

- Establecimiento de objetivos y de medidas de rendimiento.
- Observación de la actuación y el rendimiento del empleado.
- Registro de las observaciones.
- Facilitación de retroalimentación a los empleados[5].

Valoración de los métodos de evaluación del rendimiento

A pesar de que la forma o el método de evaluación es solamente uno de los componentes del proceso, el sistema de evaluación del rendimiento a menudo se centra en dicho método. Por consiguiente, parece necesario hacer una valoración de ellos, lo que permitirá a los gerentes de recursos humanos seleccionar el más adecuado.

Criterios de evaluación. Para determinar cuál es la mejor forma de evaluación, lo primero que hay que preguntarse es: «¿mejor para qué?»; es decir, ¿cuál es el fin que supuestamente se pretende lograr con la técnica o qué rendimiento se supone que mide? Los fines de la evaluación del rendimiento son, por lo general, de evaluación y perfeccionamiento; pero una técnica efectiva debería estar libre de errores, ser fiable, válida y rentable, y permitir comparaciones entre subordinados y entre departamentos de la organización. Cada una de estas metas puede utilizarse como criterio. Asimismo, debería evaluarse cada uno de los métodos en función de su influencia sobre la relación entre el superior y el subordinado. ¿Anima ese método a los superiores a observar a sus subordinados con objeto de recabar datos válidos con fines de evaluación y perfeccionamiento? ¿Facilita la entrevista de evaluación? Todos estos criterios deben contrapesarse con uno fundamental: la economía. El coste de elaborar y poner en práctica una forma de evaluación debe compararse con sus beneficios o cómo se comporta en relación a los otros criterios. Ésta es la esencia de la noción de utilidad.

¿Cuál es la mejor forma? Hay pocos estudios realizados a este respecto. No obstante, refuerza la necesidad de determinar primero cuáles son los fines a los que quiere servir la organización con la evaluación del rendimiento. Cada forma podrá evaluarse en relación a los siguientes criterios, referidos a la utilidad:

- *Desarrollo:* Motivar a los subordinados para que rindan adecuadamente, proporcionar retroalimentación y ayudar a la planificación de los recursos humanos y al desarrollo de la carrera profesional.
- *Evaluación:* Decisiones sobre promoción, extinción del contrato, despido, retribuciones y traslados y, por tanto, capacidad de hacer comparaciones entre subordinados y entre departamentos.
- *Economía:* Coste de la elaboración, puesta en práctica y uso.
- *Carencia de error:* Halo, lenidad y tendencia central, y grado de fiabilidad y validez.
- *Relación interpersonal:* Grado en el que los superiores pueden recabar datos de evaluación útiles y válidos que faciliten la entrevista de evaluación.
- *Pragmatismo:* Facilidad de elaboración e implantación.
- *Aceptación por parte del usuario:* Grado en que los usuarios lo encuentran fiable, válido y útil.

En el Recuadro 9.9 se presenta una valoración de los métodos de evaluación del rendimiento en relación a cada uno de estos criterios.

9.5 Conflictos inherentes a la evaluación del rendimiento

En el apartado anterior se señaló que los empleados, directivos y expertos pueden cometer errores durante la evaluación. Asimismo, los gerentes parecen quedar descontentos con el desarrollo de este proceso. En un estudio se encontró que, de todos los gerentes contemplados, sólo el 10% pensaba que aumentaba realmente la producción como consecuencia del proceso de evaluación; la mayoría

[5] Wehrberg, S. B. (1988), «Train Supervisors to Measure and Evaluate Performance», *Personnel Journal,* 67, 2 pp. 78-79.

de los evaluadores no veía apenas valor alguno en el hecho de realizar entrevistas de evaluación. Ya fuera positiva o negativa la información que transmitieran a los subordinados, los supervisores pensaban que, en el mejor de los casos, lo único que se conseguía era mantener las cosas como estaban; además, muchos de ellos sostenían que el único resultado cierto era que proporcionar retroalimentación negativa era tan adverso, que preferían no llevar a cabo evaluaciones[6].

Diferencias en el punto de vista

Una de las razones de que la evaluación del rendimiento sea problemática es que los supervisores y los titulares de los puestos ven el proceso desde puntos de vista diferentes. Desde la perspectiva del titular, el foco es externo; el hincapié se hace en los factores ambientales (el supervisor, la falta de apoyo, la falta de cooperación de los compañeros de trabajo, los problemas con la maquinaria) que interfieren en su rendimiento. Por otro lado, la perspectiva del supervisor se centra en el titular, en la motivación y las habilidades que muestre. Estas diferencias de percepción se denominan a menudo **diferencias entre actor y observador,** y pueden dar lugar a conflictos a la hora de buscar las causas de un rendimiento deficiente. Este problema se ve acentuado por la tendencia a explicar el resultado de la evaluación de forma que vaya en **beneficio propio.** Es muy probable que el titular del puesto, a fin de protegerse, atribuya las causas de un mal rendimiento a factores externos, y las de un buen rendimiento a la motivación y habilidades propias. Los supervisores pueden responder de forma parecida.

Conflicto de objetivos

El conflicto de objetivos puede ser también un problema. Hay tres grupos de conflictos que se derivan de los objetivos de la organización y del individuo. Uno de ellos se produce como consecuencia de la posible incompatibilidad de los fines perseguidos por la organización con el sistema de evaluación. Puede ocurrir que se persiga obtener información con el fin de establecer recompensas y, además, ayudar a la persona en su carrera y contribuir a su desarrollo y perfeccionamiento. En estos casos, cuando la evaluación es negativa la actitud de la persona suele chocar con su disposición hacia la mejora, ya que pierde la recompensa. Por otro lado, también puede ocurrir que la información recogida no sea válida para satisfacer ambos fines. A ello habría que añadir, a su vez, que impide al superior representar el papel de ayuda en la solución de problemas, esencial para cumplir el objetivo de perfeccionamiento.

El segundo conjunto de conflictos surge de los diferentes objetivos del sujeto al que se esté evaluando. Por un lado, los sujetos quieren que se les dé una retroalimentación válida, que les aporte información sobre la manera de mejorar y el lugar que ocupan dentro de la organización. Por otro lado, quieren confirmar su autoimagen y obtener recompensas positivas. En esencia, los objetivos del individuo suponen la necesidad de apertura del evaluador (proporcionar una retroalimentación válida para mejorar) y de protección (permitir al sujeto mantener una imagen de sí mismo positiva y obtener recompensas).

El tercer grupo de conflictos surge entre los objetivos del individuo y los de la organización. Uno de estos conflictos es el que se produce entre el objetivo de evaluación de la organización y el objetivo de obtener recompensas del individuo. Otro es el que surge entre los objetivos de perfeccionamiento de la organización y el objetivo del individuo de mantener su autoconcepto. En el Recuadro 9.10 se muestra la naturaleza de estos conflictos.

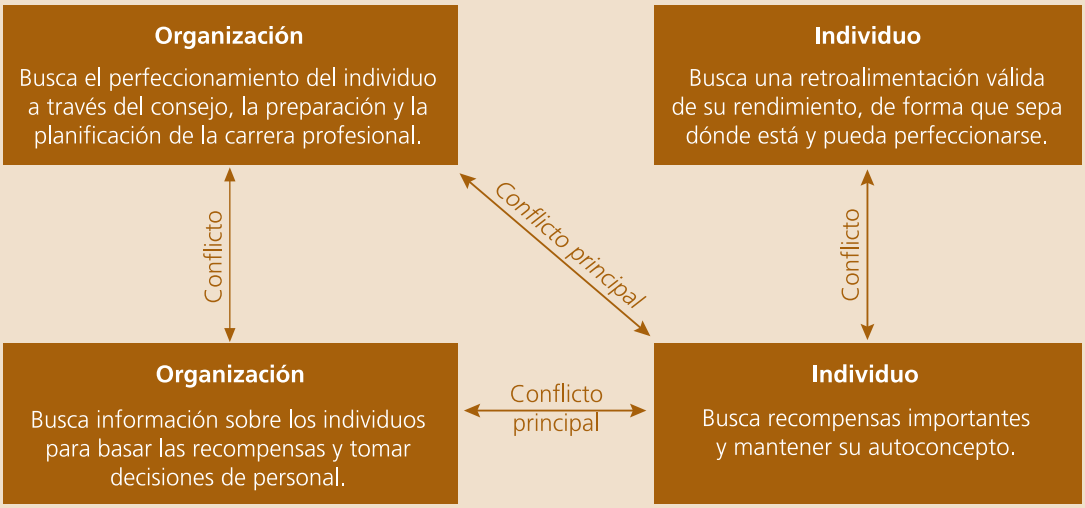
Consecuencias de los conflictos inherentes

Algunas de las consecuencias de estos conflictos que acabamos de mencionar son la ambivalencia, la evitación, la actitud defensiva y la resistencia. La ambivalencia es una consecuencia que sufren tanto los superiores como los subordinados. Los superiores, porque han de actuar de juez y jurado al decir en qué situación se encuentran sus subordinados, tanto porque la organización se lo exige como porque así lo quieren los subordinados. Con todo, no están seguros de sus juicios, ni de la forma en que sus subordinados reaccionarán al recibir una retroalimentación negativa. Los subordinados porque

---

[6] N. Napier y G. Latham, «Outcome Expectancies of People Who Conduct Appraisals», *Personnel Psychology* 39 (1986): 827- 839.

RECUADRO 9.10 Conflictos en la evaluación del rendimiento



quieren que se les dé una retroalimentación honesta, a pesar de que quieran mantener su autoconcepto (es decir, realmente sólo quieren recibir retroalimentación positiva) y recibir recompensas. Asimismo, si se abren a sus superiores a la hora de descubrir las posibilidades sin desarrollar, se arriesgan a que éstos utilicen esta información para evaluarlos desfavorablemente.

Una consecuencia de esta ambivalencia es la evitación. Es posible que los subordinados, para evitar la retroalimentación negativa, no faciliten la obtención de información e intenten reducir la importancia de la evaluación del rendimiento. Por su lado, los superiores evitan la evaluación al decidir que, en cualquier caso, los subordinados prefieren realmente no saber nada. Este proceso ha dado lugar al concepto de «desvanecimiento de la evaluación del rendimiento»[7]. Si las organizaciones exigen a los superiores que efectúen la evaluación del rendimiento y que den retroalimentación negativa (para respaldar las decisiones presentes y futuras en relación a despidos, finalización de contratos y descensos de categoría), puede que éstos recurran al **método del emparedado.** En este caso, los superiores introducen la retroalimentación negativa entre dos elementos de retroalimentación positiva. Cuando se hace esto, los subordinados informarán que nunca han recibido una retroalimentación negativa, a pesar de que los superiores lo hayan hecho.

Asimismo, los subordinados y los superiores se ponen a la defensiva durante la evaluación del rendimiento. El subordinado se pone a la defensiva en respuesta a la retroalimentación negativa que amenaza su autoconcepto y posibilidades de obtener recompensas.

En consecuencia, los subordinados tratan de culpar a otros de su rendimiento, ponen en tela de juicio el formulario de evaluación y exigen a sus superiores que justifiquen sus apreciaciones. Inicialmente, al menos, no tienden a disculparse por su comportamiento y a buscar formas de mejorar; de hecho, se resisten a los intentos de los superiores por tratar de solucionar los problemas. Por consiguiente, los superiores dedican la mayor parte de su tiempo a defender sus evaluaciones. El proceso de evaluación es incómodo para ambos participantes, especialmente cuando suponen un mal rendimiento y una retroalimentación negativa.

9.6 Diseño de la evaluación para obtener mejores resultados

Para reducir los problemas provocados por los conflictos inherentes al sistema de evaluación pueden incorporarse varias características a su diseño.

[7] Puede encontrarse un estudio del desvanecimiento de la evaluación del rendimiento y de otras cuestiones relacionadas con la carrera profesional en Hall, D. T. (1976), *Careers in Organizations,* Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company.

Separar la evaluación del perfeccionamiento

Debido a que muchos subordinados reaccionan defensivamente ante las evaluaciones negativas, impiden que se planteen, al menos en ese momento, formas de mejorar. Por consiguiente, es muy probable que los intentos de los superiores de poner en marcha actividades de perfeccionamiento, como las de solución de problemas, sean vanos. Para que la solución de problemas sea efectiva, los subordinados tienen que abrirse, y los superiores tienen que representar el papel de asistentes, y no el de jueces o fiscales. Así pues, si la organización quiere cumplir sus fines de evaluación y perfeccionamiento con efectividad, deberá disponer de dos momentos de evaluación diferentes: uno de ellos centrado en la evaluación del rendimiento y el otro en un período del año diferente, buscando más el perfeccionamiento.

Utilizar los datos de rendimiento adecuados

Un factor clave para reducir el conflicto es el uso de datos de rendimiento que se centren en comportamientos u objetivos concretos. Además, las expectativas de rendimiento deben comunicarse claramente al titular del puesto antes de que comience el período de evaluación.

La información centrada en atributos o en características personales provocará probablemente una mayor actitud defensiva, ya que es más subjetiva y, por tanto, más difícil de justificar para el superior. Además, se pone en juego una parte mayor del autoconcepto del subordinado. Tal como se ha señalado anteriormente, los superiores pueden dar una retroalimentación concreta sobre el rendimiento a través de la selección y uso de la forma adecuada de evaluación. Si los superiores quieren utilizar datos de rendimiento sobre conductas, serán efectivos los métodos del suceso crítico y las escalas de observación de conductas, mientras que los datos de rendimiento referidos a objetivos se mostrarán con mayor eficacia utilizando la gestión por objetivos o patrones de medida del trabajo. El uso de estas formas de evaluación permite a los supervisores hacer un seguimiento de lo que hacen los subordinados y de cómo lo hacen.

Separar las evaluaciones pasadas, presentes y esperadas

Es importante separar la evaluación del rendimiento presente de la del rendimiento esperado o posible. Puede que el rendimiento actual de los subordinados no tenga nada que ver con sus posibilidades y que los superiores incorporen inconscientemente la evaluación del potencial de rendimiento en la evaluación del rendimiento actual. Por el contrario, puede que los superiores incorporen el rendimiento del pasado en la evaluación del rendimiento presente. En cualquiera de los casos, será inadecuada la evaluación del rendimiento, puesto que mezcla y confunde el rendimiento pasado, el actual y el esperado.

Como resultado de ello, es probable que se considere que la evaluación es injusta. Pensemos en una persona con un gran potencial. Puede ocurrir que reciba una evaluación por debajo de la de sus compañeros, debido a que su superior tiene mayores expectativas puestas sobre él. Del mismo modo, una persona con un rendimiento adecuado, pero con poco potencial, puede ser evaluada de forma indebida simplemente porque no tiene un gran potencial. En el primer caso, la evaluación es injusta hacia el empleado con un gran potencial, porque se hace más exigente el patrón de medida. En el segundo caso, la evaluación es igualmente injusta para los titulares que no estén interesados en ascender, pero que rinden adecuadamente en su puesto actual.

Fomentar la equidad del procedimiento

Para reducir al mínimo la carga emocional que rodea el proceso de evaluación del rendimiento, los gerentes deben tomar varias medidas, con el fin de asegurarse de que se perciba que el proceso es justo y equitativo.

Evaluación ascendente y recíproca. Para fomentar la apertura en la evaluación del rendimiento y mejorar las relaciones entre superior y subordinado, puede permitirse a estos últimos que evalúen a su vez a sus superiores. La evaluación ascendente puede contribuir a equilibrar más, si no igualar, el poder del superior frente al subordinado. Un equilibrio de este tipo resulta útil para reducir el carácter jerárquico de la relación entre ambos, la cual contribuye, en gran medida, a reducir la evitación y la actitud defensiva que se produce en la evaluación del rendimiento. La organización y los superiores

pueden facilitar el proceso de evaluación ascendente proporcionado a los subordinados formularios para que los utilicen, e instaurando procedimientos y políticas de recursos humanos que indiquen apertura. Tales políticas y procedimientos pueden permitir a los empleados participar en las decisiones de sus aumentos salariales o colaborar en los análisis de sus propios puestos de trabajo.

Autoevaluación. Este enfoque abierto e igualador del poder de la evaluación del rendimiento puede ampliarse a través de una política de autoevaluación. Es probable que la autoevaluación proporcione más información al superior y dé lugar a un conocimiento más realista del rendimiento del subordinado, así como una mayor aceptación de la evaluación final, tanto por parte del superior como del subordinado.

Uniformidad y posibilidad de impugnar la evaluación tradicional. Los patrones de medida de la evaluación deben aplicarse de manera uniforme a todos los titulares. No deben hacerse concesiones a los trabajadores con problemas especiales, así como tampoco deberá esperarse que quienes tengan un alto rendimiento se vean sobrecargados en sus actividades. Además, el procedimiento debe permitir a los titulares poner en tela de juicio o impugnar las evaluaciones.

Delegar responsabilidades en los interesados. Parte de la dificultad de gestionar el proceso de evaluación está en la recogida y mantenimiento de información sobre todos los empleados. A medida que aumenta el área de control, esta tarea crece hasta proporciones no manejables. Una forma de superar este problema, a la vez que se logra mayor equidad, consiste en pasar la responsabilidad del mantenimiento del historial de rendimiento al titular del puesto. Para llevar adelante este proceso, los titulares deben recibir, en primer lugar, adiestramiento en la redacción de los patrones de medida del rendimiento, y en recabar y documentar la información necesaria. Además, tiene que haber un proceso de comunicación bidireccional eficaz, de forma que los titulares se sientan libres de negociar las medidas de rendimiento que hayan quedado obsoletas o que no puedan alcanzarse debido a algún tipo de limitación.

La delegación de responsabilidades supone varias ventajas para los titulares en lo que se refiere a planificación del rendimiento, establecimiento de objetivos y mantenimiento de historiales. En primer lugar, dejan de ser participantes pasivos que reaccionan ante las directrices de sus superiores. En segundo lugar, puesto que ahora es su responsabilidad descubrir cuáles son los obstáculos al rendimiento y ponerlos en conocimiento del gerente, se reduce la actitud defensiva. En tercer lugar, se libera al superior de esta tarea, pudiéndose concentrar en otras actividades importantes, como preparar y dirigir, en lugar de vigilar. Por último, el titular tiene la sensación de ser **dueño** del proceso.

9.7 La entrevista de la evaluación del rendimiento

Uno de los instrumentos más importantes en todo sistema de evaluación es el de la entrevista. Para que dicho método de obtención de información sea válido es necesario que reúna y tenga en consideración una serie de aspectos, que pasamos a comentar seguidamente.

Preparación de la entrevista.

Programarla con anticipación. Algunas semanas antes de la revisión prevista del rendimiento, el gerente debería notificar *personalmente* al afectado la fecha, la hora y el lugar donde se realizará la entrevista de evaluación. Hacer que una secretaria programe la entrevista aumenta la probabilidad de que se produzcan malentendidos. Enviar un aviso oficial añade una formalidad innecesaria al proceso y sumerge inmediatamente el hecho de la entrevista en la ambigüedad y la desconfianza. Además, a la hora de fijar la entrevista, deberá llegarse a un acuerdo respecto de su propósito y contenido.

Por ejemplo, ¿es el mejor momento para hacer la evaluación? También resulta útil, aunque posiblemente incómodo, elegir y utilizar un lugar neutro, de forma que ni el gerente ni el titular estén en una posición de ventaja. Con todo, la sesión será más constructiva si ambas partes tienen tiempo para hacer su trabajo previo.

Recabar información pertinente. Cuando se delegan responsabilidades en los subordinados, el aviso previo permite a éstos disponer del tiempo suficiente para actualizar su expediente de rendimiento y efectuar una autoevaluación. En las situaciones en que los empleados evalúan de forma reglada su propio rendimiento, cada una de las partes puede comparar la autoevaluación con la

apreciación del supervisor antes de la sesión de evaluación, y utilizarse después como tema de debate durante la entrevista. Además, el gerente y la persona evaluada deben recabar toda la información que tenga relación con el tema de la entrevista. En ese momento, puede analizarse el archivo de los sucesos críticos o los diarios de comportamiento. Asimismo, es importante revisar la descripción del puesto de trabajo del empleado. Debe elaborarse un orden del día, de forma que el empleado lo estudie y tenga ocasión de solicitar añadir o eliminar puntos.

Tipos de entrevista

Existen fundamentalmente cuatro tipos de entrevista: 1) de hablar y convencer; 2) de hablar y escuchar; 3) de solución de problemas; y 4) mixta.

Hablar y convencer. En la entrevista de hablar y convencer, o entrevista directiva, se hace saber al empleado cómo lo está haciendo y se le persuade de los beneficios de establecer objetivos concretos de mejora, en el caso de que sea necesario. Este tipo de entrevista es también efectiva para mejorar el rendimiento, especialmente de los subordinados con pocas ganas de participar. No obstante, es preciso señalar que si bien estas entrevistas pueden ser las más adecuadas para hacer la evaluación, es posible que los subordinados vean frustrados sus intentos de convencer a sus superiores de que escuchen la justificación de sus niveles de rendimiento.

Hablar y escuchar. La entrevista de hablar y escuchar no sigue ningún formato rígido, sino que requiere que los sujetos evaluados preparen preguntas y tengan habilidades de pregunta y escucha. Esta entrevista da a los subordinados la posibilidad de participar y establecer un diálogo con sus superiores. El fin de las entrevistas de hablar y escuchar es que los supervisores comuniquen sus impresiones sobre los puntos fuertes y débiles de los subordinados, y que éstos respondan a dichas impresiones. Los superiores resumen y parafrasean las respuestas de sus subordinados, pero no se establecen objetivos de mejora del rendimiento. Por consiguiente, puede que los subordinados se sientan mejor, pero su rendimiento seguramente no cambiará.

Solución de problemas. Debido a la debilidad de los enfoques que acabamos de ver, algunos evaluadores ven la entrevista de evaluación como un foro en que pueden dedicarse a seguir una estrategia de entrevista de solución de problemas con sus subordinados. En este caso, se establece un diálogo activo y abierto; se comparten las impresiones y se presentan, debaten y buscan soluciones a los problemas o a las diferencias. Asimismo, se establecen conjuntamente objetivos para mejorar. Por lo general, a los superiores les resulta más difícil realizar y asumir este tipo de entrevista, por lo que implica debatir abiertamente aspectos de la evaluación, tanto del procedimiento como de los objetivos perseguidos. Ello hace que requiera en algunos casos una formación específica de los evaluadores.

Entrevista mixta. La entrevista mixta es una combinación de las entrevistas de hablar y convencer y las de solución de problemas. Cuando los evaluadores están convenientemente formados y cuentan con las habilidades adecuadas para llevar adelante los múltiples fines de la entrevista, es decir, hacer la transición de un tipo de entrevista al otro, puede utilizarse con mucha efectividad. Como hemos explicado antes, sería deseable utilizar la entrevista de hablar y convencer para la evaluación y la de solución de problemas para el perfeccionamiento, pero es posible que no sea factible llevar a cabo dos entrevistas separadas. Por consiguiente, con una única entrevista mixta pueden lograrse los dos fines. La entrevista puede comenzar con el subordinado escuchando la evaluación del superior, seguido de un debate participativo en relación a cómo puede mejorarse el rendimiento (solución de problemas), para terminar con el acuerdo de objetivos de mejora.

Sin lugar a dudas, la entrevista mixta puede ser un formato válido para estructurar una entrevista, pero su eficacia general depende de algo más. Además de los pasos que hay que seguir antes de realizar la entrevista, una característica importante es la forma de dar una retroalimentación efectiva. Ya sea positiva o negativa, no siempre resulta fácil proporcionar retroalimentación. Para que ésta sea efectiva ha de cumplir lo siguiente:

1. *La retroalimentación efectiva es la concreta, y no la general.* Decir a alguien que es dominante, probablemente no será tan útil como indicarle el número de errores cometidos durante la última semana.
2. *La retroalimentación efectiva es la que se centra en el comportamiento, y no en la persona.* Es importante referirse a lo que hace la persona, en lugar de referirse a lo que esa persona pueda

parecer que es. Así pues, un superior podría decir que una persona ha hablado en una reunión más que ninguna otra, en lugar de decir que es un gritón. Lo primero da la posibilidad de cambiar; lo último supone un rasgo permanente de personalidad.

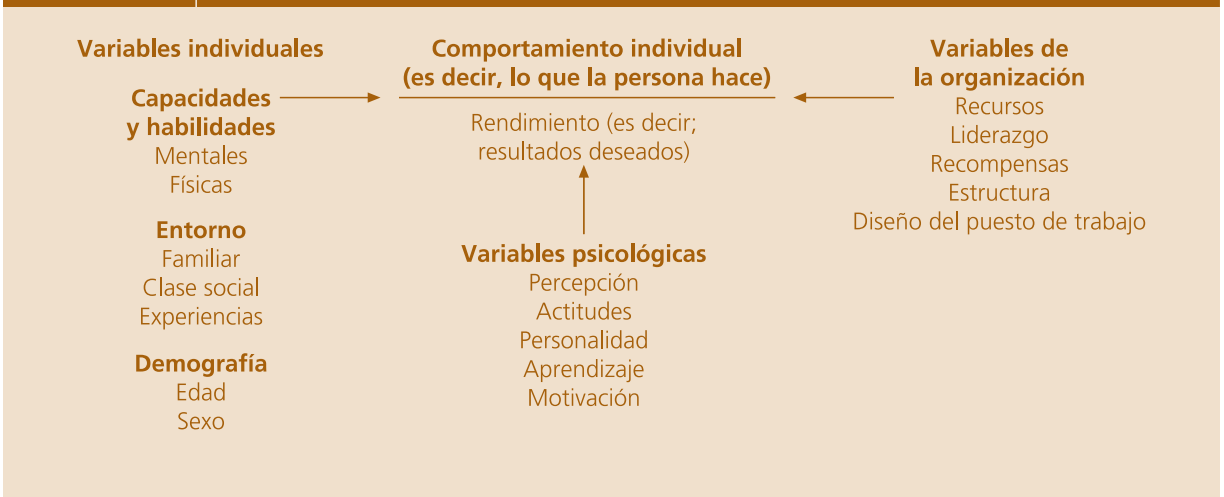
3. *La retroalimentación efectiva es la que también tiene en cuenta las necesidades del receptor.* La retroalimentación puede resultar destructiva cuando solamente sirve a las necesidades del evaluador y no tiene en cuenta la de la persona que la recibe. Debe darse retroalimentación para ayudar, no para hacer daño.
4. *La retroalimentación efectiva es la que se dirige a los comportamientos que puede cambiar el receptor.* La frustración solamente aumenta cuando se le recuerda a la gente carencias sobre las que no tiene control alguno, o características físicas sobre las que no puede hacer nada. En un extremo, los trabajadores pueden sufrir la indefensión aprendida, por lo que desisten del intento de rendir adecuadamente, puesto que no saben de qué forma hacerlo.
5. *La retroalimentación es más efectiva cuando se solicita que cuando se impone.* Para obtener los mayores beneficios, los receptores deben formular preguntas para que se las responda el evaluador, y buscar activamente la retroalimentación.
6. *La retroalimentación efectiva supone compartir la información, no dar consejos.* Así, los receptores podrán decidir por sí mismos los cambios que harán en función de sus propias necesidades.
7. *La retroalimentación efectiva es la que se da en el momento oportuno.* En general, la retroalimentación inmediata resulta más útil cuando ésta se proporciona de forma constructiva y se refiere a comportamientos recientes.
8. *La retroalimentación efectiva es la que tiene que ver con información limitada.* A pesar de que es posible que el evaluador disponga de mucha información, deberá comunicar solamente la que pueda utilizar el receptor. Sobrecargar a una persona con retroalimentación reduce la posibilidad de que ésta pueda utilizarla con efectividad. El evaluador que transmite más información de la que pueda emplearse, a menudo satisface más una necesidad personal que de ayuda a la otra persona.
9. *La retroalimentación efectiva es la que se refiere a lo que se haya dicho y hecho, y cómo se haya hecho, no por qué.* Decir a la gente cuáles son sus motivaciones o intenciones tiende a poner una distancia y contribuye a crear un clima de resentimiento, recelo y desconfianza; no contribuye ni al aprendizaje ni al desarrollo. Si resulta oportuno, el evaluador puede expresar su duda respecto de los motivos o intenciones del receptor, y pedir una explicación. No es constructivo suponer que se conoce por qué hace o dice algo una persona.
10. *La retroalimentación efectiva es la que se comprueba para asegurarse de que la comunicación es clara.* Una forma de hacer esto es pedir al receptor que trate de repetir lo que se le ha dicho, para ver si corresponde a lo que el evaluador tenía en mente. Con independencia del propósito, la retroalimentación siempre resulta amenazadora y, por tanto, sujeta en gran medida a la distorsión y la interpretación errónea.

Incluso proporcionando la retroalimentación más efectiva, es esencial realizar un seguimiento para asegurarse de que se cumple el contrato conductual que se haya negociado durante la entrevista. Debido a que cambiar de conductas supone un gran esfuerzo, muchos supervisores suelen descuidar el seguimiento, colocando el acuerdo en el cajón de asuntos pendientes y revisándolo justamente antes del siguiente período de evaluación. Por el contrario, los gerentes eficaces comprueban que los titulares elaboran una estrategia de mejora y, en el caso de que se logren los resultados, proporcionan reforzamiento.

9.8 Análisis de los problemas de rendimiento

El diseño de un sistema eficaz de evaluación del rendimiento, la realización de entrevistas y la facilitación de retroalimentación aumentarán la probabilidad de que la evaluación sea efectiva. Todo esto, no obstante, no eliminará los problemas de rendimiento. En el mejor de los casos, un sistema eficaz de evaluación del rendimiento puede ayudar a la organización a reconocer los problemas y elaborar estrategias para superarlos. Mejorar el rendimiento es un proceso que supone determinar cuáles son sus deficiencias o lagunas, comprender sus causas y crear estrategias para eliminar dichas deficiencias.

RECUADRO 9.11 Variables que pueden afectar al rendimiento del titular del puesto



Descubrimiento de las lagunas de rendimiento

Como ya se ha estudiado, el rendimiento laboral del empleado se evalúa en función de comportamientos, resultados y objetivos. Éstos no sólo sirven para determinar el rendimiento, sino también las lagunas o deficiencias existentes. Por ejemplo, supongamos que un empleado tenía el objetivo de reducir la tasa de «desechos» en un 10%, pero solamente la ha reducido en un 5%; se produce un desfase del 5%. Puede utilizarse la diferencia entre el rendimiento real y los objetivos establecidos para localizar las causas que lo han originado. Este método es válido siempre y cuando puedan medirse los objetivos, y éstos no sean contradictorios. Otro método de descubrir lagunas de rendimiento consiste en hacer **comparaciones** entre subordinados, unidades o departamentos. Las organizaciones que cuentan con varias divisiones a menudo miden el rendimiento general de cada una a través de su comparación con todas las demás. Las divisiones que quedan clasificadas en los últimos puestos se identifican como áreas problemáticas, es decir, que tienen lagunas de rendimiento. Ya se clasifique a individuos o a unidades, localizar los vacíos de rendimiento a través de comparaciones no permite diagnosticar con eficacia las causas que los originan. El otro método a través del cual detectar los vacíos son las **comparaciones a lo largo del tiempo.** Por ejemplo, un gerente que ha vendido 1.000 discos compactos en un mes, y al mes siguiente sólo vende 800, parece que muestra una laguna de rendimiento. Con este método tampoco se determina la causa del vacío de rendimiento. El mes en el que se han vendido 1.000 discos compactos podría haber sido el momento álgido de la temporada de ventas. O puede que el mes durante el que se han vendido 800 discos coincidiera con la ausencia del empleado que resultaba crucial para las ventas.

Determinación de las causas de las deficiencias en el rendimiento

Antes de estudiar los procedimientos que siguen los gerentes para determinar cuáles son las causas de las deficiencias de rendimiento, será útil analizar los factores que determinan el rendimiento. En el Recuadro 9.11 puede verse que es difícil que el comportamiento de un empleado influya directamente sobre el rendimiento, ya que se ve afectado por diversas variables, experiencias y sucesos. Los factores que determinan el rendimiento se dividen en tres categorías principales: 1) variables individuales (es decir, capacidades y habilidades, variables del entorno y variables demográficas); 2) variables psicológicas (es decir, percepción, actitudes, personalidad, aprendizaje y motivación); y 3) variables de la organización (es decir, recursos disponibles, liderazgo, sistema de recompensas, estructura y diseño de los puestos de trabajo).

Los factores determinantes del comportamiento indicados en el Recuadro 8.11 pueden llevar a los supervisores a hacerse preguntas concretas respecto de las causas de las deficiencias de rendimiento:

1. ¿Cuenta el empleado con habilidades y capacidades para desempeñar su puesto de trabajo?
2. ¿Dispone el empleado de los recursos adecuados para desempeñar su puesto de trabajo?
3. ¿Es consciente el empleado del problema de rendimiento?

4. ¿Cuándo, o bajo qué circunstancias, ha salido a la superficie el problema de rendimiento?
5. ¿Cuál es la reacción de los compañeros de trabajo del empleado ante el problema de rendimiento?
6. ¿Qué puede hacer el gerente para ayudar a mitigar el problema de rendimiento?
7. ¿Tiene el empleado la actitud y motivación adecuadas para desempeñar su puesto de trabajo?

En el Recuadro 9.12 se muestra un enfoque mucho más sistemático para el análisis de las deficiencias de rendimiento. En este caso, el gerente puede utilizar una lista de comprobación normal durante el proceso de determinación de las posibles causas de un rendimiento deficiente.

9.9 Estrategias de mejora del rendimiento

Las estrategias de mejora del rendimiento pueden categorizarse en dos grupos: 1) las que se emplean para reducir o controlar las deficiencias que existen; y 2) las que se emplean para evitar que se produzcan deficiencias. Si bien son muchas las estrategias que se emplean con estos dos fines, las estudiaremos bajo dos perspectivas: estrategias de reforzamiento positivo y estrategias de reforzamiento negativo.

Estrategias de reforzamiento positivo

En el caso de que los subordinados presenten deficiencias en el comportamiento, puede resultar efectiva la aplicación de estrategias de reforzamiento positivo. Este enfoque supone actuar con el fin de fomentar conductas deseables, estableciendo criterios conductuales y sistemas de recompensa dependientes de la ejecución adecuada del comportamiento. La implantación de este tipo de estrategia requiere la creación de medidas conductuales precisas del rendimiento. Esto puede hacerse mediante la técnica del suceso crítico, a fin de determinar cuáles son los comportamientos cruciales para rendir con eficiencia o ineficientemente, como describimos anteriormente. En el caso de que la organización ya utilice una forma de evaluación basada en conductas, como la escala de apreciación de comportamientos prefijados o las escalas de observación de conductas, éstas pueden emplearse en lugar de la técnica del suceso crítico. El empleo de criterios debiera contribuir a eliminar muchos errores de apreciación, mejorando, así, la validez de la evaluación.

Una vez que se han establecido criterios de conducta, los subordinados deben conocerlos. A continuación, deben fijarse objetivos para cada una de las dimensiones de conducta, y recompensas concretas por el logro de éstos. Para obtener los máximos beneficios del procedimiento de establecimiento de objetivos, éstos deberán ser relativamente difíciles de lograr, concretos, claros y aceptables para los subordinados.

Al igual que sucede con el sistema de incentivos, un supuesto fundamental del reforzamiento positivo es que el comportamiento puede entenderse y modificarse a partir de sus consecuencias. Es decir, el rendimiento se ve estimulado por la obtención de una recompensa. En este caso, la consecuencia de realizar las conductas adecuadas no es obtener una recompensa monetaria, pero esto no tiene por qué ser siempre así.

Estrategias de reforzamiento negativo

A diferencia de las estrategias de reforzamiento positivo, con las que se busca fomentar pautas de comportamiento deseables a través de sistemas de recompensa, con las estrategias negativas se busca desalentar los comportamientos no deseados, ya sea castigándolos o haciendo caso omiso de ellos. Muchas organizaciones utilizan estrategias de reforzamiento negativo por su capacidad de lograr resultados relativamente inmediatos. Los castigos pueden consistir en consecuencias materiales, como una reducción de sueldo, un despido disciplinario sin sueldo, el descenso de categoría o, en última instancia, la rescisión del contrato. Los castigos más comunes son los interpersonales, que incluyen las reprimendas verbales y los indicios no verbales, como fruncir el ceño, gruñir o utilizar agresivamente el lenguaje corporal.

La disciplina constituye una herramienta de gestión eficaz, debido a las razones siguientes:

- Alerta al empleado ante el hecho de que no se tolerará su bajo rendimiento y que se precisa un cambio de comportamiento.

RECUADRO 9.12 Lista de comprobación para descubrir problemas de rendimiento

Señale cuáles de los factores siguientes que afectan al rendimiento o al comportamiento de un sujeto se aplican a la situación que está analizando.

	Sí	No
1. Habilidades, conocimientos y capacidades del sujeto.		
a) ¿Cuenta el sujeto con las habilidades para trabajar como se espera?	___	___
b) ¿Ha rendido anteriormente el sujeto como se esperaba?	___	___
2. Personalidad, intereses y preferencias del sujeto.		
a) ¿Tiene el sujeto la personalidad o el interés para rendir como se espera?	___	___
b) ¿Se da cuenta el sujeto claramente de lo que supone realmente rendir como se espera?	___	___
3. Oportunidades para el sujeto.		
a) ¿Tiene el sujeto posibilidades de crecer y utilizar habilidades y capacidades valoradas?	___	___
b) ¿Ofrece la organización trayectorias profesionales al sujeto?	___	___
4. Objetivos del sujeto		
a) ¿Se han establecido objetivos?	___	___
b) ¿Son muy concretos los objetivos?	___	___
c) ¿Están claros los objetivos?	___	___
d) ¿Son difíciles de lograr los objetivos?		
5. Incertidumbre para el sujeto		
a) ¿Está seguro el sujeto de las recompensas que tiene disponibles?	___	___
b) ¿Está seguro el sujeto de lo que tiene que hacer?	___	___
c) ¿Está seguro el sujeto de lo que otros esperan?	___	___
d) ¿Está seguro de las responsabilidades de su puesto y de los grados de autoridad?	___	___
6. Retroalimentación al sujeto.		
a) ¿Obtiene el sujeto información sobre lo que está bien o mal (cantidad o calidad) con su rendimiento?	___	___
b) ¿Le indica al empleado la información que recibe cómo mejorar el rendimiento?	___	___
c) ¿Obtiene el empleado información con frecuencia?	___	___
d) ¿Existe un desfase entre el momento en que el empleado actúa y cuándo recibe información sobre ello?	___	___
e) ¿Puede el empleado interpretar con facilidad la información?	___	___
7. Consecuencias para el sujeto.		
a) ¿Se sanciona como se espera?	___	___
b) ¿Se recompensa la toma de decisones alternativas?	___	___
c) ¿Se recompensa cuando se alcanzan los rendimientos deseados?	___	___
8. Poder del sujeto.		
a) ¿Puede el sujeto movilizar recursos para hacer el trabajo?	___	___
b) ¿Puede el sujeto influir sobre otros para que haga lo que se precise?	___	___
c) ¿Resulta visible el sujeto para otras personas situadas jerárquimamente por encima dentro de la organización?	___	___

Fuente: Adaptado de Mager, R. F. y Pipe, P. (1984), *Analyzing Performance Problems.* Belmont, Calif.: D. S. Lake Publishers. Utilizado con autorización.

- Tiene el poder de reforzamiento «expandido». Cuando se castiga a una persona, se indica a los otros empleados cuáles son el rendimiento y el comportamiento que se esperan.
- Si los otros empleados ven que el acto disciplinario resulta oportuno, pueden aumentar su motivación, su moral y su rendimiento.

A pesar de que las estrategias disciplinarias son las técnicas más comunes, tienen varios efectos secundarios negativos. El empleo generalizado de la disciplina lleva, por ejemplo, al aumento de quejas, que requieren tiempo y resultan estresantes de abordar[8].

Puesto que es el supervisor inmediato o el gerente quien desempeña el papel principal en la administración de la disciplina, con el fin de aumentar su efectividad, el departamento de recursos humanos deberá:

- Permitir a los gerentes y supervisores que colaboren en la selección de sus subordinados.
- Concienciar a los gerentes de las políticas disciplinarias de la organización y formarlos para que las apliquen.
- Establecer patrones de medida equitativos para todos los empleados que puedan aplicar los gerentes y supervisores fácil y uniformemente.

Al tomar estas medidas, la organización no sólo reducirá los posibles efectos negativos asociados, por lo general, a los procedimientos disciplinarios, sino también contribuirá a hacer que se respeten los derechos de los empleados. Esto se garantizará aún más con la instauración de normas y políticas de trabajo justas, que se apliquen y se hagan cumplir de manera uniforme. Ninguna organización puede actuar con tranquilidad y eficacia sin disponer de normas y políticas de trabajo. Por lo general, los directivos fijan las normas y las políticas, los supervisores las hacen cumplir y los empleados las cumplen.

Para que sean efectivas, las normas y las políticas de trabajo deben estar razonablemente relacionadas con los objetivos de la gerencia y comunicarse con eficacia. Las normas y políticas que se diseñen y se hagan cumplir no deben tener repercusiones negativas sobre ningún grupo de empleados y no deben transgredir las leyes y jurisprudencia que definen el derecho del empleado a la seguridad en el trabajo. Asimismo, estas reglas y políticas deben integrar la noción de disciplina progresiva y respetar el proceso debido. Dicho de otro modo, las normas y políticas:

- Deben aplicarse del mismo modo a todos los empleados, con independencia de la raza, la religión, el origen nacional, el sexo, la edad o la condición física o psíquica.
- Deben exponerse de forma clara.
- Deben hacerse cumplir de manera objetiva.
- Deberán reflejar la información necesaria para probar que se aplican y hacen cumplir con equidad.

A la organización le conviene hacer cumplir de manera uniforme sus normas y políticas y elaborar estrategias para reducir conductas no deseadas que influyan sobre el rendimiento y el absentismo laboral[9].

Los efectos negativos de los procedimientos disciplinarios y de otras estrategias de reforzamiento negativo pueden reducirse con la incorporación de los principios de la plancha caliente, entre los que se encuentran los siguientes:

- *Avisar claramente y con sobrada anticipación*. Muchas organizaciones tienen establecido claramente varios pasos en la acción disciplinaria. Así, por ejemplo, la primera infracción puede dar lugar a un aviso verbal; la segunda, a un aviso por escrito; la tercera, a un despido disciplinario, y la cuarta, al despido definitivo.
- *Aplicar el procedimiento disciplinario tan pronto como sea posible* Si pasa un período de tiempo largo entre la conducta inadecuada y la consecuencia negativa, es posible que el empleado no sepa a qué se debe esta última.

---

[8] Para más información véase: Grote, D. (1995), *Discipline Without Punishment/ the Proven Strategy That Turns Problem Employees into Superior Performers,* AMACOM; Falcone, P. (1998), *101 Sample Write-Ups for Documenting Employee Performance Problems: A Guide to Progressive Discipline & Termination,* AMACOM.

[9] Denisi, A. S. (1997), *A Cognitive Approach to Performance Appraisal: A Program of Research (People and Organizations),* Routledge.

- *Aplicar a todos siempre la misma sanción por el mismo tipo de comportamiento.* La sanción debe aplicarse de forma justa y uniforme.
- *Aplicar la sanción de forma impersonal.* La sanción debe depender del comportamiento concreto, y no de la persona concreta.

Cuando no haya otra cosa que funcione

Ayudar a los empleados, especialmente a los problemáticos, a mejorar su rendimiento laboral es una tarea difícil. Resulta fácil frustrarse y preguntarse si simplemente lo que se está haciendo es dar vueltas a la rueda. Incluso a pesar de que queremos que nuestros esfuerzos den resultados, a veces no lo conseguimos. Con todo, cuando se llega a la conclusión de que «no hay nada que hacer», lo que realmente nos decimos es que no vale la pena dedicar tiempo ni esfuerzo a ayudar a mejorar al empleado. A esta conclusión no se llegará de forma apresurada, puesto que la organización ya ha invertido gran cantidad de tiempo y dinero en la selección y, posiblemente, en la formación del empleado problemático. No obstante, algunas situaciones requieren una intervención más radical, en el caso de que, por ejemplo:

- Empeore el rendimiento.
- Se produzca solamente una mejora mínima en el comportamiento problemático, que sigue haciendo perder dinero a la organización o deteriora la moral de otros empleados.
- Se produzcan inmediatamente, tras la intervención, cambios drásticos en el comportamiento, pero regrese progresivamente a la situación anterior.

Si tras los avisos y el consejo no mejora el rendimiento, hay todavía cuatro últimos recursos disponibles:

- *Traslado.* En ocasiones, se trata simplemente de un desajuste entre el empleado y el puesto de trabajo. Si el empleado cuenta con habilidades y capacidades útiles, puede resultar beneficioso trasladarlo. El supuesto en el que se basa es, naturalmente, que la deficiencia de habilidades en el puesto actual no tendrá efecto alguno sobre el rendimiento en el nuevo puesto.
- *Reestructuración.* A veces, el rendimiento se ve afectado debido a que el empleado encuentra su trabajo concreto (o entorno de trabajo) desagradable o estresante. En estas situaciones, la solución puede estar en diseñar de nuevo el puesto de trabajo, en lugar de sustituir al titular.
- *Neutralizar.* Neutralizar a un empleado problemático supone la reestructuración de su puesto de trabajo, de forma que las áreas en las que se precise mejorar tengan la mínima influencia posible. Siempre que sea posible **debería evitarse la neutralización,** ya que la moral del grupo se ve afectada cuando se da un trato especial a un empleado ineficiente. Sin embargo, un hecho de la vida de la organización es que la neutralización puede resultar práctica cuando el proceso de despido es engorroso y lleva mucho tiempo o cuando el empleado está cerca de jubilarse. A la hora de neutralizar a un empleado, el gerente no deberá acosarlo con la esperanza de que se despida o solicite el traslado sino, en su lugar, asignarle tareas que no resulten cruciales, en las que pueda ser productivo.
- *Despido.* Aunque las políticas de recursos humanos varían en función de las organizaciones y los sectores, el despido queda justificado, por lo general, por deshonestidad, absentismo crónico, consumo de sustancias tóxicas (en el trabajo), negligencia grave e insubordinación. Desafortunadamente, el despido, aun por razones legítimas, resulta una tarea desagradable. Además de las complicaciones administrativas, de documentación y de trámites burocráticos que supone, a menudo los gerentes pueden tener cierto sentimiento de culpabilidad. El resultado es que siguen posponiendo el despido, y lo justifican diciendo que no podrán encontrar a alguien mejor que sustituya al empleado.

9.10 Tendencias en la evaluación y en la mejora del rendimiento

Los fines de la evaluación del rendimiento son tanto de evaluación como de perfeccionamiento. Es decir, la información de la evaluación se emplea de fundamento para tomar decisiones, tales como: 1) aumentos o reducciones salariales; 2) descensos de categoría; 3) despidos; 4) promociones y traslados; y 5) rescisiones de contrato. Asimismo, la información se emplea para los fines de

perfeccionamiento, como: 1) descubrir necesidades de formación; 2) motivar a los empleados para mejorar; 3) proporcionar retroalimentación; 4) aconsejar a los empleados; y 5) descubrir deficiencias de rendimiento.

Un mensaje importante de este capítulo es que cuando se delega poder en los subordinados, y éstos se responsabilizan de su comportamiento, se hace más fácil la gestión del rendimiento. Una ampliación de estos principios es la autogestión, que requiere que los empleados dirijan su propio comportamiento. Otras tendencias significativas son la creación de vínculos entre la evaluación del rendimiento y la gestión del rendimiento, y la evaluación general del sistema de evaluación del rendimiento.

Autogestión

La autogestión es un enfoque adecuado para resolver las discrepancias de rendimiento, mediante el que se enseña a la gente a controlar su propio comportamiento. La autogestión comienza por hacer que la gente sopese sus **propios** problemas, y establezca objetivos concretos e individuales en relación a dichos problemas. Una vez que se han establecido las metas, los empleados estudian las diferentes formas en que el entorno facilita o impide el logro de las mismas. La tarea que hay que superar consiste en elaborar estrategias que eliminen los obstáculos al rendimiento adecuado. Dicho de otro modo, a través de la autogestión se enseña a la gente a observar su propia conducta, a comparar los resultados con los objetivos y a administrarse su propio reforzamiento para mantener el compromiso con los objetivos y el rendimiento[10].

Las organizaciones están empezando a reconocer el poder de la autogestión. En un estudio efectuado, veinte funcionarios públicos con problemas habituales de asistencia descubrieron y aprendieron a superar los obstáculos personales que les conducían al absentismo. Durante ocho sesiones individuales de treinta minutos descubrieron las razones por las que utilizaban las ausencias por enfermedad, las condiciones que provocaban y mantenían la conducta problemática y, lo que es más

EN EL DÍA A DÍA

Empleados que juzgan la eficacia de sus compañeros

Juzgar la valía personal de los colaboradores no es un plato de gusto para un directivo. Pero una persona responsable de lograr objetivos a través de otros debe, necesariamente, evaluar la actuación de éstos. En los últimos años, tal proceso se ha sofisticado hasta en su denominación. Los consultores especializados lo llaman feedback *360°, y está muy poco extendido entre las empresas españolas, aunque parece que existe un interés creciente por él. Una encuesta de la consultora Towers Perrin pone de manifiesto que el 28% de las empresas cuenta con un sistema de evaluación, el 41% lo piensa implantar en los próximos dos o tres años y el 31% no se lo plantea a corto plazo. El sistema que se aplica principalmente entre compañías estadounidenses es de reciente alumbramiento —ocho de cada diez empresas lo han implantado en los últimos tres años— y es extensivo sobre todo al comité de dirección (en un 79% de los casos). Las empresas que incluyen también a los mandos intermedios representan el 58% de la muestra, y las que lo hacen con todo el personal, sólo el 21%.*

La evaluación del personal, tal y como se ha entendido hasta ahora, es un proceso sistemático y periódico de análisis que permite detectar la eficacia de los trabajadores. No es un método de precisión, sino de enjuiciamiento, que trata de ayudar al evaluado a mejorar su cometido profesional.

El sistema feedback *360° amplía este objetivo. De las empresas que lo han implantado, la inmensa mayoría lo hace con el objetivo de la formación y el desarrollo profesional de sus empleados; algo más de un tercio, la identificación del potencial, y una de cada diez, la promoción. Las que tienen la intención de implantarlo más adelante insistirán fundamentalmente en estas aplicaciones y menos en incrementos salariales e incentivos, aunque también se aplica para estos casos. Esta herramienta permite obtener información procedente de, al menos, cuatro fuentes del entorno del empleado, como podrían ser el supervisor, los colaboradores, los colaterales y el cliente externo. Por eso se le denomina también evaluación multifuente.*

Para Juan Carlos Olabarrieta, gerente de Towers Perrin, «entre los argumentos a favor de este proceso es que aporta una mayor fiabilidad que el tradicional, ya que diez ojos ven más que dos, coloca al jefe más como mentor que como evaluador y facilita el cambio de actitud del empleado, que piensa que debe mejorar cuando todo el mundo lo dice».

Fuente: *El País,* 24 de enero de 1999.

[10] Frayne, C. y Latham, G. (1987), «Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance», *Journal of Applied Psychology,* 72, pp. 387-392; Latham, G. y Frayne, C. (1989), «Self Management Training for Increasing Job Attendance: A Follow Up and Replication», *Journal of Applied Psychology,* 74, pp. 411-416; y Karol, P. y Kafner, P. F. (1986), *Self Management and Behavior Change: From Theory to Practice*. New York: Pergamon Press.

importante, estrategias concretas para hacer frente a este problema. Con esto finalizaba la fase de autoevaluación del programa. A continuación, se establecieron objetivos definidos para aumentar la asistencia en una magnitud determinada durante un período de tiempo concreto. A esto se añadió la elaboración de estrategias diarias individuales para lograr la meta a largo plazo. Luego, se enseñó a los empleados a llevar un registro de su propia asistencia, del motivo de faltar al trabajo y de los pasos que había que seguir para llegar al trabajo. Por último, se determinó qué recompensas y castigos efectivos podían autoadministrarse. Los resultados mostraron un 13% de mejora en estos empleados, en comparación con otros con problemas semejantes. En un estudio de seguimiento se mostró que la mejora en la asistencia se mantuvo durante más de un año.

Aunque se ha probado la efectividad de la estrategia de autogestión para resolver el problema del absentismo crónico, su utilidad para solucionar otros problemas de rendimiento está por ver todavía.

Gestión del rendimiento y evaluación del rendimiento

La prueba que habrá que superar para el futuro reside en la capacidad de las organizaciones de ir más allá de la evaluación del rendimiento, hasta alcanzar lo que se ha denominado «gestión del rendimiento». El éxito en la gestión del rendimiento depende de cuatro actividades clásicas: dirigir la conducta, activar y obtener un compromiso con la acción, controlar la conducta y recompensar las conductas deseadas[11]. Si bien pueden establecerse algunas diferencias conceptuales entre estas actividades, en la práctica las cuatro están estrechamente relacionadas. Así, por ejemplo, a pesar de que no se administren algunas recompensas clave hasta el final del ciclo, la expectativa de recibirlas es un factor primario de activación. Del mismo modo, durante el proceso de evaluación se proporciona parte de la información requerida para retroalimentar el proceso de control.

Dirigir. Puesto que los empleados no pueden prestar la misma atención a cada una de las facetas del comportamiento en el trabajo, es preciso ponerlos en guardia ante aquellas áreas que producen más rentabilidad a la organización. Además, en un buen programa de gestión del rendimiento el superior puede centrarse en la determinación de las responsabilidades individuales y en los comportamientos concretos de trabajo relacionados con el cumplimiento de dichas responsabilidades. La idea central de la dirección es abordar muy claramente las cuestiones de **qué** y **cuándo.**

Activar. Hay dos factores que se relacionan con la motivación del rendimiento: 1) el establecimiento de objetivos; y 2) la participación. Así pues, un sistema de gestión del rendimiento que contenga estos dos factores tendrá más probabilidad de lograr el compromiso de los empleados y mantener la motivación a lo largo del tiempo.

Controlar. Esta actividad es la que más suele asociarse con la gestión del rendimiento, ya que engloba el proceso de su evaluación. No obstante, es preciso señalar que, al centrarse exclusivamente en aspectos mensurables limitados del rendimiento, las organizaciones pueden perder de vista el rumbo general que debieran seguir. Es decir, la mayoría de los sistemas de evaluación del rendimiento están evaluándose a corto plazo, a pesar de que debiera tenerse en cuenta también un punto de vista estratégico a largo plazo. Con demasiada frecuencia, los gerentes apuran hasta el límite para obtener

SABÍAS QUE

Muchas empresas americanas y algunas europeas ofrecen «Programas de Asistencia a los Empleados» (PAE). Los PAE normalmente son programas multifacéticos diseñados para ayudar a los empleados con los problemas personales que pudieran afectar su desempeño. Aun cuando algunos PAE se centran principalmente en los problemas de alcoholismo y drogadicción, la mayoría de ellos atienden a una amplia variedad de situaciones: estrés, conflictos de pareja o matrimonaiales, dificultades económicas y problemas legales. Casi todos los PAE ofrecen varios servicios, por ejemplo, formación (en el trabajo o fuera de éste), evaluación individual o de la organización, asesoría sobre centros de tratamiento y también pueden capacitar a supervisores para el desarrollo del programa. En general, mientras más servicios se ofrezcan, el proveedor del PAE cobrará más. Existen PAE de varios tipos y tamaños, y el coste suele reflejar sus características. Los factores que influyen en el precio son los tipos de servicios que se ofrecen, el número de empleados a los que se atiende, el tipo de industria, los requisitos de las entidades reguladoras, el uso de programas de pruebas para detectar adicciones, la ubicación y la cobertura familiar.

[11] Heisler, W. J., Jones, W. D. y Benham, P. O. (1988), *Managing Human Resources Issues*. San Francisco: Jossey-Bass, capítulo 8.

unos resultados anuales admirables, sólo para darse cuenta al final del proceso de que han caído enfermos (mental o físicamente) y, obviamente, no estarán en situación de mantener el mismo nivel de rendimiento en el futuro. Por tanto, el control deberá incluir un diagnóstico a largo plazo, junto con las evaluaciones periódicas tradicionales.

Recompensar. Se trata del último elemento del proceso de gestión del rendimiento. Uno de los puntos de mayor «actualidad» del orden del día de la mayoría de los especialistas en retribuciones son los sistemas de «retribución por rendimiento». A pesar de su difusión, las organizaciones se dan cuenta de que la mayor parte de los planes no alcanzan su objetivo. La principal razón de este fracaso es el presupuesto limitado que se asigna a la «retribución por méritos». Por último, hay que reconocer que un programa de gestión del rendimiento que tenga éxito debe ser un proceso en marcha, y que es preciso ajustar constantemente estos cuatro elementos que hemos mencionado antes.

Evaluación del sistema de evaluación del rendimiento

Antes de evaluar cualquier aspecto concreto del sistema de evaluación del rendimiento de una organización, puede resultar útil llevar a cabo una evaluación general del mismo. Esto permitirá señalar con rapidez qué tal está funcionando el sistema y proporcionar un estímulo añadido para efectuar una evaluación más concreta.

Evaluación concreta del sistema de evaluación del rendimiento. La evaluación concreta del sistema de evaluación del rendimiento de una organización requiere el estudio de varios aspectos del sistema en su totalidad. Las respuestas a las preguntas siguientes pueden permitir la evaluación:

- ¿Qué fines quiere conseguir la organización con su sistema de evaluación del rendimiento?
- ¿Se consigue realmente con los formularios la información necesaria para estos fines? ¿Son compatibles estos formularios con los puestos de trabajo para los que están utilizándose, es decir, están relacionados con el puesto de trabajo? ¿Se basan los formularios en conductas o resultados que podrían incluirse en un análisis del puesto de trabajo a partir de sucesos críticos?
- ¿Se han diseñado los formularios de evaluación con el fin de reducir al mínimo los errores y garantizar la uniformidad?
- ¿Es efectivo el procedimiento de evaluación? Por ejemplo, ¿se realizan eficazmente las entrevistas de evaluación? ¿Se establecen metas? ¿Se preparan conjuntamente? ¿Aceptan los superiores y los subordinados el procedimiento de evaluación?
- ¿Están los supervisores libres de interferencias debidas a sus tareas a la hora de realizar la evaluación del rendimiento?
- ¿Se recompensa a los supervisores por llevar a cabo evaluaciones objetivas y minuciosas?
- ¿Están implantándose correctamente las evaluaciones? ¿Qué procedimientos se han establecido para garantizar esto? ¿Qué materiales de apoyo tienen disponibles los supervisores para evaluar a sus subordinados?
- ¿Existen métodos para revisar y evaluar la efectividad del sistema en su conjunto?
- ¿Se han establecido metas y objetivos en el sistema? ¿Existen procedimientos sistemáticos de recogida de datos para medir en qué grado están lográndose las metas y objetivos?

Al abordar estas cuestiones y llevar a cabo las acciones correctoras, es más probable que el sistema de evaluación del rendimiento de una organización sirva para lograr sus fines, así como los objetivos más amplios planteados por el departamento de recursos humanos de la organización; mejora de la productividad, la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa. La organización que vaya a comenzar a diseñar un sistema de evaluación del rendimiento deberá incorporar la información que se obtenga de la respuesta a estas preguntas en el diseño e implantación inicial del sistema.

RESUMEN

La evaluación del rendimiento del empleado es otra actividad importante de recursos humanos. En este capítulo se ha estudiado la evaluación del rendimiento como un conjunto de procesos y procedimientos que se ocupan de elaborar normas, criterios y medidas válidas y fiables que evolucionen

con el tiempo. Para garantizar la efectividad del proceso de evaluación del rendimiento, los gerentes de recursos humanos deben interesarse por la implantación y seguimiento de los múltiples aspectos del sistema de evaluación.

Un sistema de evaluación del rendimiento efectivo depende de varios componentes, si bien debe tener, en general, dos propósitos: 1) una función evaluadora para informar a los titulares de los puestos qué posición ocupan; y 2) una función de perfeccionamiento, para proporcionar información y orientación concretas, a fin de que los sujetos puedan rendir mejor en el futuro. El reconocimiento del importante papel de los sistemas de evaluación del rendimiento nos ha permitido centrar la atención en componentes de la evaluación tales como la relación entre superior y subordinado, las facetas del trabajo y las condiciones de la organización. Otro componente importante del sistema de evaluación del rendimiento es el propio evaluador, en particular la forma en que procesa la información de evaluación y toma las decisiones.

Debido a la relación que tiene la evaluación del rendimiento con otras funciones de recursos humanos, es importante comprender cómo se recaban los datos de evaluación y cómo se emplea dicha información. Se ha hecho un hincapié especial en la necesidad de llevar a cabo un análisis del puesto de trabajo minucioso como medio de establecer criterios de rendimiento relacionados con el trabajo. En general, cuanto más subjetivo sea el enfoque de evaluación del rendimiento, más vulnerable será a cuestionamientos jurídicos y críticas. Si bien las organizaciones han creado y utilizado a lo largo de los años diversos métodos y enfoques, en este capítulo se han presentado bajo tres encabezamientos: 1) enfoques comparativos o referidos a normas; 2) escalas de apreciación y enfoques conductuales; y 3) enfoques de resultados. La elección del enfoque más adecuado está realmente en función de varios criterios, entre éstos: los fines del sistema de evaluación del rendimiento (evaluación frente a perfeccionamiento), los costes del desarrollo e implantación del sistema, el punto hasta el que se reducen al mínimo los errores del evaluador, y la aceptación del sistema por parte del usuario.

A pesar de preparar los mejores sistemas de evaluación del rendimiento, a menudo los profesionales de los recursos humanos se ven frustrados por la incapacidad de los gerentes de línea de aplicarlos y utilizarlos regularmente. Hay varios obstáculos que pueden contribuir a la resistencia de los evaluadores ante el sistema de evaluación del rendimiento: a) puede que los evaluadores no tengan ocasión de observar el rendimiento del subordinado; b) puede que los evaluadores no cuenten con medidas de rendimiento; c) los evaluadores, como jueces humanos, son propensos a cometer errores; o d) los evaluadores pueden ver la evaluación del rendimiento como una actividad generadora de conflicto y, por tanto, evitarla. Debido a estas y a otras razones, es importante estudiar no sólo por qué y cómo se recogen los datos, sino también cómo se emplean.

En este capítulo se han estudiado dos componentes esenciales de la utilización de los datos de la evaluación del rendimiento: la retroalimentación de la información al subordinado, a través de la entrevista de evaluación, y el descubrimiento de deficiencias en el rendimiento y la creación de estrategias para mejorarlo.

Se ha indicado que, para proporcionar una retroalimentación efectiva a los subordinados, los superiores deben utilizar datos de rendimientos adecuados y concretos, atenerse a los fines de evaluación y de perfeccionamiento de forma separada, separar el estudio del rendimiento presente del rendimiento en potencia y hacer evaluaciones ascendentes o recíprocas. La efectividad de la entrevista de evaluación del rendimiento, en lo que respecta a proporcionar retroalimentación, puede aumentarse si la evaluación se ha llevado a cabo de forma que pueda defenderse desde el punto de vista legal. Para que esto sea posible, la organización y el departamento de recursos humanos deben evaluar a todos los empleados, utilizar siempre que sea posible solamente criterios objetivos y permitir a los subordinados que revisen sus evaluaciones y expedientes.

Se ha visto qué programas pueden utilizarse para descubrir y corregir las deficiencias de rendimiento. Estos programas comienzan con la determinación de las causas. Cuando las deficiencias se deben a la motivación del empleado, y no a sus capacidades, pueden diseñarse e implantarse diferentes programas para controlar o para evitar dichos comportamientos. Se ha hecho hincapié en las estrategias tradicionales, que incluyen la aplicación de diversos sistemas de reforzamiento.

La valoración del sistema de evaluación del rendimiento en su conjunto y de sus componentes concretos puede aumentar la eficacia de éste. Esta valoración es necesaria para determinar en qué grado están lográndose adecuadamente los fines de evaluación y perfeccionamiento, así como si están teniéndose en cuenta las consideraciones legales. A partir de esta valoración, podrán revisarse los

métodos de evaluación del rendimiento y crearse e implantarse estrategias efectivas para su mejora. Una vez hecho esto, la organización tendrá una base mucho más sólida sobre la que tomar otras decisiones relacionadas con sus recursos humanos, especialmente las relativas a las retribuciones y la formación y desarrollo.

NOTA FINAL

La competitividad, ya sea en el ámbito internacional o en el nacional, es un asunto cada vez más crucial para las empresas. Un elemento clave de ésta es la gestión del rendimiento de la fuerza laboral. Muchas empresas líderes consideran que la evaluación del rendimiento es una de las herramientas más importantes del arsenal de gestión y más concretamente para el planteamiento estratégico. No obstante, no resulta fácil establecer un vínculo entre la evaluación del rendimiento y la estrategia de la empresa. Deben tomarse decisiones respecto del grado de vinculación que tendrán. Por ejemplo, ¿se normalizarán las prácticas de evaluación para todas las unidades de la organización o tendrá libertad cada unidad para crear su propio sistema? La normalización permite hacer comparaciones entre unidades, pero no aporta la flexibilidad que necesitan las organizaciones grandes y diversificadas. Otra cuestión es la de la seguridad de la información. Deben responderse preguntas en relación a quién tendrá acceso a la información sobre rendimiento y de qué forma se almacenará dicha información (en un sistema centralizado o en archivos individuales). Esta cuestión es todavía más problemática en el contexto de los programas de asistencia al empleado. ¿Cómo puede mantener la empresa la confidencialidad? Muchos programas de asistencia al empleado no cuentan con mecanismos (y políticas) creíbles para mantener toda la información en estricta confidencialidad. Por tanto, las organizaciones deben contar, al menos con el fin de control, con algunas estadísticas sobre los usuarios y las tasas de éxito del consejo. Encontrar la fórmula que satisfaga el criterio de confidencialidad y que, al mismo tiempo, permita un cierto control a la empresa es problemático. Algunas organizaciones insisten en disponer de información más profesional sobre la naturaleza general de los problemas de los empleados y del pronóstico del éxito. Por lo general, se reconoce que las dudas de los empleados respecto de la confidencialidad del sistema pueden dar lugar a que se infrautilice el programa de asistencia al empleado y que se convierta en un fracaso. Éstas son dos cuestiones que requieren que las empresas tomen decisiones en relación a sus sistemas y procesos de evaluación del rendimiento. Son un ejemplo de la gran perspicacia que se necesita para vincular los procesos de evaluación al plan estratégico de la empresa.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Qué es lo que supone un sistema de evaluación del rendimiento? Determine cuáles son los factores principales.
2. ¿Cuáles son los fines de la evaluación del rendimiento? (Diga, al menos, cuatro fines distintos).
3. ¿Cuáles son las relaciones que existen entre la evaluación del rendimiento y otras actividades de recursos humanos? (Mencione, al menos, tres).
4. Los enfoques de evaluación del rendimiento difieren en función de si se evalúan los comportamientos o los resultados. ¿Podría citar ejemplos de organizaciones en los que sería preferible uno u otro enfoque?
5. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre las escalas de observación de conductas y las escalas de apreciación de comportamientos prefijados?
6. ¿Cuáles son algunos de los «errores» habituales en la evaluación del rendimiento? ¿Cómo pueden reducirse al mínimo?
7. ¿Cuáles son algunas de las tendencias o cuestiones de futuro en la evaluación del rendimiento?
8. ¿Cuáles son los conflictos inherentes al sistema de evaluación del rendimiento? ¿De qué forma pueden reducirse dichos conflictos?
9. ¿Qué es lo que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar un sistema de evaluación del rendimiento?
10. Diga cuáles son las características de los distintos tipos diferentes de entrevistas de evaluación del rendimiento y analícelas.
11. ¿Qué características de la retroalimentación y de los objetivos inhiben un nivel aceptable de rendimiento individual?
12. ¿A qué causas se atribuyen las deficiencias de rendimiento y cuáles son las respectivas estrategias utilizadas para corregir esas deficiencias de rendimiento?
13. Explique brevemente en qué consiste la «estrategia de reforzamiento positivo» y dé un ejemplo de su uso para mejorar el rendimiento.

ESTUDIO DEL CASO

El sufrimiento de la evaluación del rendimiento

Pablo Álvarez se sentó delante de su mesa, mirando el formulario de evaluación que acababa de rellenar sobre Francisco Miranda, uno de sus suscriptores de seguros. Francisco iba de camino al despacho de Pablo para celebrar la sesión anual de revisión. Pablo tenía pavor a estas reuniones de evaluación, incluso aunque no tuviera que dar a los empleados retroalimentación negativa. Dos años antes, Seguros Sevillanos, S. A., que había experimentado un crecimiento rápido, había decidido implantar un sistema oficial de evaluación. Se había presentado a todos los supervisores el formulario de evaluación, que incluía cinco subcategorías diferentes, además de una puntuación general. Se pidió a los supervisores que puntuaran a los empleados en cada una de las dimensiones, utilizando una escala de 1 (inaceptable) a 5 (excepcional). Asimismo, se les aconsejó que mantuvieran un expediente de cada empleado, en el que pudieran anotar a lo largo del año sucesos concretos, relacionados con un buen o mal rendimiento, para utilizarlo de documentación al rellenar el formulario de evaluación. Se les dijo que solamente podrían dar una puntuación general de 1 o de 5 si tenían documentos «sustanciales» para respaldarla. Pablo nunca había dado una de estas puntuaciones, ya que no era muy diligente en lo que respecta al registro de sucesos concretos relacionados con los empleados. Pensaba que redactar toda la documentación necesaria para justificar esas puntuaciones requería demasiado tiempo. Había en el departamento varios empleados que, en opinión de Pablo, merecían una puntuación de 5, pero hasta el momento nadie se había quejado por no recibirla. Francisco era uno de los trabajadores excepcionales. Pablo tenía tres o cuatro ejemplos de rendimiento excelente en el expediente de Francisco, pero mirando el formulario no podía acabar de identificar claramente a qué categoría correspondían. «Muy bien —se dijo Pablo—, le daré treses y cuatros solamente. No tengo que justificarlos, y hasta ahora Francisco nunca se ha quejado». Una de las categorías era «Análisis de los materiales de trabajo». Pablo nunca había entendido qué quería decir esto o si tenía relación alguna con el puesto de suscriptor de seguros. Había marcado el 3 (satisfactorio) en el formulario de Francisco, como había hecho siempre. Entendía el significado de otras categorías —calidad del trabajo, cantidad de trabajo, mejora de los métodos de trabajo y relaciones con los compañeros de trabajo—, si bien estaba confuso con respecto a lo que indicaba un 3 o un 4 en cada categoría. Francisco llamó a la puerta de Pablo y entró. Pablo alzó la mirada y sonrió. «Hola, Francisco. Siéntate. Vamos a acabar con esto, de forma que podamos volver al trabajo, ¿qué te parece?»

Preguntas sobre el caso

1. ¿Qué problemas ve usted que tiene el sistema de evaluación que utiliza Pablo?
2. ¿Cómo reaccionaría probablemente Francisco si Pablo le dijera que le ha puesto treses y cuatros, a pesar de que es uno de los trabajadores más excepcionales de los que están a su cargo?
3. ¿Que sugeriría usted para mejorar el sistema de evaluación?
4. ¿Qué le sugeriría a Pablo para mejorar?

Capítulo 10

El sistema de compensaciones: La equidad interna y externa

Plan del capítulo

10.1 Las compensaciones en las organizaciones
10.2 Principios básicos para el diseño de un sistema de retribución
10.3 Relaciones e influencias sobre la retribución
10.4 Principales factores determinantes de consistencia interna
10.5 Métodos y técnicas de evaluación del puesto de trabajo
10.6 Fijación de la estructura salarial

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

10.1 Las compensaciones en las organizaciones

En este capítulo se va a estudiar un conjunto de cuestiones esenciales que ayudarán a comprender no sólo el concepto y contenido de los sistemas de compensación de las organizaciones sino también los principios en los que debe basarse su diseño y gestión.

Los sistemas de compensaciones o retribuciones de las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual. Para la organización representa un coste y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de las personas. Otro aspecto relevante a tener en consideración, a la hora de tomar decisiones relativas a las retribuciones, es el de las diferencias individuales. Lo que para uno es mucho, para otro puede ser insuficiente, la forma de retribución apreciada por unos (un plan de pensiones, un seguro de vida, etc.) puede ser rechazada por otros. Con ello, lo único que queremos resaltar es la dificultad que tiene el diseño y la gestión de un sistema retributivo y, por tanto, su utilización para influenciar en las actitudes y comportamientos de las personas en el trabajo.

Además de las dos perspectivas apuntadas sobre las compensaciones, la individual y la organizativa, cabría señalar una tercera, la social. Desde esta posición, las retribuciones pueden analizarse como los niveles salariales existentes en un país, distinguiendo por sexo, categorías, sectores, etc. Esta orientación permite hacer estudios comparativos entre distintos países, posicionándolos en función de sus costes salariales.

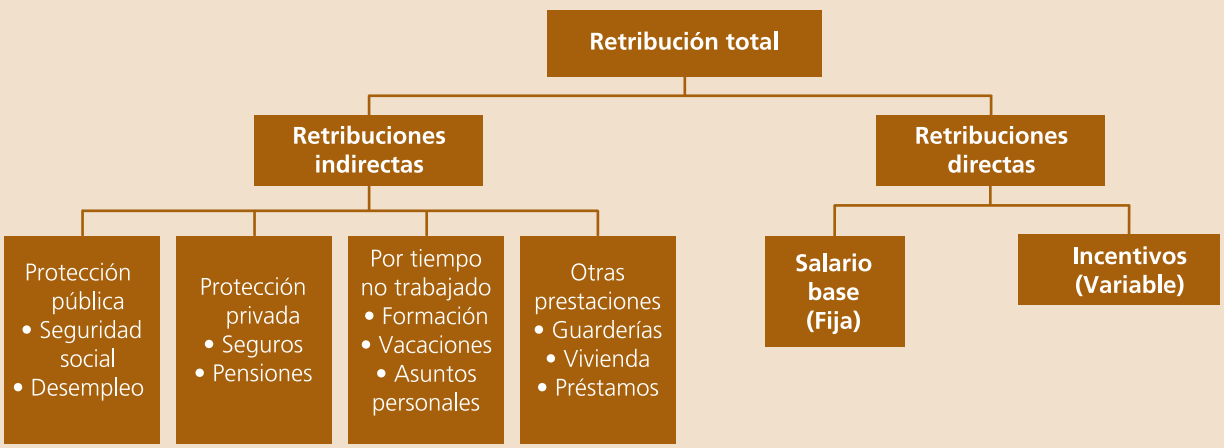
De las distintas orientaciones, nosotros nos posicionaremos en la organizativa o de gestión, si bien tendremos en consideración las otras dos, ya que influyen y determinan las decisiones sobre el diseño de los sistemas retributivos de las empresas.

Algunos de los temas que trataremos en estos capítulos dedicados a la retribución son:

1. De qué forma se determinan los niveles de sueldos y salarios.
2. Los diferentes métodos que se utilizan para evaluar el puesto de trabajo.
3. La administración de salarios, las cuestiones de igualdad y el secreto de las retribuciones.
4. En qué consisten los sistemas de retribución basados en el rendimiento, así como algunas de las ventajas y desventajas de su uso.
5. Los métodos de retribución indirectos. El tiempo no trabajado y las retribuciones en especie.

¿Qué entendemos por compensación o retribución?[1] **La retribución total** de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que

RECUADRO 10.1 Componentes de la retribución total



[1] Utilizaremos indistintamente los términos compensación y retribución.

recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa (Recuadro 10.1). La retribución total de una persona está formada por dos partes: la **retribución directa,** normalmente de carácter monetario, y la **retribución indirecta,** vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado. Dentro de la retribución directa se incluye el **salario base o parte fija,** que es la cantidad recibida de forma regular como consecuencia del trabajo o puesto que ocupa en la organización. Con frecuencia esta retribución, que puede ser mensual, semanal o por horas, constituye la parte más importante del total recibido. El segundo componente de las retribuciones directas lo forman los **incentivos, parte variable,** relacionados normalmente a medidas del rendimiento.

Las retribuciones denominadas indirectas hacen referencia a percepciones como los seguros médicos, planes de jubilación, vacaciones, vivienda, coche, etc. Esta parte de la retribución adquiere, para determinadas categorías, un peso cada vez más importante en la retribución total de la persona.

10.2 Principios básicos para el diseño de un sistema de retribución

Para que un sistema retributivo pueda cumplir con los objetivos para los que es creado, es preciso que cumpla o tenga en consideración una serie de principios básicos: la consistencia interna, la competitividad externa, el reconocimiento de las diferencias individuales y su administración[2] (Recuadro 10.2).

La **consistencia interna o equidad interna** hace referencia a las comparaciones salariales entre puestos de trabajo de una organización. La comparación salarial se realiza tomando como referencia las contribuciones que uno realiza y las habilidades o conocimientos que uno aplica. Así, dos puestos de trabajo con similares contribuciones a la organización y requerimientos al individuo deberían tener asignada igual retribución.

La competitividad externa hace referencia a los niveles retributivos de la organización en relación a los competidores u otras organizaciones. En este caso, el proceso de comparación es externo y se trata de conocer la posición competitiva de la empresa en términos retributivos.

RECUADRO 10.2 Modelo de gestión de las compensaciones

El reconocimiento de las diferencias individuales trata de reflejar en el sistema retributivo los distintos niveles de rendimiento, competencias y habilidades que las personas poseen. ¿Por qué dos personas que en una organización tienen niveles de eficiencia distintos deben recibir iguales retribuciones?

Un último aspecto a considerar, pero no por ello menos importante, es el relativo a la decisión sobre cómo se va a **administrar el sistema retributivo** de la empresa, es decir, cuál va a ser su nivel de transparencia, grado de comprensión por parte de los empleados y si se realiza o no una planificación que nos permita evaluar la evolución del sistema retributivo en función de parámetros como son los incrementos retributivos previstos y los cambios que se producen en los efectivos (personas) de una organización. Cambios que pueden ser tanto de carácter cuantitativo (reducción de personas) como cualitativo (cambios en la estructura interna de las personas). Un sistema retributivo que incorpore los tres aspectos anteriores (equidad interna, competitivo externamente y reconocimiento de diferencias individuales) pero sea mal gestionado o administrado puede resultar disfuncional.

El cumplimiento de los principios básicos que hemos señalado será una condición necesaria, aunque no suficiente, para que el sistema retributivo cumpla sus

[2] Milkovich, G. y Newman, J. (1996), *Compensation*. McGraw-Hill.

objetivos. Así, el diseño correcto de un sistema retributivo se considera importante como consecuencia del papel que juega y los objetivos que con él se persiguen. Los **principales objetivos a alcanzar** son:

- *Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo*. El programa de retribuciones debe permitir asegurar que el sueldo ofertado sea el suficiente, de forma que atraiga a las personas adecuadas, en el momento oportuno, para los puestos de trabajo pertinentes. Así pues, el sistema de retribuciones influye en las actividades de reclutamiento y selección.
- *Retener a los buenos empleados*. A no ser que se perciba que el programa de retribuciones cumple el principio de equidad interna y es competitivo desde el punto de vista externo, los buenos empleados (aquellos a quienes quiere retener la organización) probablemente abandonarán la organización en cuanto se les presente una oportunidad.
- *Motivar a los empleados*. La retribución total puede contribuir a la motivación del individuo al vincular las recompensas al rendimiento; ésta es la esencia de la retribución basada en el rendimiento.
- *Administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal.* Puesto que existen disposiciones legales relativas a la retribución, las organizaciones deben conocerlas y evitar que sus programas retributivos las infrinjan.

RECUADRO 10.3 Recompensas en las empresas

Recompensas monetarias, incluidos suplementeos		Símbolos de prestigio	Recompensas sociales	Recompensas de la tarea y autorrecompensas
Sueldo. Aumentos salariales. Opción de compra de acciones. Participación en los beneficios. Planes de bonificaciones. Bonificación de Navidad. Cesión y disfrute de las instalaciones de la empresa. Retribuciones diferidas, incluidas exenciones fiscales. Retribución por tiempo no trabajado por la asistencia a programas y seminarios de formación relacionados con el trabajo. Plan médico, incluidos reconocimientos gratuitos. Automóvil de empresa. Contribución a los planes de pensiones. Planes de descuentos en productos.	Viajes de vacaciones. Entradas para espectáculos deportivos y culturales. Instalaciones recreativas. Aparcamiento reservado en la empresa. Descansos en el trabajo. Ausencias sabáticas. Afiliación y privilegios en clubes. Descuentos en compras. Préstamos personales con tipos favorables. Asesoramiento jurídico gratuito. Asesoramiento gratuito para la planificación económica personal. Seguridad gratuita en el hogar (seguro antirrobo). Alarmas antirrobo y seguridad personal. Gastos de mudanza. Asistencia en la compra de vivienda.	Tamaño y ubicación del despacho. Alfombras. Cortinas. Pinturas. Relojes. Premios y reconocimientos oficiales. Placas de pared.	Recibimientos amistosos. Reconocimiento espontáneo. Elogios. Retroalimentación evaluadora. Cumplidos. Señales no verbales. Palmaditas en la espalda. Invitaciones. Reuniones sociales después del horario de trabajo.	Trabajo interesante. Sensación de logro. Puesto de mayor importancia. Variedad de puestos de trabajo. Retroalimentación del rendimiento en el puesto. Auotteconocimiento. Autoelogios. Posibilidad de programar el propio trabajo. Participación en nuevos proyectos empresariales. Elección de ubicación geográfica. Autonomía en el puesto.

Fuente: Reproducido con autorización de Podsakoff, P. M.; Greene, C. N. y McFillen, J. M. (1984), «Obstacles to the Effective Use of Reward Systems», en *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management,* 2ª ed., S.L. Dolan y R. S. Shuler. St. Paul, Minn., West Publishing Co.: p. 257. Derechos de autor © de West Publishing Company, 1984. Reservados todos los derechos.

- *Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización*. Las organizaciones deberán diseñar sistemas de retribución que se ajusten y sean congruentes con las estrategias formuladas. Como resultado, la organización podrá lograr más fácilmente objetivos como el crecimiento rápido, la supervivencia o la innovación.
- *Lograr una ventaja competitiva mediante el control de los gastos de personal.* Las retribuciones representan, para la mayoría de las organizaciones, una parte importante del presupuesto total de explotación. Dependiendo del sector, los costes de personal pueden variar del 10 al 80% de los costes totales. La búsqueda de unos costes salariales bajos puede llevar incluso a decidir la zona de ubicación de la empresa.

La capacidad que tienen las retribuciones para atraer, retener y motivar a las personas está relacionada con la importancia que la gente otorgue al dinero. Debido a que la retribución, tanto en su forma directa como en su forma indirecta, tiene la capacidad de satisfacer diferentes necesidades de distintas personas, puede adquirir diversos grados de importancia.

No obstante, a menudo los empleados desean entrar en una organización y rendir adecuadamente por motivos distintos a los exclusivamente monetarios. Puede suceder que las personas estén motivadas por las recompensas no monetarias que pueda ofrecer la organización, como, por ejemplo, prestigio y posición social por el puesto ocupado, garantía de empleo, seguridad, responsabilidad en el puesto de trabajo y variedad (Recuadro 10.3). A pesar de que estas recompensas casi intangibles pueden resultar esenciales, este capítulo y el siguiente se centrará fundamentalmente en las recompensas monetarias, las cuales suelen considerarse que constituyen la parte principal de las retribuciones en la mayoría de las organizaciones.

10.3 Relaciones e influencias sobre la retribución

La retribución, que es uno de los procesos más importantes, tanto desde la perspectiva individual como de la organización, tiene un gran número de relaciones con otras actividades de recursos humanos. En primer lugar, depende del análisis del puesto de trabajo y la evaluación del rendimiento, que le aportan elementos para determinar la retribución total; en segundo lugar, influye sobre otras actividades tales como el reclutamiento, la selección, las relaciones entre empresa y sindicatos, y la planificación de los recursos humanos.

Análisis del puesto de trabajo. La retribución tiene una relación absoluta con el análisis del puesto de trabajo. El análisis de puestos permite, como ya sabemos, identificar sus elementos claves y evaluarlos según el peso e importancia que tengan. Esta evaluación de puestos determinará la estructura organizativa y posibilitará la asignación de retribuciones garantizando la equidad interna.

Planificación de los recursos humanos y planificación estratégica. La actividad de retribución está integrada normalmente en la planificación estratégica de los recursos humanos de la organización. Se trata de tener en consideración la influencia, sobre la estructura y sistemas retributivos, de los distintos planes de acción diseñados por la empresa para un determinado horizonte temporal. Por ejemplo, estrategias como las de innovación, crecimiento o diversificación afectarán al sistema retributivo de la empresa.

Reclutamiento y selección. Los empleados difieren en el valor que otorgan al sueldo. Si el departamento de recursos humanos es capaz de determinar la importancia que tiene el sueldo para los individuos, podrá orientar su oferta de reclutamiento conociendo las demandas retributivas de las personas. No obstante, para atraer y retener incluso a los mejores candidatos no es necesario siempre ofrecer los niveles salariales máximos. La gente toma sus decisiones en relación al puesto de trabajo basándose en factores muy variados, entre los que se encuentran la ubicación de la empresa, su reputación, la naturaleza del puesto de trabajo y el nivel salarial ofrecido. Por consiguiente, más que aceptar sencillamente el puesto de trabajo mejor pagado, la gente acepta el puesto de trabajo que satisfaga la mayor cantidad de estos factores.

Evaluación del rendimiento. La relación que existe entre la retribución y la evaluación del rendimiento es especialmente importante cuando parte de las compensaciones está en función de los resultados alcanzados por el individuo. Cuando no existe la posibilidad de medir el rendimiento de forma válida y fiable, su vinculación a una recompensa monetaria deja de producir los efectos motivantes deseados.

Relaciones laborales. La determinación de los niveles salariales puede verse influida en gran medida por la presencia de los sindicatos. La influencia de los sindicatos no sólo se refleja en los aumentos salariales, sino también en las «concesiones» salariales. Asimismo, los sindicatos pueden desempeñar un papel importante en el proceso de evaluación del rendimiento y en la determinación del tipo de plan de salarios que tendrá la organización. Siendo la retribución un componente básico de los procesos de negociación, la actitud reivindicativa de los sindicatos varía en función de la situación económica del país, del sector y de la propia empresa.

El mercado. Tanto los sindicatos como las empresas basan la escala y el nivel de los salarios finales en algo más que en los resultados de la evaluación del puesto de trabajo. Para la fijación de los niveles salariales suelen tomarse en consideración las retribuciones que hay en el mercado. La dificultad que se presenta es la de la elección adecuada del mercado de referencia: el internacional, nacional, local, sector, etc.

Además de los niveles salariales del mercado, otros criterios que se emplean para determinar los sueldos son: la situación del mercado laboral (cantidad de personas sin trabajo que buscan empleo), la historia anterior de la estructura salarial de la empresa, los complementos, los índices de productividad, las cifras de beneficios o la inflación del país. La influencia del mercado se utiliza tanto directa como indirectamente a la hora de establecer la escala de salarios. En el sentido directo, el mercado permite hacer comparaciones, mediante las que la empresa puede fijar niveles de salarios para puestos de trabajo de referencia y, a su vez, estos niveles se pueden utilizar para establecer los salarios de todos los demás puestos. Cuando se emplea de modo indirecto, las empresas evalúan primero todos sus puestos de trabajo y luego establecen categorías salariales y clases (o familias) de salarios, para posteriormente estudiar el mercado y ver qué es lo que pagan otras empresas. No obstante, tanto se use directa como indirectamente, los precios de mercado no son generalmente los que utilizan las empresas. Los niveles finales representan, normalmente, una combinación de información sobre los precios de mercado y la respuesta a preguntas sobre política salarial como: «¿quiere ser la empresa líder en salarios?» y «¿por qué conceptos quiere pagar la empresa: contenido del puesto de trabajo, jerarquía, rendimiento, habilidades, competencias o coste de la vida?». Éstas suelen ser, para la mayoría de las empresas, las cuestiones centrales a la hora de determinar las retribuciones.

A) LAS RETRIBUCIONES DIRECTAS: LA CONSISTENCIA INTERNA

Como ya se ha señalado, decimos que hay consistencia interna en un sistema retributivo cuando los puestos de trabajo tienen asignadas cantidades en función de su importancia, peso y contribuciones a la organización. La parte de la retribución asignada al puesto de trabajo es la parte fija y conforma el denominado sueldo base. Teniendo en consideración lo indicado antes, el primer paso que habrá que dar para fijar los niveles retributivos de los distintos puestos de trabajo será conocer los valores de cada uno de ellos, es decir, la estructura de puestos en la organización.

10.4 Principales factores determinantes de consistencia interna

Existen cuatro factores principales que determinan los sueldos y dan contendido a la mayor parte de las actividades que llevan a cabo los departamentos responsables de gestionar las retribuciones: 1) la estimación del valor de los puestos de trabajo a través del proceso de evaluación; 2) la clasificación de los puestos de trabajo; 3) el diseño de la estructura salarial; y 4) la fijación de los niveles salariales en función del valor de los puestos.

Evaluación del puesto de trabajo

La evaluación del puesto de trabajo es el fundamento de un programa de retribuciones sólido. Su fin es establecer el valor relativo de cada puesto de trabajo de la organización de manera que posibilite, posteriormente, asignar una cantidad o una banda salarial para dichos puestos. Asimismo, la evaluación del puesto de trabajo permite a la organización cumplir con el principio de **equidad interna.** La cantidad que se pague en un puesto de trabajo podría decidirse a partir de lo que un gerente piense que debiera pagarse, o bien del valor que éste dé al puesto, pero a fin de garantizar la equidad interna, se utilizan con frecuencia métodos más sistemáticos. La **evaluación del puesto de trabajo** se define como el proceso de comparar puestos de trabajo a través de procedimientos hechos

en debida forma y sistemáticos, con el objetivo de determinar su valor relativo en la organización. La valoración de los puestos puede efectuarse tomando en consideración el contenido (habilidades, conocimientos y responsabilidades) y contexto del puesto (condiciones del trabajo); su valor en términos de las contribuciones que realiza a las metas de la organización (valor añadido), o mediante una combinación de ambas. Una vez que se han evaluado los puestos de trabajo, se agrupan en clases o categorías. Dentro de cada clase, se ordenan por importancia y se fijan las bandas salariales con ayuda de los estudios de retribución efectuados.

Si bien las empresas suelen reconocer en la retribución total el rendimiento y las aportaciones personales, el salario base o fijo viene determinado por la contribución asociada al puesto de trabajo, su dificultad e importancia. La mayor parte de las organizaciones se sirven de algunos de los tipos de evaluación del puesto de trabajo para determinar el valor relativo de sus contribuciones.

El proceso de evaluación de puestos implica tomar decisiones acerca de: a) el uso de uno o múltiples planes de evaluación; b) la elección del método entre las distintas opciones; y c) conseguir la implicación de los afectados por la evaluación (los diferentes *stakeholders*). Antes de implantar un sistema de evaluación del puesto de trabajo, la empresa debe decidir si va a utilizar uno o varios planes. Tradicionalmente, los planes de evaluación del puesto de trabajo varían en función de la familia del puesto a evaluar (es decir, administrativos, mano de obra especializada, profesionales). El supuesto en que se basa este enfoque es que el contenido del trabajo de cada familia de puestos es demasiado diverso como para que pueda abarcarse con un solo plan. Por tanto, los defensores de la utilización de varios planes sostienen que éstos son necesarios para abarcar las características únicas de una familia de puestos. Por otro lado, los defensores del valor comparable y de la equidad salarial prefieren utilizar un único plan de salarios. Sus argumentos se centran en el supuesto de que existen factores retribuibles universales relacionados con *todos* los puestos de trabajo. Sólo cuando los puestos de trabajo se evalúen siguiendo los mismos criterios podrá establecerse el valor relativo de *todos* ellos. Cuando se utilizan planes independientes, resulta mucho más fácil hacer discriminaciones hacia determinados puestos de trabajo. En consecuencia, para evitar que esto suceda, habrán de utilizarse factores universales.

La segunda cuestión es decidir cuál de los diferentes métodos existentes debe elegirse, ya que difieren en cuanto a los factores en los que se basan para estimar el valor, su carácter cuantitativo o cualitativo y su nivel de complejidad (Recuadro 10.4). Por último, siempre es bueno conseguir la participación e implicación de los actores afectados, ya que ello incrementará el grado de aceptación de los resultados obtenidos.

Algunos aspectos que hay que tener en consideración en relación a la evaluación de puestos son que:

1. Se trata de hacer una clasificación.
2. Se hace en base a diferencias objetivas entre los puestos.
3. La valoración de puestos, por sí sola, no debe de determinar la retribución total.
4. La valoración de puestos es válida mientras no se produzcan alteraciones en el contenido del puesto.
5. La valoración de puestos es un instrumento al servicio de la Gestión de Recursos Humanos y no un fin en sí mismo.

RECUADRO 10.4 Métodos de evaluación de puestos

		MÉTODO DE ANÁLISIS	
		Puesto en su conjunto	Descomponiendo el puesto en factores
MÉTODO DE COMPARACIÓN	Puesto a puesto	JERARQUIZACIÓN	COMPARACIÓN DE FACTORES
	Puesto con una escala	CLASIFICACIÓN	MÉTODO DE LOS PUNTOS
		Métodos globales no cuantitativos	Métodos analíticos cuantitativos

El proceso de evaluación del puesto de trabajo consta de tres pasos. El primer paso consiste en realizar un análisis meticuloso del puesto de trabajo. A partir de éste, se obtendrá información sobre sus cometidos y responsabilidades, así como de los requisitos que debe cumplir el empleado para rendir adecuadamente. El segundo paso busca definir los conceptos por los que va a pagar la

RECUADRO 10.5 **Ejemplo de método de ordenación de puntos**

Factor retribuible	Primer grado	Segundo grado	Tercer grado	Cuarto grado	Quinto grado
1. Conocimiento del puesto	50	100	150	200	
2. Solución de problemas	50	100	150	205	260
3. Repercusiones	60	120	180	240	
4. Condiciones de trabajo	10	30	50		
5. Supervisión necesaria	25	50	75	100	

empresa —es decir, qué factores se utilizarán para evaluar los puestos (si bien no todos los métodos de evaluación emplean explícitamente factores). Los factores son como patrones que se utilizan para medir la importancia relativa de los puestos. Debido a que estos factores contribuyen a determinar el valor de los puestos de trabajo (los puestos, y no la gente, en este momento), se los denomina **factores retribuibles.** Los factores que utilizan las empresas varían mucho, pero se supone que todos reflejan contribuciones relacionadas con el puesto de trabajo. Ejemplos de estos factores son la responsabilidad, la capacidad de solución de problemas y las exigencias físicas. Los factores que se elijan deberán:

- Representar todos los aspectos principales del contenido del puesto por los que la empresa esté dispuesta a pagar (factores retribuibles): habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
- Evitar el solapamiento o las duplicidades.
- Ser susceptibles de definición y de medición.
- Poderse comprender fácilmente por parte de los empleados y los administradores.
- No ser excesivamente costosos de implantar y administrar.
- Seleccionarse teniendo presente las cuestiones legales.

Una vez que se han determinado cuáles son los factores retribuibles, debe definirse su importancia relativa. Esto se refleja en los distintos puntos o grados (pesos) que se asignen a cada uno de los factores retribuibles. Los pesos que se asignan suelen determinarse en función del dictamen de la empresa sobre la importancia relativa que tienen para la organización. En el Recuadro 10.5 se ofrece un ejemplo de la ponderación de diferentes factores para distintos puestos de trabajo. Así, por ejemplo, el factor conocimiento puede tomar valores comprendidos entre 50 y 200, según el puesto que estemos analizando. Por tanto, el tercer paso consiste en diseñar un sistema para evaluar los puestos, de acuerdo a los factores retribuibles que se hayan elegido. Existen muchos métodos básicos de evaluación del puesto de trabajo que las empresas pueden adaptar a sus propias necesidades. A continuación, estudiaremos algunos de ellos.

10.5 Métodos y técnicas de evaluación del puesto de trabajo

El método de ordenación. La información del análisis del puesto de trabajo puede emplearse para construir una jerarquía o escala que refleje su dificultad o valor relativo para la empresa. Ésta es la esencia del método de ordenación. A pesar de que puede utilizarse cualquier número de factores retribuibles para evaluar los puestos, el analista contempla el puesto en su totalidad en función de un solo factor general, su dificultad o su valor.

Éste es el método de evaluación menos preciso. Sin embargo, resulta muy práctico cuando hay que evaluar solamente unos pocos puestos de trabajo y cuando hay una persona que los conoce todos. A medida que el número de puestos de trabajo aumenta y disminuye la probabilidad de que una sola persona los conozca todos, se hace más importante el análisis pormenorizado y el que la ordenación la realice un comité. Cuando hay que ordenar un gran número de puestos, se utilizan puestos de referencia para hacer la comparación.

Este método de ordenación es efectivo solamente cuando los puestos son claramente diferentes unos de otros. A menudo resulta difícil hacer distinciones finas entre puestos similares, por lo que surgen desacuerdos. Debido a estos problemas, el método de la ordenación de puestos suele adoptarlo solamente las empresas pequeñas.

RECUADRO 10.6 Los métodos de ordenación de puestos

A) Método de alternancia

Puestos	Orden	
Operador electricista	Diseñador redes	**Más valor**
Ayudante	Operador electricista	
Montador		
Auxiliar		
Diseñador redes	Auxiliar	**Menos valor**

B) Comparación por pares

	Operador electricista	Ayudante	Montador	Auxiliar	Diseñador redes
Operador electricista		O	O	O	D
Ayudante			M	Ay	D
Montador				M	D
Auxiliar					D
Diseñador redes					

Ordenación final de los puestos

1.º Diseñador con 4 nominaciones
2.º Operador electricista con 3
3.º Montador con 2
4.º Ayudante con 1
5.º Auxiliar con 0

Dos modos utilizados para hacer la ordenación son: el de **alternancia** o el de **comparación por pares**. El primero se basa en ir señalando, de forma sucesiva, cuál es el puesto más importante y el menos importante; el segundo método va comparando cada puesto con todos los demás pero haciéndolo de dos en dos y marcando cuál es el más importante. Una vez que se han terminado todas las comparaciones, los puestos se ordenarán en orden decreciente al número de dominaciones de los distintos puestos (Recuadro 10.6).

El método de clasificación de puestos de trabajo. El método de clasificación de puestos de trabajo es parecido al método de ordenación, excepto en que se establecen clases o categorías, para luego incluir los puestos dentro de ellas (Recuadro 10.7). Los puestos suelen evaluarse considerados en su totalidad, ya sea utilizando un único factor, como la dificultad, ya sea a través de un resumen intuitivo de factores. De nuevo, la información del análisis del puesto de trabajo resulta útil para hacer la clasificación, ya que nos permite hacer descripciones de los puestos que nos servirán como referencia o punto de comparación para aquellos que queremos evaluar. Una forma de entender fácilmente el funcionamiento de este método es si nos imaginamos los buzones de correspondencia de nuestras casas, ordenados por plantas (1.º, 2.º, 3.º, etc.) y en cada planta por viviendas (A, B, C, D). Cada letra de vivienda representaría la descripción genérica de un puesto de trabajo y cada piso la complejidad del mismo. De esta forma, tomando como referencia las descripciones, iríamos situando a éstos en los distintos niveles (plantas) y contenidos (viviendas).

Una ventaja de este método es que puede aplicarse a un gran número y variedad de puestos de trabajo. No obstante, a medida que aumenten estos dos aspectos, el método de clasificación tiende a volverse más subjetivo.

RECUADRO 10.7 Método de clasificación de puestos

	Descripción de puesto A	Descripción de puesto B	Descripción de puesto C	Descripción de puesto D
Nivel 1				
Nivel 2				
Nivel 3				
Nivel 4				

RECUADRO 10.8 Método de los puntos

Puesto a evaluar: Ingeniero Responsable Negocios Internacionales en obras públicas

Factores	Grados y puntos					Peso	Valor del puesto
Conocimientos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**30%**	
– Técnicos	20	30	40	50	60		
– Económicos	20	30	40	50	60		
– Idiomas	20	30	40	50	60		160 x 30 = 48
Experiencia	1	2	**3**	**4**	**5**	**20%**	
– Sector	20	30	40	50	60		
– Internacional	20	30	40	50	60		100 x 20 = 20
Habilidades	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**30%**	
– Directivas	20	30	40	50	60		
– Organizativas	20	30	40	50	60		
– Negociación	20	30	40	50	60		
– Interpersonales	20	30	40	50	60		200 x 30 = 60
Responsabilidades	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**20%**	
– Financieras	20	30	40	50	60		
– Técnicas	20	30	40	50	60		
– Humanas	20	30	40	50	60		150 x 20 = 30
							158 puntos

Una desventaja importante del método de clasificación de puestos es que la evaluación se realiza en función de un único factor o de un resumen intuitivo de factores. El problema de utilizar un solo factor, como la dificultad (habilidades), es que puede que no sea aplicable a todos los puestos. Algunos trabajos quizás requieran una gran habilidad, mientras que para otros lo importante es la responsabilidad. Esto no quiere decir que aquellos en que la habilidad tenga un valor mayor que el de la responsabilidad de otros puestos, deban incluirse en una clase superior. Quizás, la solución puede ser tener en cuenta ambos factores conjuntamente. Los puestos de trabajo deben evaluarse y clasificarse en función de todos los factores que valore la organización. Sin embargo, llegar al equilibrio de factores retribuibles para determinar la igualdad relativa de los puestos causa a menudo malentendidos con los empleados y los líderes sindicales. Para hacer frente a este inconveniente, muchas empresas utilizan métodos más cuantificables de evaluación.

El método de clasificación por puntos. El método más utilizado para evaluar los puestos de trabajo es el de la **clasificación por puntos,** que consiste en asignar valores a los factores retribuibles previamente establecidos, analizar con qué intensidad están presentes en los puestos y sumar todos los valores de los factores para calcular el valor total. Así pues, son cuatro los aspectos que hay que tener en consideración en este método; 1) Identificar los factores compensables o retribuibles que serán utilizados; 2) Establecer para cada factor una graduación; 3) Asignar un peso a cada factor en función de su importancia, y 4) Elaborar el manual de evaluación (Recuadro 10.8).

Los factores compensables son aquellas características del trabajo que la organización considera relevantes por las contribuciones que realizan en la consecución de los objetivos y estrategia. Su elección implica, por tanto, identificar aquello que añade valor al trabajo. Esos factores compensables, para que puedan ser utilizados como punto de referencia en la evaluación de los puestos de trabajo, deben reunir las siguientes características:

a) Representar todos los aspectos importantes del contenido del puesto (habilidades, esfuerzo, responsabilidades, condiciones de trabajo, etc.).

b) Evitar el solapamiento o duplicidad entre factores.

c) Ser susceptibles de definición y medición.
d) Comprenderse fácilmente.
e) No ser costosos de implantar y administrar.
f) Respetar los aspectos legales.

El objetivo de determinar una graduación o **escala para cada factor** no es otro más que el que se pueda reflejar con qué intensidad ese factor está presente en el puesto de trabajo objeto de evaluación. Por ejemplo, si nos refiriéramos al esfuerzo físico, podríamos establecer graduaciones respecto al peso que la persona tiene que manejar en su trabajo. No se recomienda que se efectúe una extensa graduación de los factores, ya que ello dificulta su aplicación al evaluador. Lo mejor es disponer del número de grados suficientes como para poder recoger las diferencias entre puestos.

Una vez fijados los grados, el siguiente paso es asignar **pesos a los distintos factores.** Ello nos reflejará las diferencias en cuanto a la importancia que cada factor tiene en el desempeño de un puesto de trabajo. Por ejemplo, el peso del factor condiciones físicas del trabajo para un puesto de administrativo será menor que el de los conocimientos en administración de documentos. Para la fijación de los pesos se puede recurrir a la formación de un comité de expertos que lo determine o bien, mediante análisis estadístico, comprobando las correlaciones que existen entre los pesos asignados a un factor de un puesto a evaluar y el que tiene reconocido en aquellos puestos que son tomados como referencia (*benchmark jobs*).

Los puestos claves que se toman como referencia para posteriores evaluaciones deben de reunir las siguientes características:

1. Contenido bien conocido.
2. Contenido poco cambiante.
3. Las retribuciones asignadas son aceptadas y las diferencias entre los puestos son estables.
4. Las retribuciones se ajustan a la política que desea llevar la empresa.
5. Deben ser representativos de los puestos que se pretende evaluar.

Una vez que se han realizado los pasos anteriores con aquellos puestos claves de la organización y que son representativos de la familia o conjunto de puestos que queremos evaluar, es cuando estamos en condiciones de **construir un manual** que nos permita calcular el valor de un puesto de trabajo y posicionarlo jerárquicamente con respecto a otros.

El método de calificación por puntos presenta varias ventajas:

1. Dada su gran aplicación en el sector empresarial, permite realizar comparaciones entre empresas.
2. Es relativamente sencillo de comprender. Es el método cuantitativo de evaluación más simple.
3. Las puntuaciones de los puestos pueden convertirse fácilmente en clases de puestos y salarios, con un mínimo de confusión y de distorsión.
4. Un método de calificación por puntos bien concebido tiene una gran estabilidad. Puede aplicarse a un gran abanico de puestos durante un período de tiempo dilatado. Sus mayores ventajas a este respecto son la regularidad, la uniformidad y la posibilidad de aplicación generalizada.
5. El método de clasificación por puntos es incuestionable, ya que requiere tomar decisiones de criterio claras e independientes.

Son pocas las limitaciones que tiene el método de clasificación por puntos. Sin embargo, un problema crucial es el supuesto de que todos los puestos pueden describirse a partir de los mismos factores retribuibles. Muchas empresas evitan esto elaborando métodos de calificación diferentes para grupos diferentes de empleados. En el Recuadro 9.8 se muestran los factores retribuibles que utiliza una empresa de construcción para evaluar los puestos de ingenieros jefes. En el recuadro se describe lo que supone el grado (peso relativo) y los puntos. Algunos factores son más importantes que otros, como muestran los diferentes valores de puntuación. El departamento de recursos humanos determina el grado de adecuación de un factor retribuible para el puesto, y luego calcula el total a partir de los puntos asignados a cada grado de cada uno de los factores representados en el puesto. Los niveles de retribución se calculan en función de las puntuaciones totales. Como sucede con otros

SABÍAS QUE

De acuerdo con la información de los sindicatos, el Sistema Hay provoca muchas preguntas en su aplicación al sector sanitario que no reciben respuesta. Ha sido un método que ha tenido durante mucho tiempo dificultades de aplicación en hospitales de 15 países.

Fuente: http://www.nbpea.nb.ca/english/bargaining/hayjobeval.shtml.

planes de evaluación, el método de clasificación por puntos incorpora la carga de subjetividad del analista de puestos. Por tanto, existe la posibilidad de que se produzcan discriminaciones salariales. Pueden introducirse sesgos o subjetividad: 1) en la selección de los factores retribuibles; 2) en los pesos relativos que se asignen a los factores; y 3) en la asignación de grados a los puestos que se evalúen. Lo que está aquí en juego es la equidad salarial y la comparabilidad de puestos de trabajo. Lo que puede hacer una empresa para asegurarse de que su sistema de clasificación por puntos esté libre de posibles sesgos y de que se aplica lo más objetivamente posible, es pedir la aportación del titular del puesto, del supervisor y de especialistas en evaluación del puesto de trabajo, así como del Departamento de Recursos Humanos.

El Plan Hay. El Hay Job Grading Scheme fue desarrollado en los años cincuenta por *N. Hay and Associates*. Su método es una combinación del de los puntos y el de compensación de factores. El proceso de evaluación de este método es el siguiente:

1. Se hace una descripción del puesto, incluyendo aspectos como: experiencia requerida, responsabilidades, impacto financiero del puesto, libertad para decidir y actuar, número de personas a supervisar, influencia de la posición en la compañía, etc.
2. Los distintos aspectos identificados en la descripción son divididos en categorías. Por ejemplo:
   - Conocimiento.
   - Solución de problemas.
   - Responsabilidades.
   - Condiciones de trabajo (ésta fue incluida posteriormente con objeto de que el sistema Hay pudiera aplicarse a puestos de taller: *blue collar occupations*).

La descripción del puesto es comparada con los estándares. Así, el Sistema Hay tiene un manual de descriptores para cada una de las categorías señaladas antes, siendo éstas a su vez desglosadas en distintos grados.

1. Cada descriptor tiene asociada una puntuación. Por ejemplo, factores como el conocimiento, solución de problemas y responsabilidades, tienen asignadas puntuaciones. Estos puntos vinculados a los factores son utilizados para calcular el total de puntos por factor.
2. Este procedimiento es aplicado a todos los puestos en la empresa.
3. El total de puntos de cada puesto es interpretado como representativo de su importancia en la empresa.
4. Si el sistema está relacionado con retribuciones, en ese caso a la puntuación total alcanzada por el puesto se le asigna un nivel retributivo. Por ejemplo, a puntuaciones comprendidas entre 100 y 150, le pueden corresponder una retribución de 35.000 €.

Se considera que el método Hay proporciona una justa y equitativa clasificación relativa de la importancia de los puestos en la empresa, desde el más alto (CEO) al más bajo. Tiene también la ventaja de que permite establecer comparaciones retributivas entre diferentes compañías. Ello es posible por:

- El uso de descriptores genéricos. Es decir, por incluir descriptores que pueden ser aplicados a todos los trabajos de la empresa.
- El no uso de términos especializados en los descriptores.
- El uso de la investigación de mercados para establecer las relaciones entre puestos y retribuciones. Por ejemplo, en la industria de la tecnología de la información, una puntuación Hay de 600 puede estar asociada con una retribución de 40.000 €. Con esta referencia, una empresa del sector sabe que si a la puntuación anterior le asignamos 50.000 €, ese puesto está pagado por encima de la media.

RECUADRO 10.9 Método de comparación de factores: Tabla de referencia (Valores en euros)

	Puesto 1	Puesto 2	Puesto 3	Puesto 4
Conocimientos:				
– Técnicos	400 X	600	600	600
– Económicos	400 X	500	800	1.000
– Idiomas	100 X	100	100	200
Experiencia:				
– Sector	400	500 X	500	500
– Internacional	200	300 X	500	700
Habilidades:				
– Directivas	300 X	400	600	800
– Organizativas	200	300 X	400	500
– Negociación	200	200 X	200	300
– Interpersonales	200	300 X	300	200
Responsabilidades:				
– Financieras	300 X	400	500	700
– Técnicas	200	300 X	400	400
– Humanas	100	100 X	100	100

Aunque el método parece razonablemente bien construido, sin embargo presenta algunos problemas. Por ejemplo:

- **En relación con los descriptores genéricos** se considera que son muy vagos en su descripción y, por tanto, se prestan a interpretaciones subjetivas. Esto quiere decir que los valores culturales de la persona podrán determinar o influir la clasificación final.
- **La tecnología *vs.* el recurso humano.** Hay es un sistema centrado en la tecnología. Una crítica que se hace es que aquellos empleados que trabajan con tecnología son más valorados que los que lo hacen con personas (por ejemplo, clientes).

El método de comparación de factores. Con el método de calificación por puntos, con independencia del número de factores y grados de cada factor, se obtiene como resultado una puntuación total para cada puesto de trabajo, pudiéndonos encontrar con tipos muy diferentes de puestos que tengan la misma puntuación total. Una vez que se obtiene ésta (la puntuación total), se calcula un precio para el puesto, a menudo en función de grupos o clases. Con el **método de comparación de factores** se evita este paso entre el cálculo de la puntuación total y la fijación de un precio, al asignar valores monetarios a los factores y comparar directamente las cantidades con los sueldos de puestos de trabajo de referencia (Recuadro 10.9). En resumen, el método de comparación de factores se parece al de calificación por puntos en que en ambos se utilizan factores retribuibles. Sin embargo, en el método de calificación por puntos se emplean grados y puntos en cada factor para medir los puestos, mientras que en el de comparación de factores se utilizan puestos de referencia y valores monetarios en los factores.

Los «precios», o baremo salarial, de los puestos de trabajo de referencia están establecidos por el mercado. Si bien es un método rápido para fijar los salarios, existe la posibilidad de que se perpetúen las diferencias de sueldo tradicionales entre puestos de trabajo, ya que los sueldos de otros puestos se fijan en función de los de referencia. Además, el proceso de determinar los sueldos queda en manos de los analistas, quienes pueden actuar subjetivamente, aumentando, por tanto, la posibilidad de que se produzcan discriminaciones salariales.

En el ejemplo del Recuadro 10.9 los valores dados al puesto que se ha evaluado se reflejan con el signo **X**. El proceso ha sido el siguiente: hemos descompuesto el puesto en factores (conocimiento,

experiencia…) y los hemos ido comparando con los de los puestos de la tabla. Cuando se entiende que hay similitud con alguno de ellos, se marca. Sumando todas las asignaciones dadas a los distintos factores obtendríamos directamente el valor en unidades monetarias en vez de en puntos. En nuestro ejemplo, el puesto evaluado tendría asignada una retribución de 3.500.

Evaluación basada en las habilidades y en las competencias. Mientras que en los planes de evaluación que acabamos de ver se «paga por el puesto», la **evaluación basada en las habilidades** se apoya en la idea de «pagar por la persona». En este tipo de evaluación se tienen en cuenta las habilidades de la persona y, por tanto, se incorporan programas de formación para facilitar a los empleados su adquisición. La idea de pagar por la persona o, al menos, de pagar por la combinación de la persona y el puesto, en lugar de hacerlo sólo por el puesto, no es nueva. Muchas organizaciones de tipo profesional, como los bufetes de abogados y los laboratorios de investigación y desarrollo, llevan haciendo esto durante mucho tiempo. Sin embargo, lo que resulta novedoso es pagar por la persona en puestos de trabajo de niveles medios o bajos en la organización y de carácter manual. Ejemplos de evaluaciones de puestos de trabajo de obrero manual basado en las habilidades son el de Shell Sarnia, en Ontario; la empresa productora de café liofilizado situada en Manizales, Colombia, etc. El plan parte de un salario de entrada que se paga a los empleados nuevos. Una vez integrados en la empresa, éstos avanzan en la escala salarial por cada trabajo que aprenden o habilidades que incorporan. La gente puede formarse en los trabajos, siendo los componentes del equipo del empleado los que se aseguran de que el aprendizaje se hace correctamente y deciden en qué momento éste lo domina. Los empleados alcanzan la categoría salarial superior de fábrica una vez que han aprendido todos los trabajos.

Cuando la retribución, en vez de estar vinculada al aprendizaje de habilidades de empleados técnicos o manuales, hace referencia a la adquisición de nuevas competencias, en el personal de los niveles superiores, relacionadas con el desarrollo estratégico de la empresa, la retribución adquiere la denominación de **retribución basada en las competencias.**

Estos dos sistemas mixtos se pueden considerar como sistemas de evaluación de puestos, en tanto que las habilidades o competencias que se valoran y se retribuyen están vinculadas a puestos específicos de la organización. En cualquier caso, también son aceptados como sistemas de retribución.

Aspectos discriminatorios más comunes en los métodos de evaluación del puesto de trabajo

Los métodos que acabamos de describir, si bien son herramientas que dan rigor al proceso de evaluación, no por ello deben ser consideradas como infalibles. En algunos casos pueden incorporar un cierto sesgo y discriminación, por ejemplo:

- A menudo se considera que los trabajos realizados por mujeres tienen un menor estatus o categoría social y, por tanto, tienden a situarse en los niveles inferiores de las escalas y a asignárseles los menores niveles retributivos.
- Las familias de trabajos como los administrativos o los de secretariado, donde también abundan mujeres, tienen frecuentemente asignados salarios bajos. Generalmente, en el sistema de clasificación no existen mecanismos de comparación con otras familias de puestos de trabajo, de forma que el abanico de salarios asignados a los puestos infravalorados se mantiene por debajo del establecido para otras clases de puestos. Este aspecto discriminatorio de la evaluación se valida y se convierte en algo sistemático cuando los sueldos se basan en los datos del mercado laboral. Los infravalorados permanecen infravalorados.
- Las escalas salariales se ajustan normalmente con el fin de reflejar tanto los precios del mercado laboral como las evaluaciones subjetivas que los evaluadores realizan de los puestos. Por ejemplo, puede ajustarse la puntuación total para que se adecúe a los datos de retribuciones, con independencia de los factores de habilidad, esfuerzo y responsabilidad del puesto.
- Existe un alto grado de subjetividad en la selección de los puestos de referencia, en la definición del valor y en la determinación del grado o de la participación de cada factor retribuible. Como sucede con otros sistemas, el valor se fija, en parte, por los sueldos externos, en lugar de por la contribución que haga a la empresa.

Los sistemas de evaluación de puestos de trabajo pueden presentar aspectos discriminatorios comunes (excepto los sistemas basados en habilidades), ya que muchos factores se basan en los puestos para «hombres», y se ponderan en consecuencia. Por otra parte, la mayoría de las personas que participan en el diseño de estructuras de retribución para los «puestos de mujeres» los conocen muy poco o tienen muy poca experiencia y tienden a infravalorarlos. Por tanto, para reducir los sesgos de los sistemas de evaluación del puesto de trabajo puede atenderse a las directrices siguientes:

1. Asegurarse de que quienes estén relacionados con el análisis y evaluación de los puestos de trabajo son conscientes y comprenden las cuestiones relativas a los puestos de trabajo que ocupan normalmente las mujeres, así como los posibles aspectos discriminatorios del sistema.
2. Asegurarse de que se analiza y evalúa el contenido del puesto de trabajo, y no a la persona que realiza el trabajo.
3. Llevar a cabo análisis de los puestos de trabajo comprensivos y estructurados, a fin de investigar si existen aspectos discriminatorios en los factores, las familias de puestos y los puestos de referencia.
4. Asegurarse de que los factores relacionados con los trabajos que habitualmente realizan mujeres, tales como la destreza manual, la precisión, la rutina y la concentración se ponderen de forma comparable con factores relacionados con los que habitualmente realizan hombres.
5. Estudiar todos los aspectos del trabajo que realizan habitualmente mujeres con la información aportada por sus titulares, con el fin de determinar si existen factores que no se han reconocido previamente o que se han infravalorado, factores tales como: el esfuerzo mental y físico, habilidades, responsabilidad y variedad de condiciones de trabajo.
6. Asegurarse de que cuando exista más de un sistema para evaluar diferentes tipos de puestos, no haya presentes aspectos discriminatorios.
7. Mantener registros de los análisis de los puestos de trabajo, de las definiciones y pesos de los factores, de las puntuaciones y de las razones de las decisiones de puntuación.
8. Informar a todos los empleados involucrados de los procedimientos de evaluación del puesto de trabajo.

Las empresas canadienses han introducido recientemente un sistema nuevo de evaluación del puesto de trabajo que se supone está «libre de sesgos». Se trata de un sistema informatizado denominado JEBOR *(Job Evaluation by Operations Research)*. Empresas como *Gulf Canada, Olympia and York* y *Epton Industries, Inc.* lo han estado utilizando. A diferencia de otros sistemas, con el JEBOR son sólo los empleados —superiores, iguales o subordinados— que conocen directamente el puesto quienes realizan la evaluación. Mediante un lenguaje informático fácil de utilizar, el JEBOR puede adaptarse a la medida de los valores propios de la organización y, en el caso de que la equidad sea parte de su cultura, el sistema lo tiene en cuenta a la hora de recopilar los datos para la clasificación.

Determinación de las clases de puestos de trabajo

Una vez que se ha llevado a cabo la evaluación de los puestos de trabajo, y antes de que se determinen los sueldos, se deben crear familias de puestos y grados o categorías en dichas familiar. Las **familias de puestos de trabajo** supone, agrupar todos los puestos que tengan una relación en cuanto a contenido; por ejemplo, agrupar todos los puestos administrativos o todos los puestos de gerencia. Dentro de las familias es posible agrupar puestos que tienen puntuaciones similares en distintos grados. Ello nos permite distinguir, dentro del grupo de dirección, distintos niveles de dirección y, en cada nivel, distintos puestos. Los puestos pertenecientes a un mismo grado o categoría pueden ser bastante diferentes, pero deben tener un valor comparable aproximado para la organización. A todos los puestos de una clase se les asigna un sueldo o un intervalo de sueldos. Una de las razones de la agrupación de puestos en clases es la de alcanzar una mayor eficiencia en la administración de los salarios. Además, resulta en muchos casos difícil justificar las pequeñas diferencias de sueldo existentes entre diferentes puestos de trabajo. Por último, pueden eliminarse pequeños errores que se hayan producido al efectuar la evaluación de los puestos durante el proceso de clasificación. Así, deberán utilizarse pocas categorías cuando muchos de los puestos tengan un valor parecido.

B) LAS RETRIBUCIONES DIRECTAS: LA CONSISTENCIA EXTERNA

10.6 Fijación de la estructura salarial

Una vez que se han evaluado los puestos, los hemos ordenado jerárquicamente y conocemos sus diferencias, es cuando se está en condiciones de fijar las retribuciones o bandas retributivas a cada uno de ellos. La decisión de cuánto pagar es muy importante, ya que incide en la capacidad de atracción, retención y motivación del personal de una organización, así como en sus costes laborales. A través de la fijación de los niveles salariales estamos determinando la posición competitiva de la empresa en términos retributivos, es decir, cuánto retribuimos nosotros en comparación con nuestros competidores.

Nota: Coste laboral = gasto en que incurre el empleador por el uso del factor trabajo. Incluye el coste directo e indirecto.

Estudios de sueldos y salarios. Los estudios salariales suelen emplearse para establecer niveles de retribución, estructuras salariales e incluso planes de retribuciones (cantidades y tipos de retribuciones directas e indirectas). Mientras que la evaluación del puesto de trabajo ayuda a alcanzar la equidad interna, los estudios de salarios proporcionan información que hace posible la equidad externa. Estos dos tipos de equidad son importantes para la organización que quiera atraer, retener y motivar con éxito a los empleados. Un efecto complementario de los resultados de estos estudios es que ponen de manifiesto o revelan los principios de retribución que utilizan las empresas competidoras.

La pregunta a la que debe responder una organización cuando se encuentra en la fase de determinar su nivel de competitividad externa es la de: ¿a qué variables prestar atención a la hora de fijar los niveles retributivos? La respuesta parece indicar que deberán ser analizadas tanto variables o factores externos como internos.

Los factores externos a tomar en consideración son los relacionados con el **mercado de trabajo** y con el **mercado de nuestros productos**. Respecto al **mercado de trabajo** serán la oferta y demanda las que determinen los niveles retributivos del mercado y los que permitirán la incor-

RECUADRO 10.10 **Índice del coste laboral – Index (2000 = 100)**

	2005q03	2005q04	2006q01	2006q02
Eurozona (25 países)	114,4	122,8	11,0	120,9
Alemania	107	115	101	114
Austria	103	123	102	125
Bélgica	114	130	-	-
Dinamarca	116	118	120	129
España	130	132	123	127
Finlandia	125	125	126	124
Francia	114	126	122	120
Grecia*	124	146	-	-
Irlanda	130	133	133	-
Luxemburgo	115	133	-	-
Portugal	136	132	107	110
Reino Unido	123	123	141	129
Suecia	120	122	121	123

Fuente: EUROSTAT.

RECUADRO 10.11 **Costes laborales por actividad económica y componente del coste 2005**

	Coste laboral bruto	Sueldo y Salario
Industria	29.784,82	21.491,39
Construcción	24.574,74	17.279,64
Servicio	24.782,89	18.835,69

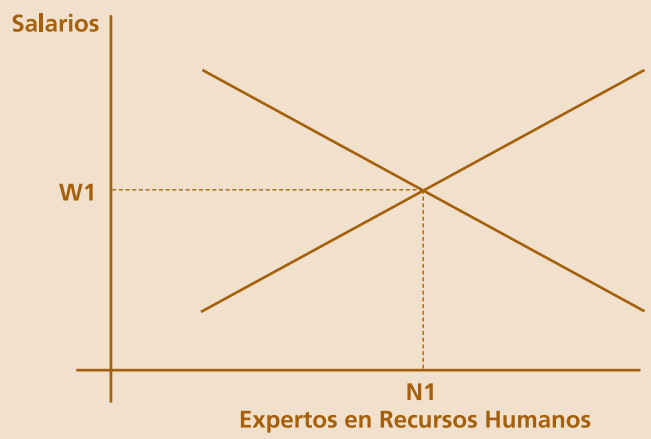
Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

poración de las personas a la organización. Lógicamente, el punto de corte de la oferta y la demanda dependerá, entre otros factores, del tipo de puesto de trabajo y de la cualificación requerida (Recuadro 10.12). El análisis detallado de los salarios, desde la perspectiva económica, exigiría prestar atención a un conjunto de teorías y de aspectos que se salen del ámbito de este libro pero que no deberían ser olvidados. Un segundo factor externo a considerar es el relativo al **sector de actividad** de la empresa. El nivel de competitividad existente en el sector, la evolución del sector (crecimiento, recesión o estancamiento) y el nivel de demanda de nuestros productos y su posición en el mercado (cuota de mercado, evolución esperada) son variables que incidirán en la decisión sobre cuánto pagar. Sin duda, los procesos de expansión o crecimiento del sector, la evolución positiva de nuestros productos, etc., nos permitirán tener unas expectativas que nos posibilitaría establecer unos niveles salariales superiores a los de situaciones con recesión, crisis o estancamiento en la demanda.

Respecto a las **variables internas,** parece que características como el **tamaño, la estrategia y la propia actividad del negocio** también inciden y determinan los niveles salariales ofertados por las empresas. Cuanto mayor es el tamaño organizativo, también suele ser mayor la capacidad de pago de la organización. Por otra parte, Gómez-Mejía y Balkin[3] han señalado cómo las empresas que siguen estrategias defensivas hacen unos planteamientos retributivos diferentes a aquellos casos en los que la estrategia es prospectiva. Para el primero de los casos, los autores encuentran que, adoptando una perspectiva del corto plazo, los niveles son superiores a la media del sector, mientras que para el segundo caso, los niveles son superiores a los del mercado desde una perspectiva del medio o largo plazo. Por otra parte, la actividad también condiciona o determina los niveles salariales. Aquellas empresas que requieren una mano de obra altamente cualificada por la tecnología que manejan en los procesos o por los conocimientos específicos que éstos demandan, utilizarán como un medio de atracción y retención niveles salariales superiores a los de la media del mercado, por lo menos para el grupo de empleados que posee las competencias básicas para competir.

Política retributiva de la organización. En definitiva, las organizaciones, tomando en consideración tanto los aspectos externos e internos que hemos señalado, tendrán que fijar y decidir cuál quieren que sea su política retributiva, cómo quieren posicionarse en el mercado en términos retributivos. La literatura señala que son tres las opciones posibles: retribuir como el que más, siendo **líder,** retribuir con **niveles inferiores** a los de la media del mercado o posicionarse en los **niveles medios del mercado**[4]. La organización debe ser consciente de que la decisión que adopte tendrá importantes consecuencias sobre la capacidad de atracción y retención de personas con altos niveles de cualificación. La elección, no obstante, estará lógicamente condicionada también por la capacidad de pago de la organización.

RECUADRO 10.12 **Salario según mercado de trabajo**



¿Cuándo una empresa podrá elegir una u otra opción retributiva? Parece claro que aquellas empresas en las que su actividad depende de la

[3] Gómez-Mejía, L. y Balkin, D. (1992), *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Southwestern.

[4] Milkovich, G. y Newman, J. (1996), *Compensation*. McGraw-Hill.

SABÍAS QUE

La consultora Watson Wyatt ha elaborado un estudio en el que realiza una comparación de las retribuciones de cincuenta puestos directivos en medio centenar de países. La principal conclusión que se extrae de este informe es la diferencia en remuneración de los directivos de la Unión Europea y los de la Europa del Este.

Un ejemplo claro lo encontramos en el caso de los directivos españoles. Estos profesionales de nuestro país cobran hoy en día tres veces más que sus homólogos que trabajan en la Europa del Este. Como consecuencia de esta circunstancia se podría explicar de una manera más razonable el porqué de la alta presencia de empresas españolas en los países del Este.

Otro punto importante de diferencia en nuestro país es el caso de la retribución variable. En España, este tipo de compensación no llega actualmente al 25%, mientras que en EE.UU. puede llegar a suponer el 35% de la remuneración de un alto directivo.

Por otro lado, las empresas norteamericanas dan una menor importancia a la compensación en beneficios, hecho, por el contrario, mucho más considerado por las empresas de la Unión Europea.

Fuente: http://www.actualidadempresarial.com/numero58/barrasup.asp?t=0,7479822.

posesión de personas con altos niveles de preparación y conocimientos específicos, siendo éstos claves para fabricar productos altamente diferenciados, deberán elegir una estrategia de altos salarios con objeto de tener a los mejores. La posición competitiva de la empresa, de sus productos, dependen de esas personas. Hay casos, además, en los que los altos costes laborales se pueden compensar con los altos precios de los productos. El producto va dirigido a un segmento del mercado donde lo importante no es el precio sino la marca, la calidad o estatus del producto. Pensemos en los coches de superlujo, la ropa de los grandes diseñadores, etc. Hay otra situación donde la política de altos salarios es posible. Se trata de aquellas situaciones donde los costes salariales o laborales representan una parte pequeña de la estructura de costes de la empresa y el personal que se necesita es muy especializado y difícil de encontrar (caso de plataformas petrolíferas), bien por los conocimientos, bien por las condiciones en las que se trabaja, etc.

La política de retribución por debajo de la media del sector será posible o recomendable cuando el precio del producto es muy importante en su competitividad, no hay un requerimiento de calidad en el producto y los costes de personal representan una parte elevada en la estructura de costes. En estos casos, se entiende que la cualificación de los empleados no es necesaria y que son otros los elementos o factores que incitan al consumo del producto. Parece claro que los niveles salariales que podrá ofertar la empresa deberán ser bajos. Pensemos en la ropa que se vende en los «mercadillos» de las ciudades; en la ropa orientada a los jóvenes, donde es más importante el dibujo o el color que la calidad del tejido o la confección. El mercado objeto es de baja capacidad económica, los precios deberán ser bajos y la decisión de compra no depende de la calidad de la confección.

Por último, también nos podemos encontrar con empresas que desean mantenerse en una posición intermedia y plantearse como objetivo tener unos costes laborales iguales a los de la media del sector de actividad.

Mercado retributivo de referencia. Cuando hacemos referencia a la elección de una política retributiva, partimos de la base de que se tiene perfectamente identificado quién es el elemento o mercado que se toma de referencia y que la política retributiva es homogénea para el conjunto de empleados de la organización. Ambas cuestiones necesitan alguna aclaración. Respecto al primer aspecto, la selección del mercado retributivo de referencia estará en función[5]:

1. Del puesto de trabajo o de las habilidades buscadas o requeridas (por ejemplo: analista financiero). En este caso, las empresas de referencia pueden pertenecer a sectores de actividad diferenciados
2. De las empresas que compiten por los mismos conocimientos o habilidades en un área determinada.
3. Del comportamiento de las empresas de mi misma dimensión y que compiten con productos similares al mío.

[5] Milkovich, G. y Newman, J. (1996), *Compensation*. McGraw-Hill: p. 247.

SABÍAS QUE

Los incrementos de salario individuales en función del mérito empiezan a generalizarse en España. La filosofía de igual salario para el mismo puesto está perdiendo fuerza en las empresas españolas. La guerra por el talento para atraer y retener a los mejores profesionales en sectores como el tecnológico o el de consultoría está empujando a los empresarios a ofrecer cada vez más incentivos personalizados. De todos ellos destaca la retribución —tanto en su parte fija como en la variable—, factor que, según una encuesta de la consultora Hay Group y la Asociación para el Progreso de la Dirección a 150 empresas españolas, es el más considerado por los trabajadores para cambiar de compañía.

Fuente: El País.es, 15 de julio 2001.

Estas tres opciones pueden también plantearse de forma conjunta en la organización, de forma que según el tipo o nivel de puesto adoptado se toma un mercado de referencia distinto. Ello nos lleva a pensar que efectivamente en una organización puede haber y convivir distintas políticas retributivas.

En definitiva, la información facilitada por el mercado retributivo de referencia nos permitirá:

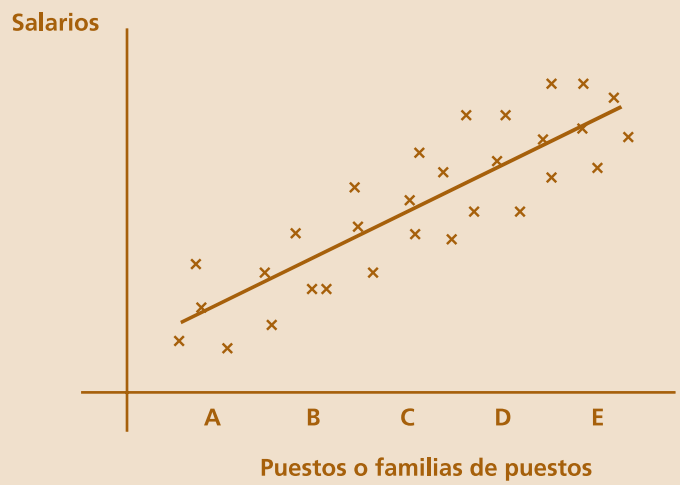
- Posicionar a la empresa en cuanto a los niveles de retribución asignados a los distintos puestos o grupos de puestos de la organización.
- Poder vigilar la evolución del entorno y de las políticas retributivas, permitiéndonos detectar y adaptarnos rápidamente a los cambios.
- Detectar posibles problemas vinculados a los salarios. Pudiera ocurrir que el alto índice de abandonos o de rotación fuera consecuencia de la pérdida de competitividad de nuestros salarios.
- Y, por último, realizar alguna estimación sobre los costes laborales de nuestros competidores.

Todo ello deberían ser argumentos de peso suficiente como para ser tomados en consideración en el diseño del sistema retributivo de una empresa que quiera alcanzar el nivel de equidad externa deseado.

Estructura de categorías. El análisis externo que se efectúa permite a la empresa tomar la decisión de qué nivel de salarios va a asignar a cada uno de los puestos. En principio, una forma de hacer el ajuste sería mediante la recta que representa las distintas posiciones retributivas de los puestos que se han evaluado. De esta forma obtendríamos una cantidad asignada para cada puesto de trabajo (Recuadro 10.13). Sin embargo, las empresas suelen actuar de forma diferente, estableciendo rangos salariales para diferentes categorías o agrupaciones de puestos (Recuadro 10.14). El proceso que se sigue para determinar las categorías salariales es el siguiente:

Primero. Realizar agrupaciones de puestos tomando en consideración la información proporcionada por la evaluación (valores) y las similitudes de los requerimientos y contribuciones.

RECUADRO 10.13 **Salario según mercado**



Segundo. Establecer los rangos salariales para cada agrupación de puestos. La fijación del rango implica determinar el punto medio, el mínimo y el máximo de retribución. El punto medio puede hacerse coincidir con lo que sería el nivel retributivo medio existente en el mercado tomado como referencia. La amplitud de los rangos suelen variar con el tipo de puestos y con su nivel en la organización y la decisión dependerá de la posición que desea tomar la empresa en cuanto a lo que quiera que represente. Así, por ejemplo, una empresa que tenga fijada como retribución media la de 25.000 € y quiera establecer un rango del 25%, la retribución mínima de esa categoría sería de 22.222 € y la máxima de 27.777 €. También podría haberse decidido que el rango no fuera simétrico sino que el máximo llegara al 25% de la retribución media y el mínimo fuera un 10% inferior.

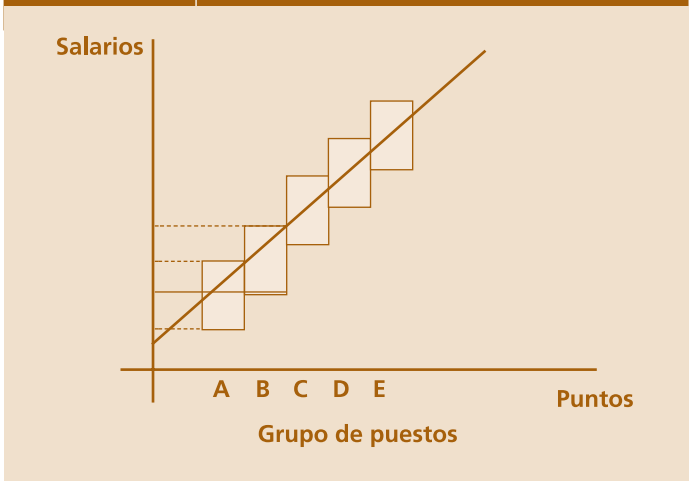
Son varios los aspectos que debemos tener en consideración a la hora de diseñar la estructura salarial en la organización.

a) La amplitud de los rangos. Cuanto mayor sea la banda salarial, mayor flexibilidad aporta en cuanto a la posibilidad de incorporar aspectos individualizados.

b) La superposición o solapamiento salarial de unas categorías de puestos con otras. Si el solapamiento es muy elevado, es decir, la zona de coincidencia entre ambas categorías es alta, la motivación por cambiar de puestos será baja, ya que la mejora salarial que se obtiene es muy reducida. Por tanto, desde la perspectiva de la remuneración se están desalentando los movimientos jerárquicos. En el ejemplo del Recuadro 10.14, la zona de coincidencia entre el grupo C y el B es pequeña, por lo que las personas percibirán que el tránsito de un grupo a otro provoca mejoras salariales sustanciales.

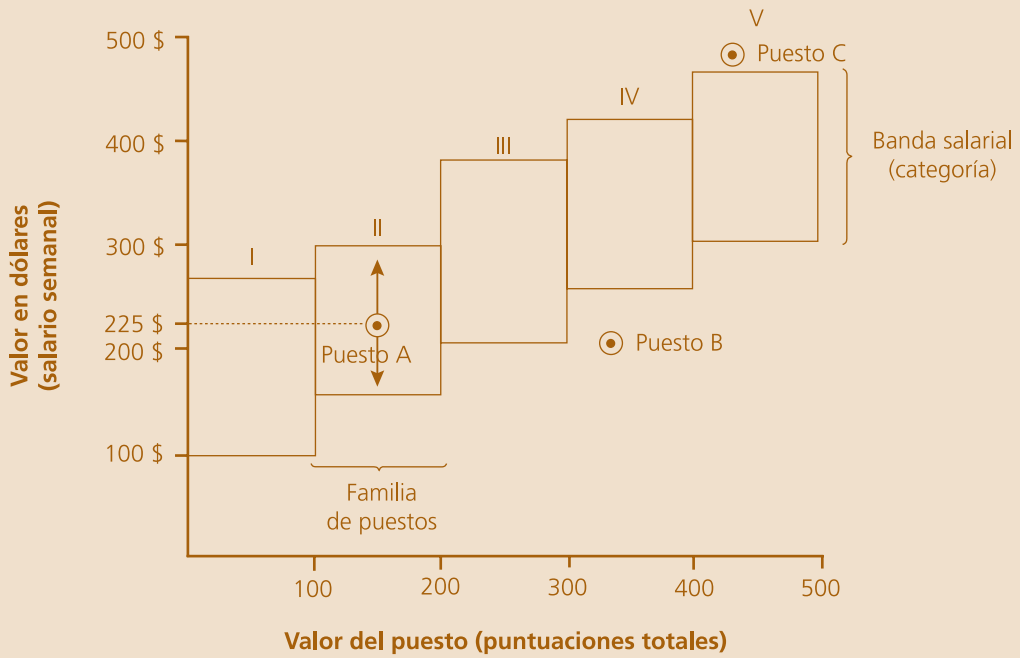
c) El número y amplitud de las categorías de puestos. Sin duda, el proceso de aplanamiento de las organizaciones está llevando a que las categorías o grupos de puestos se hayan reducido, provocando que la movilidad de las personas se realice, en gran medida, dentro de la categoría y que la promoción a una categoría superior sea más difícil.

RECUADRO 10.14 Rangos salariales según mercado



En el Recuadro 10.15 se presenta un ejemplo típico de estructura de categorías. Esta estructura se basa en los valores obtenidos a partir de una evaluación por el método de puntuación de factores. Las diferentes divisiones están asociadas a intervalos de puntuaciones de la evaluación de puestos (la clase) y a la banda de la categoría salarial. En esencia, estas **categorías salariales** representan a

RECUADRO 10.15 Establecimiento de una estructura de categorías basada en la evolución del puesto de trabajo



Fuente: Society for Human Resource Management, «Code of Ethics». Reproducido con la autorización de la SHRM, 606 N. Washington St., Alenxandría, VA 22314, EE.UU.

familias o clases de puestos de trabajo. Por consiguiente, puede que haya varios puestos de trabajo diferentes en la misma división que tengan puntuaciones muy parecidas en la evaluación. Como se ilustra en el recuadro, las divisiones van en sentido ascendente de izquierda a derecha. Esto refleja el aumento del valor y de los niveles salariales. Los niveles salariales se fijan a partir de la información del mercado (para ayudar a garantizar la equidad externa). El sueldo de cada puesto se establece localizando o determinando su categoría y moviéndose a un punto del eje vertical, como se ha hecho para el puesto A de la categoría II en el Recuadro 10.15. Obsérvese que existen unos límites superiores e inferiores de remuneración para los puestos de cada categoría. Es esencial mantenerse dentro de esos límites (el intervalo o banda) para preservar la equidad interna, suponiendo que sea válida la evaluación del puesto de trabajo[6]. Para que un empleado obtenga un aumento importante de sueldo, tiene que pasar o ser ascendido a un puesto de la categoría inmediatamente superior. No obstante, un empleado también puede obtener un aumento salarial dentro de una categoría dada. Generalmente, cada puesto de trabajo tiene un intervalo salarial y, como se ilustra en el recuadro, el puesto A tiene un intervalo de 150 a 300 dólares, siendo el punto medio de esta banda 225 dólares. Al principio, un empleado puede empezar en la parte inferior del intervalo y posteriormente recibir aumentos; sin embargo, son muchas las empresas que tratan de mantener los sueldos de la gran mayoría de sus empleados en la zona media de la banda (sueldo medio).

RESUMEN

En el mercado mundial actual las empresas son conscientes de que para lograr una ventaja competitiva deben atraer, retener y motivar a los mejores empleados que puedan encontrar. La retribución no sólo se convierte en una herramienta de recursos humanos importante y oportuna para realizar esta tarea, sino que además juega otros roles en las organizaciones. Para la organización es un coste, y en algunos casos muy elevados; para las personas es su fuente de ingresos económicos. Lo que para unos es importante (cuantitativamente), para otros no lo es. Éstas y otras diferencias puestas de relieve en el capítulo reflejan la dificultad de gestión de este proceso. Este capítulo también se ha centrado en cómo una empresa puede diseñar un sistema retributivo que cumpla con los principios de equidad interna y externa. La equidad retributiva interna se alcanza mediante la valoración de los puestos de trabajo y la ordenación y agrupación de los mismos según su peso e importancia para la organización. La valoración requiere identificar factores relevantes de los puestos y aplicar alguno de los métodos que permiten la ordenación o clasificación de los mismos. Dicha clasificación o estructuración de puestos permite asignar igual retribución (parte fija) a puestos similares en importancia.

La equidad externa implica fijar retribuciones tomando como referencia las establecidas en otras organizaciones. La posición competitiva en términos de retribución implica: a) clarificar la política retributiva de la empresa; b) elegir y obtener información del mercado de referencia y diseñar rangos retributivos para cada puesto de trabajo.

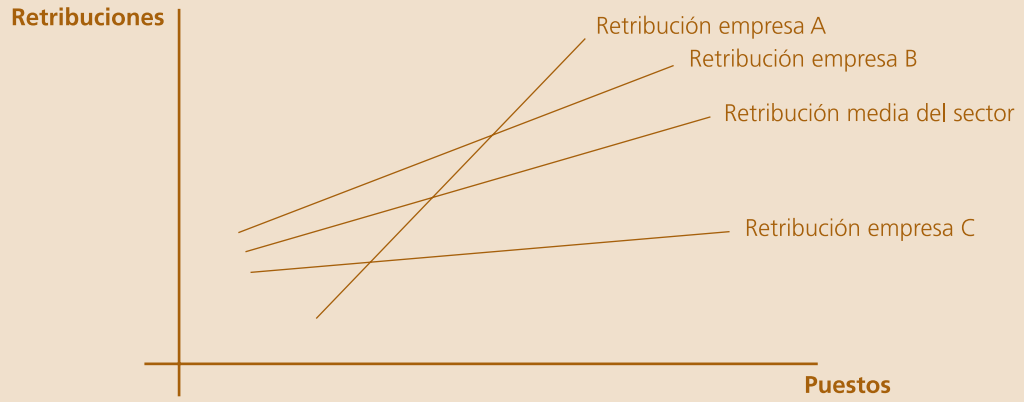
NOTA FINAL

Para planificar adecuadamnete el conjunto de retribuciones, los responsables de gestionar las prestaciones tendrán que analizar las necesidades de los empleados, así como las de la organización. Los elementos clave serán la participación y desarrollo de los empleados, el rendimiento y la comunicación. Teniendo presentes estos elementos, la empresa concebirá nuevos conjuntos de prestaciones. Para crear formas innovadoras de elaboración del conjunto de retribuciones, es preciso comprender los objetivos de la organización, y no sólo doblar la oferta de la competencia. Normalmente, para que los planes tengan éxito se comenzará por poner a prueba uno o dos proyectos piloto para ver su aceptación; luego se extenderán al resto de la organización. No obstante, los objetivos deben ser concretos, tangibles y comprensibles. Por tanto, para tener éxito en el futuro, el nuevo concepto de retribuciones tendrá que combinar las recompensas con los objetivos empresariales. Por otra parte, la creciente importancia de los trabajadores a tiempo parcial exigirá a las organizaciones el diseño de prestaciones a la medida de este tipo de empleados.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. Explique por qué existe un vínculo crucial entre el análisis del puesto de trabajo y las retribuciones.
2. ¿Cuáles son los principales factores determinantes de los sueldos?
3. ¿Por qué es difícil la gestión de las retribuciones?
4. Compare y contraste dos métodos cualesquiera *diferentes* de evaluación del puesto de trabajo.
5. ¿Cuándo es posible ser líder en retribuciones?
6. ¿Por qué es interesante controlar la evolución retributiva de los mercados?
7. Comente las diferencias entre las siguientes opciones retributivas que se presentan en el Recuadro 10.16.

RECUADRO 10.16 Opciones retribuidas



ESTUDIO DEL CASO

Imagina S.A.: un problema de equidad retributiva

Elaborado por Dr. Gregorio Sánchez Marín
Profesor Titular de Universidad de Murcia

Imagina S.A. es una agencia de publicidad fundada hace ya cincuenta años en Murcia capital. Comenzaron en el sector preparando cuñas publicitarias para las radios locales y, posteriormente, fueron ampliando su campo de actuación a otros medios como la prensa y las vallas publicitarias. Esta actividad poco a poco fue extendiéndose a otras ciudades —Cartagena, Lorca y Caravaca de la Cruz— hasta llegar, al final de los ochenta, a convertirse en la principal agencia de publicidad de la Región de Murcia.

A partir de ese momento, la empresa se planteó nuevas metas orientadas a alcanzar un peso específico significativo en el mercado español. Para ello, hace unos diez años, Imagina S.A. abordó una importante reconversión, comenzando a preparar campañas globales, que incluían anuncios en cine y televisión. Posteriormente, la empresa también entra de lleno en la publicidad a través de Internet y de las nuevas tecnologías de la información. Este proceso de crecimiento y reconversión se ha sustentado en la contratación de muchos jóvenes licenciados, quienes, con ideas innovadoras y muy productivas, han sido el motor que ha llevado a la empresa a la mejora de su posición en el mercado. Como resultado de esta transformación, Imagina S.A. se ha convertido en una de las más importantes agencias de publicidad en España, teniendo algunas de las cuentas de clientes más deseadas del mercado.

Sin embargo, el éxito de esta estrategia de expansión no ha sido completo y ha traído consigo ciertos desequilibrios en el seno de la organización. En este sentido, la alarma se desató hace un año y medio, cuando cuatro directivos relativamente importantes dejaron la empresa en menos de un mes sin aparentemente ningún motivo claro. Además,

estos directivos han sido contratados por empresas de la competencia, con lo que el problema de la pérdida de este capital humano es aún más grave.

El director de recursos humanos, muy preocupado por el asunto, encargó a su adjunto que tratara de investigar lo sucedido. El método elegido fue la aplicación de una encuesta, en la que se trató de medir el clima laboral. En dicha encuesta se constataron quejas por parte de algunos empleados de la empresa. En general, no estaban satisfechos con el sistema de retribución actual porque, en su opinión, no se relacionaba ni con su desempeño en el trabajo ni con los resultados obtenidos en el mismo.

Efectivamente, cuando el director de recursos humanos revisó el sistema retributivo de la empresa, constató que no existían criterios claros sobre los que se sustentaran las retribuciones de los empleados. Las retribuciones eran fijas —no existían apenas incentivos vinculados al rendimiento—, viniendo establecidas normalmente en función de la costumbre retributiva heredada en la empresa a lo largo de los años y los aumentos salariales se otorgaban en función de la antigüedad.

Con el fin de solucionar este problema se decidió realizar un análisis del grado de equidad existente en el sistema retributivo actual de la empresa. Para ello, la primera actividad efectuada por el director de recursos humanos, con la ayuda de su adjunto, fue una valoración de puestos a través del método de puntuación de factores. Esta valoración se realizó sobre la base de la última actualización de las descripciones de los puestos que se llevó a cabo seis meses antes. Los valores relativos obtenidos de los diferentes puestos de trabajo de la empresa son los que se recogen en el Cuadro 1. Asimismo, también se recogen las retribuciones anuales del último año para cada uno de los puestos.

Cuadro 1

Puesto de trabajo	Retribución anual	Puntuación
Director General	109.594,56	585
Director Comercial	61.309,24	397
Director de Recursos Humanos	65.888,96	425
Director de Publicidad	33.416,27	350
Director de Administración	77.993,34	399
Director de Comunicación	60.509,90	401
Adjunto a Recursos Humanos	39.678,82	290
Adjunto a Comunicación	47.227,53	380
Recepcionista	14.129,79	95
Secretaria de Dirección	34.456,02	186
Administrativo	26.835,19	140
Jefe de Relaciones Laborales	55.130,84	205
Vigilante	15.614,29	105
Operador de Mantenimiento	19.334,56	195
Conductor Repartidor	8.714,68	105
Telefonista	17.886,12	85

A la vista de esta información, el Director de Recursos Humanos quiere proponer una estructura retributiva más adecuada basada en 5 niveles salariales que se fundamenten en la importancia relativa de los puestos. A partir de dicha estructura, el Director de Recursos Humanos cree que va a ser más fácil el análisis de equidad interna de las retribuciones de la empresa.

Además de esto, el Director de Recursos Humanos consideraba necesario conocer las retribuciones que las empresas competidoras del sector de publicidad pagaban a sus empleados. Para ello, encargó a su adjunto que se comprobara si existían estudios salariales del sector publicitario realizados por alguna consultora especializada en retribuciones. Desgraciadamente, no existía ningún estudio específico de este

sector, por lo que decidió adquirir a la consultora Globecom un estudio general de retribuciones. Los puestos que contiene dicho estudio y que son claramente comparables o asimilables a los puestos de la empresa Imagina únicamente son cinco, tal y como muestra el Cuadro 2, los cuales han sido seleccionados como puestos de referencia del mercado. La información que se recoge sobre estos puestos va desde los valores retributivos medios —medianta— hasta los extremos inferiores —cuartil 1 y decil 1— y superiores —cuartil 3 y decil 9.

Cuadro 2

Puesto	Decil 1	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Cuartil 9
Director General	69.116,39	80.685,88	88.246,61	91.546,16	97574,32
Director Administración	45.214,14	61.483,54	77.987,33	84.880,94	92225,31
Adjunto a Recursos Humanos	25.434,83	32.646,98	37.953,91	45.75,91	50040,27
Secretaria de Dirección	9.015,18	10.818,22	14.724,80	19.466,78	25543,01
Telefonista	7.392,45	9.964,78	12.771,51	17.219,00	20783,00

Con la información de la tendencia salarial del mercado, el Director de Recursos Humanos estima que se dispone de suficientes datos para realizar un informe sobre la equidad externa de las retribuciones de los puestos de la empresa. Dado que únicamente cuenta con la información retributiva de mercado de cinco puestos, ha decidido que cada uno de ellos va a ser utilizado como puesto de referencia para los respectivos cinco niveles salariales en los que ha decidido diseñar la estructura retributiva. Por otra parte, el director estima que el nivel retributivo «externamente equitativo» para los puestos de la empresa es el que se sitúa en torno a los valores salariales medios del mercado.

Preguntas sobre el caso

Suponga que es usted el Director de Recursos Humanos de Imagina S.A. Elabore dicho informe haciendo énfasis en las siguientes cuestiones.

1. Valore la equidad interna de las retribuciones actuales. Para ello, en primer lugar, agrupe los puestos en cinco niveles salariales o profesionales de acuerdo al criterio de importancia relativa de los puestos según su valoración.
2. Valore la equidad externa de las retribuciones actuales para todos los puestos, considerando los cinco puestos de mercado como puestos de referencia para cada uno de los niveles anteriormente diseñados.
3. ¿Qué le recomendaría a la empresa para lograr la equidad? Justifique su respuesta.

Capítulo 11

El sistema de compensaciones: La retribución variable e indirecta

Plan del capítulo

Introducción

11.1 La retribución variable o retribución basada en el rendimiento
11.2 Planes de incentivos
11.3 Planes de retribución por méritos
11.4 Cuestiones administrativas en la retribución basada en el rendimiento
11.5 Temas actuales en la administración de sueldos y salarios
11.6 Tendencias en la retribución directa
11.7 Retribuciones indirectas
11.8 Servicios a los empleados y retribuciones en especie
11.9 Cuestiones administrativas en las retribuciones indirectas
11.10 Tendencias en la retribución indirecta

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior hemos puesto de manifiesto que uno de los componentes básicos de las retribuciones directas son los incentivos o parte variable y que el otro elemento de un sistema de retribuciones lo constituyen las retribuciones indirectas. Ambos aspectos, junto al desarrollo de los principios necesarios para una correcta administración de un sistema retributivo, van a ser el centro de atención de este capítulo.

11.1 La retribución variable o retribución basada en el rendimiento

La parte variable de la retribución no tiene otro objetivo que el de reconocer las diferencias individuales, principalmente en aquellos comportamientos que están ligados a la eficiencia o rendimiento del individuo.

En los **sistemas de retribución basados en el rendimiento** la remuneración está vinculada, por tanto, a los resultados. Los dos tipos principales de sistemas de retribución basados en el rendimiento son: los planes de incentivos salariales y los planes de remuneración por méritos. Las diferencias entre ellos se establecen en base al vínculo y al método. Las **retribuciones con base al mérito** suelen estar ligadas a incrementos en el salario base como consecuencia de valoraciones subjetivas de los resultados. Son, normalmente, evaluaciones no muy precisas (clasificaciones de los empleados), indirectas, realizadas por los supervisores o responsables de las personas. Los **planes de incentivos salariales,** por el contrario, suelen estar relacionados con medidas objetivas y el establecimiento de estándares de rendimiento. La parte principal de la retribución de un sujeto en un sistema de retribución basado en el rendimiento proviene de los incentivos salariales. El nivel de retribución, cuando se vincula al rendimiento, puede experimentar fuertes oscilaciones, si bien los topes máximo y mínimo vendrán determinados por los extremos de la banda salarial aplicada a cada categoría.

Aunque son muchas las empresas en las que su sistema de recompensas son una combinación de los sistemas de méritos y de incentivos, van a ser estos últimos en los que nos vamos a centrar, al requerir un mayor rigor metodológico en su establecimiento.

Objetivos de la retribución basada en el rendimiento

En los estudios realizados se ha mostrado que con los planes de incentivos individuales puede mejorarse el rendimiento en un 30% como media, y con los planes de incentivos para grupo el incremento se situaba entre un 15 y un 20%[1]. Estas cifras son llamativas y dignas de tener en consideración, sobre todo al observar que otros programas de recursos humanos, como el establecimiento de objetivos, los planes de participación y el enriquecimiento del puesto de trabajo no tienen más que una pequeña repercusión sobre la productividad. Para que la remuneración influya sobre el rendimiento del empleado deben darse dos conjuntos de condiciones. Una queda definida desde el punto de vista del empleado y la otra desde el punto de vista de la organización. Para el empleado es importante lo siguiente:

- Percibir que existe una estrecha relación entre el rendimiento y su retribución. Dicho de otro modo, debe percibirse que el sueldo depende del rendimiento.
- La retribución debe ser importante o tener un gran valor para el empleado.
- El empleado debe poder rendir, es decir, tener las capacidades suficientes como para poder alterar, mediante un mayor empeño, sus niveles de rendimiento.
- No debe ponerse en peligro o en conflicto al empleado en su trabajo como consecuencia de buscar un sueldo adicional. Por ejemplo, no debe exponerse o alentar acciones que pudieran provocar accidentes físicos.
- La medición del rendimiento debe ser justa. Si se ve que las evaluaciones del rendimiento están sesgadas, la retribución dejará de ser un elemento de motivación en la persona.

---

1 Véase: Lawler, E. E. (1984), «The Strategic Design of Reward System», en *Readings in Personnel and Human Resource Management*, 2.ª ed., ed. R. S. Schuler y S. A. Youngblood. St. Paul, Minn., West Publishing Co.: pp. 253-259; y Kanungo, R. (1987), «Reward Management: A New Look», en *Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management*, ed. S. L. Dolan y R. S. Schuler. St. Paul, Minn., West Publishing Co.: pp. 261-276.

RECUADRO 11.1 **Características clave de los planes de retribución basadas en el rendimiento (planes de incentivos y bonificaciones)**

	Opción de compra de acciones	Concesión de acciones	Compra de acciones	Participación en los beneficios	Bonificaciones en efectivo	Reparto de las ganancias en productividad
Definición	El empleado compra acciones de la empresa, a un precio establecido dentro de un plazo de tiempo determinado.	Se conceden acciones al empleado sin coste para éste, tres tipos: – Con derechos aplazados. – Fantasma. – Participación en el rendimiento/ unidad.	El empleado compra acciones de la empresa con sus propios fondos de forma voluntaria; es habitual que la empresa haga una contribución.	El empleado recibe una participación en los beneficios de la empresa (en efectivo o diferido).	El empleado recibe bonificaciones en efectivo en función de su rendimiento.	El empleado participa en las ganancias en productividad del grupo.
Indicador(es) de rendimiento	Precio de las acciones.	Precio de las acciones, resultados económicos de la empresa.	Precio de la acción.	Resultados financieros de la empresa.	Resultados económicos de la empresa o de las unidades de negocio.	Ganancias en productividad.
Incidencia (actual/ prevista)	El 47% de las empresas (de las cuales, el 67% comercializa públicamente sus acciones).	El 13% de las empresas.	El 39% de las empresas (de las cuales, el 61% comercializa públicamente sus acciones)	El 27% de los encuestados.	El 78% tiene planes de gerentes, el 18% para no gerentes.	El 16% de los encuestados.
Objetivos	1) motiva, a largo plazo; 2) identificación de accionista; 3) retribución competitiva.	1) motivar a largo plazo; 2) identificación de accionista; 3) retribución competitiva.	1) identificación de accionista; 2) espíritu empresarial; 3) motivar a largo plazo.	1) Motivación a corto plazo; 2) mejora de la productividad; 3) retribución competitiva.	1) Motivación a corto plazo; 2) retribución competitiva; 3) mejora de la productividad.	1) Mejora de la productividad; 2) motivación a corto plazo; 3) espíritu empresarial.
Éxito en el logro de objetivos	El 44%, un gran éxito; el 40%, éxito moderado; el 16%, sin éxito.	El 57%, un gran éxito; el 37%, éxito moderado; el 6%, sin éxito.	El 54%, un gran éxito; el 29%, éxito moderado, el 17%, sin éxito.	El 63%, un gran éxito; el 30%, éxito moderado, el 7%, sin éxito.	El 65%, un gran éxito; el 31%, éxito moderado, el 4%, sin éxito.	El 83%, un gran éxito; el 17%, éxito moderado, el 0%, sin éxito.
Elegible	Directivos: 97%; Alta gerencia: 67%; Gerencia intermedia: 28%; Niveles inferiores: baja.	Directivos: 100%; Alta gerencia: 52%; Gerencia intermedia: 24%; Niveles inferiores: baja.	Accesible en su mayoría a todos los empleados.	Un gran número de ellos son de amplia base.	Fundamental-mente para empleados de niveles superiores, pero algunos (20%) para puestos no gerenciales.	Fundamental-mente para niveles inferiores (administrativos, producción).
Puntos fuertes	Los intereses del empleado y del accionista coinciden.	No depende del precio de las acciones; flexible.	El hecho de que sea accesible universalmente ayuda a la identificación con la empresa.	Los empleados participan en el éxito de la empresa de forma tangible.	Promueve al trabajo en equipo.	Fomenta el trabajo en equipo.
Puntos débiles	Depende del comportamiento del precio de las acciones.	Elegible de forma restringida.	Tiene un vínvulo débil con el rendimiento individual.	Participan muy pocos empleados sindicados.	Encontrar los métodos de media adecuados del rendimiento.	Los sindicatos no participan.

Fuente: P. L. Booth, «Playing for Performance: The Growing Use of Incentives and Bonus Plans», en *Report* 22-8 (Ottawa: Equipo de conferencias de Canadá, 1987), 35. Reproducido con autorización.

Para que se cumplan estas condiciones, la empresa debe satisfacer ciertos requisitos:

- Debe haber un gran nivel de confianza entre la organización y los empleados.
- El empleado debe comprender cómo funciona el programa de retribución.
- El empleado debe poder controlar el rendimiento sobre el que se basa el sueldo.
- El sistema de evaluación del rendimiento debe estar libre de posibles sesgos.
- Los gerentes deben ser formados para que den retroalimentación válida a las personas.
- La cantidad de dinero vinculada a los méritos o incentivos debe ser lo suficientemente grande como para que merezca la pena hacer un esfuerzo adicional.
- La evaluación del rendimiento debe tener validez, de forma que el conjunto de relaciones con el sueldo sea equitativo.

El conocimiento de la situación actual de la organización es esencial para que pueda utilizarse con éxito un plan de retribuciones basado en el rendimiento. En el Recuadro 11.1 se presenta una lista de planes, entre los que puede elegirse, así como sus características clave. Algunos de estos planes, sus puntos fuertes y débiles, se estudiarán con más profundidad en otros apartados de este capítulo.

11.2 Planes de incentivos

En general, los planes de incentivos existentes son muy variados y su elección se realiza, en muchos casos, en función del sector de actividad de la empresa. Por ejemplo, un porcentaje significativo de los trabajadores de las industrias textil, de confección, tabaquera y del acero está afectado por planes de incentivos, mientras que son muchos menos en el sector servicios y en los organismos públicos, si bien hay una tendencia a su incorporación. Es más probable que se utilicen los planes de incentivos cuando los costes de mano de obra son elevados, el mercado es competitivo en cuanto a costes, la tecnología no está evolucionada y los resultados de un empleado son relativamente independientes de los obtenidos por otros. Estos factores pueden influir también en el plan concreto que se utilice. La forma más fácil de estudiar los planes es en función del ámbito de su aplicación: individual, de grupo o de la organización en su conjunto. Cada tipo de plan suele ser generalmente único para cada ámbito concreto.

Planes de incentivos individuales

Los planes de incentivos individuales suelen diferenciarse en función de que la unidad de medida sea el tiempo empleado en obtener una determinada producción o el número de unidades por unidad de tiempo; en segundo lugar difieren también en cuanto a que la retribución asignada a los incrementos en producción sea constante o varíe en función del nivel de rendimiento alcanzado. Teniendo en consideración lo señalado, vamos a comentar los sistemas de incentivos más conocidos.

Plan de trabajo a destajo. El trabajo a destajo ha sido el plan de incentivos más habitual. Mediante un **plan de trabajo a destajo** se garantiza a los empleados una remuneración estándar por cada unidad producida. El salario por unidad se determina, normalmente, a partir de los estudios de tiempo y movimiento de una producción estándar, así como del salario base asignado al puesto. Por ejemplo, si el salario base para un

EN EL DÍA A DÍA

La retribución variable en Aldeasa

Según datos de Aldeasa, el 95 por 100 de la plantilla (integrada por unos 1.900 trabajadores) «percibió un 15 por 100 más en 2001 respecto a 2000 en concepto de retribución variable», que se estableció en el convenio colectivo firmado en junio de 2000.

La retribución variable se determina en base a tres factores: las ventas del empleado, los objetivos comerciales y el desempeño (disposición del empleado en el trabajo), siendo los dos últimos determinados de forma «arbitraria por la empresa», según USO.

La retribución variable puede llegar a suponer, aproximadamente, el 60 por 100 del salario base si se alcanzan los topes, lo que representa unos 378,6 euros.

La mayoría de la plantilla cuenta con contratos indefinidos y más de la mitad tienen sueldos que se sitúan en los 643 euros.

Fuente: http://emprendedoras.labolsa.com/noticias/20020123193831/.

puesto es de 45 euros diarios, y el empleado puede producir, a un ritmo normal, 45 unidades diarias, la remuneración por pieza podrá fijarse en un euro por unidad. Es decir, en este caso, la retribución se liga al número de piezas por unidad de tiempo y la retribución total varía directamente en función del nivel de producción. El «ritmo normal» suele ser mayor que el que indican los estudios de tiempo y movimiento, debido a que se supone que representa una eficiencia del cien por cien. La tarifa final se ajustará de forma que refleje no sólo el poder de negociación de la empresa y los trabajadores, sino también lo que pague la competencia.

Plan de horas de trabajo normales (estándar). El segundo plan de incentivos más empleado es el de **horas de trabajo normales,** que si bien mantiene la misma filosofía del plan anterior, se diferencia en que los criterios se establecen en tiempo por unidad de producción, en lugar de en dinero por unidad. Las tareas se desglosan en función de la cantidad de tiempo que lleva realizarlas. Esto puede calcularse a través de registros históricos, estudios de tiempo y movimiento, o mediante una combinación de ambos. El tiempo necesario para realizar una tarea se convierte en el «tiempo estándar».

Un ejemplo de retribución de este tipo lo constituyen los talleres mecánicos, donde cada operación de reparación tiene asignado un tiempo y cada hora de trabajo tiene asignado un coste. El ahorro en tiempo es lo que determina el incentivo de la persona, siendo éste proporcional a la disminución de minutos u horas alcanzada en la actividad prevista.

A los dos sistemas de incentivos comentados cabría la posibilidad de añadir aquellos en los que la retribución varía en función de los niveles de los resultados obtenidos. En este caso, podrían presentarse también dos posibilidades: la de utilizar las unidades de producción por período de tiempo o el tiempo empleado por unidad de producción. Tres conocidos sistemas de incentivos que toman el tiempo empleado por unidad de producción son los sistemas Halsey, Rowan y Gantt. En el primero, el ahorro en costes directos se reparte por igual entre empresa y empleado. En el sistema Rowan, conforme se reduce el tiempo de ejecución se incrementa la compensación. El sistema Gantt exige un mayor esfuerzo para alcanzar los estándares de tiempo marcados, ya que éstos se sitúan a niveles muy altos, pero cuando se reducen la compensación asociada es muy elevada (el 120% del tiempo ahorrado).

Planes de incentivos de ventas. Los planes de incentivos que hemos señalado hasta este momento comparten una característica importante: normalmente se usan para empleados de fabricación y sólo en algunos casos para los de oficina. Sin embargo, son también muy conocidos los **planes de incentivos de ventas**, los cuales tratan de vincular una parte de la retribución con el volumen de ventas que se hace a través de la intermediación del vendedor. La parte de retribución variable se le denomina **comisión.**

Planes de incentivos para la gerencia. Los planes de incentivos para gerentes suelen tomar la forma de bonificaciones conectadas al rendimiento del departamento, la división o la organización en su conjunto. Las formas en que se concretan estos incentivos para la alta dirección son muy variadas. De ellas las más conocidas son aquellas que conectan el incentivo del directivo con el incremento del valor de la empresa. Esta forma de compensación tiene como objetivo, desde una perspectiva de agencia, alinear los intereses del accionista (principal) con los del directivo (agente). Dos conocidos sistemas de incentivos de los señalados son: la opción de compra de acciones y las acciones por rendimiento. La **opción de compra de acciones** supone para el gerente la oportunidad de adquirir acciones de la empresa en una fecha posterior, pero al precio que se establezca cuando se conceda la opción. La idea en que se basa es que los gerentes se esforzarán más en aumentar su rendimiento y la rentabilidad de la empresa (aumentando, así, el precio de las acciones). Si el precio de mercado de las acciones aumenta con el tiempo, los gerentes podrán ejercer su opción de compra de acciones a un precio inferior, obteniendo así ganancias económicas. Las **acciones por rendimiento** suponen una estrecha relación entre el rendimiento de la empresa y las recompensas. Esto se debe a que se recompensa al gerente o al directivo solamente si se logran los objetivos que se hayan establecido, en cuyo caso recibe participaciones de capital. La tendencia actual de los planes de incentivos a la dirección es hacia las opciones a largo plazo. Esta estrategia tiene muchas ventajas, tanto para el individuo como para la empresa:

- Proporciona medios a los directivos para acumular capital a unos tipos impositivos comparativamente favorables.
- Reduce al mínimo las posibles repercusiones del plan en las ganancias.

- Reduce al mínimo la posibilidad de que se produzcan flujos de caja negativos y la disminución de las ganancias.
- Motiva a los gerentes a llevar al máximo el crecimiento y la rentabilidad futura de la empresa.
- Permite retener a los directivos más excepcionales y atraer a otros del mercado laboral externo.

En el Recuadro 11.2 se muestran las ventajas de los incentivos a largo plazo en cuanto a sus efectos sobre la atracción, retención y motivación.

Sistemas de sugerencias. Los **sistemas de sugerencias,** mediante los cuales se recompensa a los empleados por aportar ideas que ahorren o produzcan dinero, son importantes debido a su amplia difusión. Aproximadamente, el 80% de las 500 empresas más grandes de Norteamérica cuenta con sistemas de sugerencias. En algunos casos, las empresas dejan a los empleados hasta un 30% de los ahorros que se produzcan durante el primer año de aplicación[2]. Con todo, los sistemas de sugerencias no tienen, por lo general, una reputación muy buena, ya que a menudo las cantidades de dinero individuales son demasiado pequeñas. Además, en ocasiones, los empleados nunca conocen los resultados de sus sugerencias, y las empresas a menudo ahorran mucho más de lo que reconocen y de lo que pagan por ellas.

Si bien la mayor parte de los sistemas de sugerencias están diseñados para estimular y recompensar las aportaciones individuales de ideas, también es posible encontrar alguno orientado hacia grupos de empleados. Uno de estos sistemas forma parte del Plan Scanlon, el cual se estudiará en el epígrafe dedicado a los incentivos para la organización.

¿Por qué funcionan los incentivos individuales? Para que funcionen los incentivos, deben estar presentes los principios del **reforzamiento positivo.** En consecuencia, los empleados deben saber hasta qué punto están satisfaciendo los objetivos concretos y cómo se vinculan las recompensas a las mejoras:

Para aplicar un programa de reforzamiento positivo, la empresa debe definir los comportamientos requeridos en el trabajo y evaluar la calidad con que éste se lleva a cabo. Los objetivos de rendimiento en el puesto de trabajo deben formularse en términos mensurables, tales como el cumplimiento de plazos, los niveles de calidad y el volumen. Una vez que se han fijado estos objetivos, debe proporcionarse a los empleados la información y los medios oportunos que permitan su consecución.

Una de las premisas básicas del reforzamiento positivo es la creencia de que la conducta puede comprenderse y modificarse a partir de sus consecuencias. De hecho, todos los sistemas de incentivos se basan en el supuesto siguiente: el rendimiento se ve estimulado por la consecuencia de recibir recompensas, las cuales no tienen que ser necesariamente monetarias.

Para que el reforzamiento positivo suscite con eficacia la repetición del comportamiento o el rendimiento deseado, deben cumplirse varias condiciones:

- Naturaleza del reforzador. Solamente es efectivo el elogio que sea valorado por el empleado.
- Momento de presentación del reforzador. Solamente son efectivos los reforzadores que siguen inmediatamente al comportamiento deseado. Una respuesta como: «Has hecho un buen trabajo, así que recomendaré un aumento salarial para el presupuesto del año que viene» es un ejemplo de reforzador inefectivo.
- Magnitud del reforzador. Solamente son efectivos los reforzadores que tienen la magnitud suficiente y que están estrechamente ligados al comportamiento deseado.
- Especificidad del reforzador. Solamente son efectivos los reforzadores muy concretos y que entiendan bien los empleados. Una respuesta vaga y poco concreta como «has hecho un buen trabajo» puede que no resulte efectiva.
- Frecuencia del reforzador. Los reforzadores que utilizan los supervisores de forma repetida pierden su efecto con el tiempo. La gente se acostumbra a recibirlos, y al final da por sentado que recibirá la recompensa. Una bonificación anual por Navidad es un ejemplo de reforzador que pierde su efecto con el tiempo.

---

[2] Martin, C. L. y Bassford, R. (1997), *Employee Suggestion Systems: Boosting Productivity and Profits*. Crisp. Publications.

RECUADRO 11.2 Eficacia de los componentes de la retribución de los derectivos

Compontente	Atracción	Retención	Motivación
Sueldo base.	Alta.	Alta.	Moderada.
Prestaciones.	Baja.	Moderada.	Baja.
Incentivos a corto plazo.	Baja.	Moderada.	Baja.
Incentivos a largo plazo.	Alta.	Moderada.	Alta.
Retribuciones en especie.	Moderada.	Alta.	Moderada.

- Programa de reforzamiento. La mayor parte de las recompensas pueden clasificarse en dos grupos: reforzamiento continuo y reforzamiento parcial. En el reforzamiento continuo se administra la recompensa cada vez que se produce el comportamiento deseado. Por ejemplo, un gerente puede elogiar (o pagar) a un empleado cada vez que rinda adecuadamente. En el reforzamiento parcial se entrega la recompensa a determinados intervalos de tiempo (no cada vez que se produce el comportamiento deseado). Las investigaciones han demostrado que el reforzamiento parcial lleva a un aprendizaje más lento pero a una retención más fuerte y permanente.

Planes de incentivos de grupo

A medida que las organizaciones van haciéndose más complejas, hay un número cada vez mayor de trabajos que se hacen interdependientes en cuanto a la secuencia de acciones u operaciones; es decir, los trabajos que preceden y siguen afectan al rendimiento. En otras situaciones, la consecución de los objetivos requiere un esfuerzo conjunto de las personas. En ambos casos, al ser difícil medir el rendimiento individual, los incentivos de grupo suponen una opción viable. La mayoría de los planes de incentivos de grupo son adaptaciones de los planes individuales. Con frecuencia, se utilizan los planes de horas de trabajo normales y de participación en el rendimiento, si bien en su aplicación a los grupos se paga el salario base por la norma de resultados de grupo, y el rendimiento del grupo por encima de esta norma determina la prima que recibirá cada uno de sus componentes. Sin embargo, para que los incentivos de grupo motiven el rendimiento deben cumplirse ciertas condiciones:

- Deben existir medidas de rendimiento de grupo (es decir, normas y objetivos).
- Los miembros del grupo deben creer que pueden lograr esos objetivos.
- La cultura de la organización debe apoyar la colaboración y cooperación en grupos.

Los grupos pueden ser tanto grupos de trabajo como departamentos o unidades departamentales. En estos casos, el estándar o norma de rendimiento es establecida para el grupo en su conjunto.

Planes de incentivos para toda la organización

Debido a que muchas organizaciones precisan de niveles elevados de cooperación entre sus empleados, utilizan incentivos que se basan en la organización en su conjunto. Mediante estos sistemas, si la empresa alcanza un objetivo establecido, los empleados reciben, en forma de bonificaciones, un porcentaje de su salario base. Por tanto, aquellos que tienen asignado el mismo salario base obtendrán el mismo incentivo. Para algunos, los **planes de participación en los beneficios** a menudo no se consideran una forma de retribución por incentivos, ya que los empleados sólo tienen un control parcial e indirecto de los beneficios de la empresa.

Planes de participación en los beneficios. Hay dos tipos principales de planes de participación en los beneficios: los planes de «efectivo» y los de dividendo-salario.

Los **planes de «efectivo»** (dinero) contemplan el pago de la participación en los beneficios a intervalos regulares, normalmente cada año. En el caso de que la empresa no obtenga beneficios, los empleados no recibirán compensación por ese concepto. Debido a ello, muchos planes de participación en los beneficios se denominan también «participación en las ganancias», considerándolas como el aumento de la productividad y, consiguientemente, creación de beneficios adicionales en los que participan todas las partes.

En los **planes de dividendos-salario** (un tipo especial de plan de efectivo) se fija el porcentaje de beneficios que se paga a los empleados en función de la cantidad de dividendos que se pague a los accionistas. Se basa en el supuesto de que estos planes aumenten el entendimiento entre los empleados y los accionistas y, a menudo, se percibe que son más justos para los empleados que los planes normales de «efectivo». En varios estudios realizados en EE.UU. se ha concluido que las empresas que utilizan planes de participación en los beneficios obtienen mejores resultados en todos los indicadores económicos que las empresas que no los tienen.

El Plan Scanlon. El **Plan Scanlon** representa tanto un sistema de incentivos para la empresa en su conjunto como una concepción de las relaciones entre la gerencia y los empleados. Se hace hincapié en la participación de empleados y empresa en las actividades productivas y en la rentabilidad de la organización. El Plan Scanlon refleja el hecho de que la eficiencia de las actividades de explotación depende de la cooperación de toda la empresa, y que los incentivos en forma de bonificaciones estimulan la cooperación. La bonificación se determina sobre la base de los ahorros en los costes de mano de obra, los cuales se miden por la relación entre los costes salariales y el valor de producción de las ventas. Así, si la relación tomada como base entre costes salariales y valor de las ventas es del 30%, dicho porcentaje podrá ser utilizado para calcular los costes salariales teóricos que deberían corresponder al valor de una producción en un momento determinado. Comparando el teórico con el real se obtendría la diferencia, la cual podría repartirse entre los empleados y la organización. A pesar de que los Planes Scanlon pueden tener éxito, su valor real de incentivo puede ser efímero. Esto sucede si los empleados piensan que no pueden trabajar más rápida o duramente y, por tanto, creen que no podrán mejorar el índice resultante del cociente entre la nómina y el valor de venta de la producción de los meses anteriores. En ese momento, los niveles de rendimiento de los empleados se estabilizan y el Plan Scanlon pierde su valor de incentivo. Este problema se reduce al mínimo, no obstante, en los lugares donde los métodos de trabajo y los productos están siempre cambiando. Bajo estas condiciones, es más probable que los empleados piensen que siempre pueden encontrar formas mejores de trabajar.

Antes de concluir esta revisión de los sistemas de retribución variable es necesario dejar claro que, en ocasiones, la pretendida relación entre retribución y rendimiento de los empleados no se consigue y uno cree que es consecuencia del incorrecto diseño del sistema de incentivos. Sin embargo, la verdadera razón puede ser otra. Es importante tener presente que el principal determinante del nivel de rendimiento de una persona son sus aptitudes y sus habilidades, ambas determinadas por el proceso de selección. Cuando disponemos de las personas adecuadas, en términos de conocimientos, capacidades, experiencias, etc., que exige el puesto es cuando puede entrar en juego la remuneración como mecanismo que estimule la decisión de aplicar un mayor esfuerzo y de persistir o mantener dicho esfuerzo.

11.3 Planes de retribución por méritos

Ya señalamos al comienzo de este capítulo que la retribución por méritos tenía un fuerte componente subjetivo y estaba vinculada a incrementos salariales, normalmente del salario base. Para utilizar de forma efectiva los planes de retribución por méritos es preciso determinar la cuantía de los aumentos salariales, los momentos en que se concederán y la relación entre los aumentos de retribución por méritos y la posición en la banda salarial.

Directrices para la retribución por méritos

En el Recuadro 11.3 se muestra un plan típico de retribución por méritos. Los aumentos salariales no sólo dependen de la calificación que haya recibido el empleado, sino también de su posición en la banda salarial. Cuanto más baja sea la posición (el primer cuartil es lo más bajo), más grande será el porcentaje de aumento por méritos. Es importante controlar el número de personas que hay en cada cuartil. A pesar de que la magnitud porcentual de aumento por méritos es mayor en los cuartos inferiores, a menudo la cantidad absoluta de los aumentos es mayor en los cuartos superiores. Cuantas más personas haya en los cuartos superiores, mayor será el presupuesto que habrá que destinar a los aumentos por el concepto de méritos. Por tanto, el responsable de las retribuciones debe controlar a los directores de línea, quienes pueden tratar de promover a sus empleados a los extremos superiores de las bandas de cada categoría de puestos como una forma de ofrecer más recompensas.

RECUADRO 11.3 Ajustes por méritos frente a ajustes por coste de la vida

Clasificación del rendimiento	Posición actual en la banda salarial			
	Primer cuarto	Segundo cuarto	Tercer cuarto	Cuarto cuarto
Realmente destacado	Aumento del 13-14%	Aumento del 11-12%	Aumento del 9-10%	Aumento del 6-8%
Por encima de la media	Aumento del 11-12%	Aumento del 9-10%	Aumento del 7-8%	Aumento del 6% o menor
Bueno	Aumento del 9-10%	Aumento del 9-10%	Aumento del 6% o menor	Retraso del aumento
Satisfactorio	Aumento del 6-8%	Aumento del 6% o menor	Retraso del aumento	Sin aumento
Insatisfactorio	Sin aumento	Sin aumento	Sin aumento	Sin aumento

De esta forma, el gerente de retribuciones acaba desempeñando el papel de inspector de policía, especialmente en empresas muy centralizadas. Por muy desagradable que pueda ser, este papel es necesario de cara a los presupuestos, así como para garantizar la equidad entre todos los empleados de la organización. Los empleados que rinden igual de bien en el mismo puesto no deberían cobrar sueldos diferentes y recibir diferentes aumentos por iguales méritos.

Muchas organizaciones tienen establecidos en sus convenios colectivos incrementos retributivos o actualizaciones de las retribuciones, normalmente como consecuencia de ajustes a las variaciones experimentadas por el coste de la vida (inflación). Ni los ajustes por el coste de la vida ni los aumentos generales se basan en el rendimiento, si bien son criterios frecuentemente utilizados para determinar los aumentos en las retribuciones. La mayoría de las empresas preferirían eliminar los ajustes por el coste de la vida en favor de los planes de retribución por méritos, fundamentalmente porque los primeros son a menudo bastante caros y no tienen ninguna relación con la productividad o la situación de la empresa. Además, los ajustes por el coste de la vida quitan a la organización y al responsable de la gestión de las retribuciones cierto control sobre la evolución de los sueldos. Puesto que la mayor parte de estos ajustes están vinculados al índice de precios al consumo (IPC), los sueldos aumentan a medida que lo hace el IPC. Con todo, el valor motivante de los aumentos salariales por méritos suele ser más modesto, incluso en las mejores circunstancias económicas. Esto se debe al tamaño relativamente pequeño del incremento medio y las relativamente escasas diferencias (en dinero absoluto) que existen entre conseguir el mayor y el menor aumento posible dentro de una banda salarial. Por consiguiente, las empresas se vuelven hacia los planes de incentivos cuando desean conseguir una mayor motivación mediante el dinero destinado a las retribuciones.

11.4 Cuestiones administrativas en la retribución basada en el rendimiento

Si bien los planes de retribución basados en el rendimiento son capaces de mejorar considerablemente la productividad, a menudo existen muchos obstáculos en el diseño y puesta en práctica que limitan su eficacia potencial.

Obstáculos a la eficacia de los planes de retribución basados en el rendimiento

Los obstáculos en el diseño e implantación de los planes de retribución basados en el rendimiento pueden agruparse en tres categorías diferentes: 1) problemas al concretar y medir el rendimiento en el puesto de trabajo; 2) problemas para determinar cuáles son las recompensas valoradas (donde el sueldo es sólo una de las posibles recompensas); y 3) problemas a la hora de vincular las recompensas

al rendimiento en el puesto de trabajo. En el Recuadro 11.4 se presentan estos problemas con más detalle, junto con las repercusiones sobre la dirección.

Para recompensar el rendimiento en el puesto, lo primero que hay que determinar es en qué consiste éste, después establecer las relaciones entre los niveles de rendimiento y las recompensas y, por último, medir con precisión el rendimiento. A menudo resulta difícil obtener esta información debido a la naturaleza cambiante del trabajo, su carácter multidimensional, los avances tecnológicos, la falta de formación para efectuar una correcta supervisión y el sistema de valores del gerente.

RECUADRO 11.4 Obstáculos a la hora de diseñar sistemas efectivos de recompensas y sus repercusiones para la gerencia

Obstáculos	Causas	Repercusión para la gerencia
A) Problemas para determinar y medir el rendimiento.	1. Cambios en la naturaleza del trabajo: • Aumento de los puestos de trabajo orientados a los servicios. • Aumento de los puestos de trabajo de oficina, de gerencia y profesionales. • Aumento de dependencias mutuas y de la complejidad del trabajo. 2. Naturaleza multidimensional del trabajo: • A menudo no son adecuadas las medidas sobre un único elemento. • Actualmente, en muchos puestos de trabajo se necesitan varios criterios para evaluar el rendimiento. 3. Avances tecnológicos: • A menudo, los avances tecnológicos dan origen a métodos nuevos de trabajo que no se han puesto a prueba. • Los puestos en los que se trabaja a ritmo de máquina permiten muy pocas variaciones en el rendimiento. 4. Falta de formación supervisora: • Uso de supervisores sin formación y sin experiencia en el proceso de evaluación. • Sesgos perceptuales. 5. Sistema de valores del gerente: • Ausencia de interés o incapacidad de diferenciar entre quienes rinden bien y mal. • Incapacidad de ver resultados a largo plazo o recompensas diferenciales.	1. Elaborar técnicas para determinar los comportamientos deseados y esclarecer los objetivos de la empresa. 2. Utilizar procedimientos de evaluación que reconozcan la naturaleza multidimensional del rendimiento. 3. Crear un sistema de evaluación del rendimiento fiable y válido, basado en los resultados o en normas de actuación. 4. Formar a los supervisores en el uso adecuado de los sistemas de evaluación del rendimiento y concocer las fuentes posibles de sesgos. 5. Definir claramente las consecuencias a largo plazo de las prácticas de recompensa dependientes y no dependientes del rendimiento.
B) Problemas para identificar recompensas valoradas.	1. Elección de recompensas: • Elección de una recompensa no reforzante. 2. Utilizar recompensas con una magnitud o cuantía insuficientes: • Falta de recursos. • Política de la empresa. 3. Entrega poco oportuna de las recompensas: • Tamaño de la organización: burocracia. • Estandarización o formalización de los mecanismos de retroalimentación. • Complejidad del sistema de retroalimentación.	1. Concienciar a la gerencia de los efectos de las recompensas sobre el redimiento y satisfacción de los empleados. 2. Formar a los gerentes para que puedan identificar las recompensas adecuadas para sus subordinados. 3. Administrar recompensas de magnitud suficiente. 4. Administrar las recompensas tan rápidamente como sea posible, una vez obtenidas las respuestas deseables.

>

C) Problemas para vincular las recompensas al rendimiento.	1. Incapacidad de crear las contingencias adecuadas entre las recompensas y el rendimiento: • Desconocimiento, falta de habilidades o de experiencia. • Sistema de creencias. • Dificultad de aplicación. 2. Creación de contingencias inadecuadas: • Recompensar comportamientos que no aumentan el rendimiento. • Recompensar la conducta A, pero esperando que aumente B. 3. Anular las contingencias pretendidas: • Utilizar un instrumento de evaluación del rendimiento inadecuado. • Incapacidad de utilizar la información obtenida. • Aplicación no uniforme. 4. Oposición del empleado: • Individual: recelos, falta de justicia, inequidad. • Social: restricciones por miedo a la pérdida de trabajo. • Intervención externa: sindicatos.	1. Formar al gerente en el establecimiento de dependencias adecuadas entre las recompensas y el rendimiento. 2. Utilizar la información obtenida de las evaluaciones del rendimiento de los empleados como base para tomar las deciciones sobre asignación de recompensas. 3. Administrar el sistema de recompensas de modo uniforme entre los empleados. 4. Conseguir la participación de los empleados en el diseño y administración del plan de retribuciones.

Fuente: Reproducido, con autorización, de P. M. Podsakoff, C. N. Greene y J. M. McFillen, «Obstacles to the Effective Use of Reward Systems», en *Readings in Personnel and Human Resource Management,* 2ª ed., editado por R. S. Schuler Y S. A. Youngblood (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1984). Derechos de autor © de West Publising Company, 1984. Reservados todos los derechos.

Un segundo conjunto de obstáculos tiene que ver con la selección de las recompensas, tanto monetarias como no monetarias. Hay recompensas que pueden tener un valor mayor de motivación que el dinero, especialmente para los empleados cuyos aumentos salariales pueden verse anulados por los aumentos impositivos. Por consiguiente, es importante que la dirección sepa cuáles son los tipos de recompensas que valoran sus empleados y administrar de forma contingente aquellos que sean más reforzantes.

El tercer conjunto de obstáculos está relacionado con el problema de vincular las recompensas al rendimiento. Por ejemplo, puede resultar difícil crear las contingencias adecuadas o las medidas precisas de evaluación del rendimiento. Además, la oposición de los empleados puede ser un obstáculo importante para implantar con éxito un plan de retribuciones basado en el rendimiento, especialmente los planes de incentivos. Ello se debe a un conjunto de creencias, tales como:

- Los planes de incentivos acaban dando lugar a una aceleración del trabajo.
- Los salarios se reducirán si las ganancias que se obtienen a través del plan aumentan demasiado.
- Los planes de incentivos fomentan la competencia entre trabajadores y el despido de los trabajadores más lentos.
- Los planes de incentivos descomponen los oficios al reducir las habilidades requeridas a través del estudio de métodos.
- Los trabajadores no obtienen su participación en el aumento de la productividad.
- Los planes de incentivos son demasiado complejos.
- La norma se fija injustamente.
- Los planes de incentivos se utilizan para evitar la concesión de un aumento salarial merecido.
- Los planes de incentivos aumentan la presión sobre los trabajadores y pueden perjudicar su salud.
- Los planes de incentivos hacen que aumente la frecuencia de cambios en los métodos.
- Los planes de incentivos piden a los trabajadores que hagan más de lo que supone un día de trabajo justo.
- Los planes de incentivos entrañan una falta de confianza de la gerencia hacia los trabajadores.

En general, muchas de las creencias estereotipadas surgen de una falta de confianza en la gerencia. Esto tiene repercusiones inmediatas a la hora de establecer las cuotas y las normas en las que se basan los sistemas de incentivos. Puede que los trabajadores organicen complicadas artimañas para falsear la información obtenida mediante el estudio de tiempos que se realiza. Para complicar aún más las cosas, los evaluadores (que saben que los trabajadores pueden tratar de engañarlos) incorporarán a sus datos estimaciones de la imprecisión de las medidas. Esta combinación de medición científica por observación y de conjeturas con cierta base, puede dar origen a cuotas inexactas o injustas, que reducirán el valor de incentivo del sistema, la rentabilidad de la empresa o ambos.

Comprobación del sistema de retribución por méritos

Para que un sistema de retribuciones por méritos tenga éxito es esencial que se administre de forma que se mantenga la equidad. Esto sugiere que la retribución por méritos debe administrarse con precisión y justicia entre los empleados y divisiones o unidades de la empresa. Es decir, es importante que los empleados sepan que todos los aumentos por méritos se fijan de la misma forma, con independencia del supervisor, y que se basan en una medición exacta del rendimiento en el puesto de trabajo. Mientras que la precisión de la evaluación del rendimiento puede garantizarse mediante la aplicación de métodos como las escalas de apreciación de comportamientos prefijados o las escalas de observación, la justicia y la uniformidad de la aplicación (dentro de la estructura salarial) se garantizan mediante el uso de índices de comparación y coeficientes de rendimiento.

Los índices de comparación y los coeficientes de rendimiento, utilizados conjuntamente, pueden poner de relieve las relaciones que existen entre el sueldo y el rendimiento por empleados, por categorías salariales, por el nivel que se ocupe dentro de la organización o por departamento o división de la empresa. El **índice de comparación** es la medida del salario individual en relación al punto medio de la banda de una categoría salarial. Un índice de 110, por ejemplo, significa que se está pagando al sujeto un 10% por encima del punto medio. Suponiendo que el rendimiento y los niveles de experiencia se distribuyen según la curva normal, el índice medio de comparación de cualquier departamento o división debería ser alrededor de cien. Los índices superiores a cien pueden indicar indulgencia y, por tanto, inexactitud en la evaluación del supervisor, mientras que los índices inferiores a cien indicarían lo contrario. La diferencia de índices entre departamentos o divisiones puede reflejar la aplicación no uniforme de las retribuciones por méritos.

Con los **coeficientes de rendimiento** pueden extraerse conclusiones similares, ya que indican la posición en que se sitúa el rendimiento de un empleado en relación a los demás. Esto se realiza calculando el punto medio de un intervalo de rendimientos, dividiéndolo después entre la puntuación del rendimiento de empleado y multiplicando el resultado por cien. Este proceso puede verse facilitado si se utiliza un método de evaluación del rendimiento que utilice puntuaciones, en lugar de ordenaciones. Así pues, la mayoría de los métodos de evaluación del rendimiento que hemos estudiado en el capítulo anterior, excepto el de ordenación, podrán utilizarse para determinar los coeficientes de rendimiento. Suponiendo una distribución normal del rendimiento, el coeficiente medio de rendimiento de un departamento o una división debiera ser de alrededor de cien. Las variaciones en torno a esta cifra pueden indicar prácticas de retribuciones por mérito injustas o no uniformes.

Participación en los planes de retribución basados en el rendimiento

La participación de los empleados en los planes de retribución basados en el rendimiento puede tener lugar en dos puntos cruciales: 1) en la fase de diseño; y 2) en la fase de aplicación.

Participación en la fase de diseño. Muchos planes están diseñados por la alta gerencia, y se instauran de un modo bastante autoritario. Sin embargo, parece que los empleados no sólo son capaces de diseñar planes, sino que los diseñan con mayor eficacia. Es decir, los empleados pueden responsabilizarse a la hora de diseñar un plan de retribuciones, y es más probable que comprendan y acepten un plan en el que han colaborado en su elaboración. La participación en el diseño de un plan ayuda, asimismo, a reducir la resistencia que acompaña casi a cualquier cambio que se realice en la organización. Como consecuencia, los empleados estarán más motivados para mejorar su rendimiento.

Participación en la aplicación. Como hemos indicado antes, los empleados pueden decidir responsablemente si otros trabajadores deberán recibir aumentos salariales y cuándo. Esto parece ser también cierto a la hora de que los sujetos decidan sus propios aumentos. Una empresa estadounidense

(Friedman Jackobs) ilustra este punto. Friedman decidió permitir a sus empleados que fijaran sus propios sueldos en función de su percepción de cómo rendían. Este enfoque radical ha funcionado bien aparentemente. En lugar de producirse un asalto general a las arcas de la empresa, los empleados se comportaron responsablemente. Fijaron sus sueldos ligeramente por encima de la escala del convenio al que pertenecían, y aparentemente consideraron que su retribución era bastante satisfactoria. Cuando se le preguntó a un técnico de reparación de aparatos que recibía una cantidad considerablemente menor que la de sus compañeros de trabajo por qué no exigía un salario equitativo, respondió: «No quiero trabajar tanto».

11.5 Temas actuales en la administración de sueldos y salarios

Existen varios temas actuales en la administración de sueldos y salarios, que completan la visión que sobre este proceso de gestión de los recursos humanos debemos tener. Tres aspectos de especial importancia son: 1) ¿cuáles son las ventajas y los inconvenientes del secreto de las retribuciones? 2) ¿Qué se necesita para que los empleados estén satisfechos con sus retribuciones?

Secreto de las retribuciones

Si preguntáramos a cualquiera que trabaje cuánto dinero gana, probablemente nos respondería desde con evasivas hasta con hostilidad abierta. Sin embargo, no debieran sorprendernos tales respuestas. De acuerdo con la costumbre en la empresa, generalmente se considera que es una torpeza preguntar a otros sus sueldos. No obstante, algunas organizaciones administran sus retribuciones de forma pública, porque piensan que es lo que debe hacerse.

En un estudio a pequeña escala realizado sobre diez empresas grandes canadienses se halló que la mitad de ellas declaraba seguir una política salarial abierta, si bien la interpretación del significado de salario público variaba de un encuestado a otro (es decir, desde la completa revelación hasta la parcial)[3]. En el caso español, de una muestra de 130 grandes empresas industriales, con más de 500 empleados, el 33,3% respondió tener un sistema transparente, mientras que el 46% declaraba lo contrario[4].

Argumentos a favor y en contra de una política de salarios públicos. La razón que se aduce habitualmente para mantener el secreto de los salarios es que ayuda a reducir las comparaciones negativas entre sueldos. Los estudios realizados muestran que no hay pruebas que permitan sostener esta afirmación; por el contrario, los empleados comparan sus sueldos entre sí, con sus subordinados y con sus superiores. Lo peor es que hay una tendencia a sobreestimar la retribución de sus iguales y subordinados y subestimar la retribución de sus superiores, lo que bien puede dar lugar al descontento con sus propios salarios. Ésta es la causa principal de que desarrollen sentimientos de injusticia. Según los defensores de la teoría de la equidad, el secreto puede tener como resultado elevados costes para la empresa, debido al hecho de que un empleado descontento se esforzará menos para lograr una equidad percibida en la organización. Por otro lado, la revelación de los sueldos fuerza a la empresa a contar con una política clara o con una base lógica de retribuciones. La no existencia de una base lógica puede llevar a un sentimiento incluso mayor de injusticia y a pérdidas para la organización. Por consiguiente, las empresas que tienen un sistema de retribuciones claro y sistemático podrán beneficiarse del hecho de seguir una política salarial abierta, mientras que a las que no lo tengan les irá mejor si no revelan sus salarios.

Satisfacción con la retribución

Si una organización quiere reducir al mínimo el absentismo y la rotación de personal a través de las retribuciones, debe asegurarse de que los empleados están satisfechos con ellas. No obstante, puesto que la motivación para rendir está también vinculada a otros aspectos, es preciso conocer las facetas concretas de la satisfacción que se relacionan con la retribución. Con esta información, la

---

[3] Laplante, A., «Abolishing Pay Secrecy: An Inexpensive Way to Gain Employee Satisfaction and Increase Motivation».

[4] Valle, R. *et al.*, *Trabajo de investigación: Modelos de Gestión de los Recursos Humanos*. Financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología, Proyecto SEC96-1063, España.

RECUADRO 11.5 Comportamientos que genera la insatisfacción con la retribución

		Comparación externa	
		Insatisfacción	Satisfacción
Comparación Interna	Satisfacción	Alta rotación Alto absentismo	Baja rotación Bajo absentismo Pocas quejas Pocos conflictos
	Insatisfacción	Alta rotación Alto absentismo Actividad sindical	Actividad sindical Muchas quejas

organización podrá poner en marcha prácticas de retribución que tengan una mayor probabilidad de generar satisfacción entre los empleados. Quizá, los tres factores principales determinantes de la satisfacción con la retribución sean: la equidad salarial, el nivel salarial y las prácticas administrativas de retribución.

Equidad salarial. La equidad salarial se refiere a lo que la gente cree que merece recibir en relación a lo que otros reciben. La tendencia es que los sujetos determinan lo que merecen ser pagados, ellos y los otros, comparando lo que aportan a la organización con lo que obtienen de ésta. Al compararse, la gente puede decidir si se le está retribuyendo o no justamente, es decir, si le están dando lo que merece en relación a lo que otros reciben. Si consideran que esta comparación es justa o equitativa, es más probable que estén satisfechos. Si consideran que la comparación es injusta o no equitativa, es más probable que estén insatisfechos y motivados para emprender acciones que restauren la equidad (o reduzcan la falta de equidad). Estos comportamientos pueden consistir en 1) disminuir su aportación; 2) alta rotación; 3) alto nivel de absentismo; y 4) alto número de quejas. Por consiguiente, un sistema de retribuciones sólido debería reflejar tres tipos de equidad: 1) equidad externa —tomando

SABÍAS QUE

La proporción de empresas que está incrementando la retribución variable frente al salario fijo está creciendo progresivamente. El año pasado se situó en el 30 por 100 y éste ha llegado al 36 por 100, según las conclusiones del Estudio salarial y de políticas retributivas 2001-2002 elaborado por la división de consultoría de recursos humanos de *PricewaterhouseCoopers*. Además del crecimiento del número de empresas que apuestan por el variable, el estudio resalta que este tipo de retribución es cada vez más flexible, individualizada y llega a más niveles de la organización.

Los incentivos salariales a corto plazo siguen ganando peso, y en especial los variables en función de objetivos, bien por el desempeño individual del profesional o por el trabajo global de la organización. La retribución variable a medio y largo plazo, como *stock options* y *bonus* diferidos, después de las últimas sentencias que consideran su carácter salarial, no crecen significativamente y sólo el 16 por 100 de las empresas lo utilizan. Además, estos incentivos están cada vez más vinculados a los éxitos generales de la organización, frente a méritos puramente individuales.

El estudio destaca, especialmente, que ha crecido de forma considerable la utilización de beneficios o ventajas no salariales en los paquetes retributivos. Las empresas cada vez aprovechan más estas formas de retribución en especie debido, en gran parte, a las ventajas fiscales. «Es muy llamativo el crecimiento de los teléfonos móviles —el 77 por 100 de las empresas lo ofrecen frente al 39 por 100 del año pasado—, alcanzando incluso el 11 por 100 en niveles bajos de la empresa —personal administrativo, operarios, etc.—», explica Carlos Delgado, director de la división de consultoría de recursos humanos de *PricewaterhouseCoopers*. Tarjetas de crédito y *tickets* de comida son otras fórmulas que tienden a generalizarse.

En lo que se refiere a retribución total —fijo más variable—, hay que destacar que la retribución media más alta corresponde al consejero delegado, que puede llegar a cobrar 226.506 euros, y supera en trece veces a la más baja (telefonista/recepcionista), cuya retribución media es de 16.958 euros.

Fuente: http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,100627,00.html.

como referencia los salarios de mercado—; 2) equidad interna —en función al valor del puesto de trabajo—; y 3) equidad personal —donde la comparación, para un empleado, refleja el rendimiento. Una cuestión vigente en relación a la equidad salarial tiene que ver con la retribución de los altos directivos: ¿se les paga demasiado? En Estados Unidos se estima que, como media, los altos directivos ganan de doce a dieciocho veces lo que gana el empleado que menos cobra. Como punto de interés, en Japón los directivos superiores ganan, como mucho, solamente seis veces más (Recuadro 11.5).

Nivel salarial. El nivel del sueldo es un factor determinante de la cantidad percibida. La gente compara el sueldo que recibe con lo que piensa que debiera recibir. El resultado de esta comparación es la satisfacción si el nivel «debido» de sueldo es igual al nivel real. El descontento se producirá cuando el nivel real sea menor que el «debido».

Prácticas administrativas de retribución. Si la empresa quiere atraer nuevos empleados y que éstos estén satisfechos con su retribución, los sueldos y salarios que ofrezca deberán aproximarse a los que reciben otros empleados de organizaciones similares (es decir, debe existir **equidad externa**). Asimismo, la fijación del precio de un puesto de trabajo puede aumentar la satisfacción con la retribución cuando se perciba que no descuida el principio de igual trabajo e igual sueldo para puestos que tengan un valor comparable. Los puestos de trabajo deben evaluarse en función de los factores que tanto la organización como los empleados consideren más importantes (de forma que exista equidad interna). Además, los sistemas de retribución basados en el rendimiento deben ir acompañados de un método que permita medir con precisión los resultados de los empleados y debe ser lo suficientemente abierto como para que se pueda ver claramente la relación que existe entre el sueldo y el rendimiento. Deben revisarse continuamente los niveles de retribución y las estructuras salariales, y actualizarse siempre que se produzcan cambios en alguno de los factores que la determinan. Con el tiempo, el contenido del puesto de trabajo puede cambiar, distorsionándose así la relación entre su valor real y el obtenido mediante la evaluación. Por último, los empleados deben percibir que la organización vela por sus intereses, además de por los propios, debiendo existir un clima de confianza. Sin esto, la satisfacción con la retribución será probablemente baja y la administración de las retribuciones será objeto de quejas.

Un principio que debería tenerse en consideración es que «el dinero no compensa un trabajo aburrido, monótono y repetitivo, ni una tarea interesante o enriquecedora puede ser compensada con un bajo salario».

11.6 Tendencias en la retribución directa

Evaluación de las retribuciones directas

A la hora de evaluar la efectividad con que una empresa administra su programa de retribuciones, deben hacerse en función del grado en que consigue los siguientes fines:

- Atraer empleados potencialmente cualificados.
- Motivar a los empleados.
- Retener a los empleados cualificados.
- Administrar las retribuciones dentro de los límites legales.
- Facilitar los objetivos estratégicos de la organización y controlar los costes laborales.

Para lograr estos fines, los empleados generalmente deben estar satisfechos con su retribución. Esto significa que los niveles salariales de la empresa deberán ser extremadamente competitivos, que los empleados deberán percibir que existe equidad retributiva interna y que el programa de retribuciones deberá administrarse adecuadamente. Por consiguiente, el programa de retribuciones totales de una empresa puede evaluarse comparando sus niveles salariales con los de otras empresas, analizando la validez de su método de evaluación de los puestos de trabajo, midiendo la percepción de los empleados sobre la equidad de las retribuciones y los vínculos entre el rendimiento y la retribución, y estableciendo los niveles de retribución individuales dentro y entre los puestos de trabajo. Con independencia de las circunstancias de la organización, los planes de retribución basados en el rendimiento deben evaluarse en función de tres criterios: 1) la relación que exista entre el rendimiento

y la retribución —esto es, el tiempo que transcurre entre el rendimiento y la administración de la retribución—; 2) lo bien que el plan reduzca al mínimo las consecuencias negativas percibidas de un buen rendimiento, tales como el rechazo de los compañeros; y 3) si contribuye a la impresión de que otras recompensas distintas de las económicas (como la cooperación y el reconocimiento) son consecuencia también de un buen rendimiento. Cuanto más se reduzca con el plan las consecuencias negativas percibidas y más contribuya a la percepción de que también hay otras recompensas buenas vinculadas al rendimiento, probablemente más motivador será.

11.7 Retribuciones indirectas

Son muchos los empleados que muestran preocupación por sus retribuciones indirectas. A medida que los costes de las retribuciones indirectas aumentan en proporción a los costes totales de nómina, las empresas están interesándose por seleccionar solamente las prestaciones que sean rentables (es decir, aquellas que los empleados realmente valoren). Por consiguiente, la retribución en forma de prestaciones sociales y su administración se convierten en una actividad dinámica e indispensable de recursos humanos.

Muchas empresas emplean los términos «prestaciones sociales complementarias» y «retribución en prestaciones sociales» para referirse a las retribuciones indirectas. Las **retribuciones indirectas** se definen como las gratificaciones que concede la empresa a sus empleados por formar parte de ella y/o por participar (asistir). La retribución indirecta puede dividirse en tres categorías:

- Programas de protección (públicos y privados).
- Sueldo correspondiente a tiempo no trabajado.
- Servicios para los empleados y retribuciones en especie.

Si bien algunas de estas gratificaciones son de obligado cumplimiento y deben, por tanto, administrarse dentro de los límites legales, muchas otras las ofrecen voluntariamente las empresas en diversos grados. Debido a que tales gratificaciones son tan diversas y las preferencias de los empleados tan variadas, no todos los empleados las ven o valoran como una recompensa. Por otro lado, cuando las empresas son sensibles a este tema y tratan de adecuar las gratificaciones a las preferencias de los empleados, se consiguen más fácilmente los fines que se persiguen con este tipo de retribución.

Fines e importancia de las retribuciones indirectas

Objetivos de la retribución indirecta. Puesto que la retribución indirecta forma parte del conjunto de la retribución total, comparte muchos de los fines de esta última. Más concretamente, los objetivos que siguen deberían ser una parte integral del plan de retribuciones:

- Atraer. Las prestaciones deben ser atractivas para los potenciales empleados, a fin de conseguir personas cualificadas.
- Retener. Las prestaciones deben ser un medio para retener a los empleados deseables. Es menos probable que las personas satisfechas con una empresa se planteen irse. Determinados tipos de prestaciones pueden suponer un incentivo para producir y dedicarse a la empresa.
- Controlar los costes. Teniendo presentes los factores anteriores, un asunto primordial es su impacto en los costes.

Además de los objetivos principales que acabamos de mencionar, las organizaciones buscan: 1) aumentar la moral de los empleados; 2) reducir la rotación de personal; 3) aumentar la satisfacción en el trabajo; 4) motivar a los empleados; y 5) mejorar la imagen de la organización entre los empleados.

A pesar de que la mayor parte de las empresas son conscientes de estos objetivos, el empleo de las retribuciones como elemento motivador es un descubrimiento relativamente reciente. No obstante, para que funcione la recompensa debe corresponder a las necesidades del momento del empleado. Un ejemplo de esto sería una empresa que fomentara la educación subvencionando sus costes, ofreciendo bonificaciones por aprobar cursos o cediendo instalaciones donde pudieran tener lugar las clases. La importancia de las prestaciones es que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva

y le ayudan a reducir los factores de estrés ambiental que puedan afectar al rendimiento del empleado. Muchas prestaciones son desgravables para las empresas, por lo que suponen un incentivo complementario para que sean incluidas en el conjunto total de las retribuciones.

Para que las retribuciones indirectas impulsen los resultados deseados, deben planearse cuidadosamente, teniendo en consideración las necesidades de los empleados. Una forma de mantenerse al corriente de estas necesidades es realizando encuestas. En éstas pueden incluirse muchos aspectos relativos a las prestaciones, si bien las preguntas más importantes son las siguientes:

- ¿Cuáles son las prestaciones que más valora? ¿Por qué?
- ¿De qué forma podríamos mejorar nuestro conjunto de prestaciones para que se adapte a sus necesidades personales?

Una consideración que habría que hacer es que muchos empleados no consideran las retribuciones indirectas como gratificaciones, sino como condiciones (derechos) del empleo. Consideran que las prestaciones son garantías que ofrece la empresa como parte de su responsabilidad social.

Relaciones e influencias sobre las retribuciones indirectas

Si bien las relaciones que existen entre las retribuciones en general y otras actividades de recursos humanos descritas al comienzo del capítulo pueden aplicarse aquí también, sería oportuno destacar aquellas que tienen una aplicación más concreta en las retribuciones indirectas. Éste es, concretamente, el caso de las funciones de dotación de personal (tanto el reclutamiento como la selección), de seguridad e higiene en el trabajo y de formación y perfeccionamiento.

Reclutamiento y selección. A medida que los sujetos demandan mayores retribuciones indirectas, la empresa debe aumentar su oferta para atraer una reserva de candidatos cualificados para un puesto. Si una organización no ofrece un conjunto de prestaciones comparable al que ofrecen sus competidores, puede perder a los sujetos cualificados en beneficio de otras empresas. Sin embargo, a menudo, un sujeto no llega a conocer el conjunto de retribuciones indirectas de una empresa hasta que ha sido reclutado. Si éste es el caso, significa que la política de reclutamiento no es muy efectiva. Las prestaciones son especialmente importantes a la hora de atraer directivos y profesionales. Por tanto, no resulta sorprendente encontrar anuncios solicitando directivos en los que no sólo se incluyen las retribuciones en especie, sino también información sobre prestaciones como cobertura médica y odontológica, un sueldo competitivo, un plan de bonificaciones, una ubicación conveniente, un clima de trabajo agradable y funciones de trabajo variadas y estimulantes.

Formación y perfeccionamiento. En una era de cambio constante, los empleados prefieren trabajar en organizaciones que les ayuden a desarrollarse. Las habilidades adquiridas permiten a los empleados planificar una carrera profesional dentro de la empresa, pero también ofrecen oportunidades de movilidad y de empleo en caso de pérdida del trabajo. El comienzo de los noventa se ha caracterizado por una gran pérdida de empleo generalizada, y se ha comprobado que los empleados especializados pueden reintegrarse con mayor rapidez. Por consiguiente, mientras que en la mayoría de las organizaciones no se considera que la formación sea una prestación, sino más bien una necesidad, los programas de perfeccionamiento sí que podrían ser estimados como prestaciones. Algunos de los tipos habituales de formación no específica que incluye esta categoría son los siguientes:

- Comunicación hablada y escrita (por ejemplo, técnicas para hablar por teléfono o redacción efectiva de cartas comerciales).
- Formación en higiene y seguridad en el trabajo.
- Formación en informática.

Además, como se ha estudiado, muchas empresas ofrecen subvenciones y otras formas de ayuda económica a los empleados que quieren estudiar fuera del lugar de trabajo (es decir, en universidades, o para asistir a seminarios profesionales).

Seguridad e higiene en el trabajo. A medida que aumentan los problemas de seguridad e higiene en las empresas, también lo hace el nivel de las cuotas de las indemnizaciones por accidentes laborales. Esto, a su vez, genera un incremento de los costes de las retribuciones indirectas para la empresa, pero incluso aunque no aumenten los costes, las demandas por daños y perjuicios darán lugar a un incremento en los costes consecuencia de las indemnizaciones.

11.8 Servicios a los empleados y retribuciones en especie

El último componente de las retribuciones indirectas lo constituyen los servicios para los empleados y las retribuciones en especie. Las empresas, ahora más que nunca, están viéndose presionadas para revisar sus políticas relativas a las retribuciones en especie. La mayor parte de estas retribuciones están reservadas para la alta gerencia y los directivos. En algunos artículos publicados recientemente se indica que las estrategias de retribución que no suponen dinero en efectivo incluyen elementos tan sorprendentes como los siguientes: teléfono para el coche, gimnasio, etc.[5] Las retribuciones en especie tienden a estar muy influidas por la moda y por las restricciones fiscales. Debido al aumento de la complejidad de la administración de la economía personal, el asesoramiento financiero se ha convertido en una de las retribuciones en especie más solicitadas. El coche de empresa también ha sido un componente que ha tenido gran aceptación; no obstante, las nuevas repercusiones impositivas están reduciendo el entusiasmo de los empleados a este respecto.

Algunos sectores de actividad tienden a ofrecer planes específicos. Por ejemplo, las instituciones financieras facilitan a sus empleados préstamos o hipotecas a bajos intereses. En el Recuadro 11.6 se comparan las prestaciones y las retribuciones en especie que se proporcionan a los directivos en tres sectores económicos: las empresas industriales, las instituciones financieras y las organizaciones de servicios públicos.

A pesar de que los servicios y las retribuciones en especie representan el menor porcentaje de las retribuciones indirectas, para algunos empleados resultan muy gratificantes y para otros necesarias. Algunas de ellas suponen un elemento importante en el sistema de posición social dentro de la empresa. Otras, como los servicios de guardería, son medios por los cuales se hace posible trabajar. Algunos ejemplos de las prestaciones que ofrecen las empresas son:

1. Vacaciones. Vacaciones en residencias ofrecidas por la propia empresa.
2. Transporte. «Programa de arrendamiento de coche para el empleado» a una tarifa reducida u obtener pólizas de seguro de automóviles más favorables.
3. Salud. «Centro privado de asistencia sanitaria»; «clases de ejercicio físico», que se ofrecen en los locales de la empresa durante el almuerzo o después del trabajo, o en filiales cuando se trate de programas fuera de los locales de la empresa; «gimnasio», en las propias instalaciones de la empresa; y «programa para dejar de fumar».
4. Guardería. «Guardería» para los hijos de los empleados.
5. Ocio. Pertenencia a clubs privados. «Actividades deportivas subvencionadas»; y «entradas» para acontecimientos culturales locales.
6. Desarrollo y educación. «Enseñanza de idiomas»; «programa de mejora de la jubilación»; y «programa de asistencia al empleado».
7. Varios. «Gastos de comida», «descuento para empleados»; «becas patrocinadas por la empresa» (o ayuda a los gastos de matrícula), para los empleados o personas a su cargo; «utilización de la cuenta de la empresa» para cubrir viajes privados, comidas y espectáculos; y «avión de la empresa» para uso de negocios o particular.

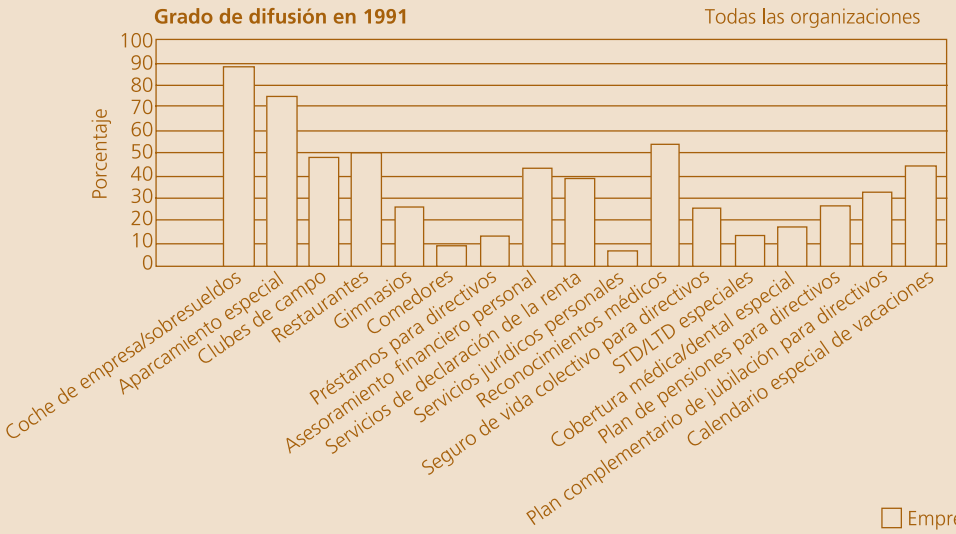
Fórmulas de excelencia

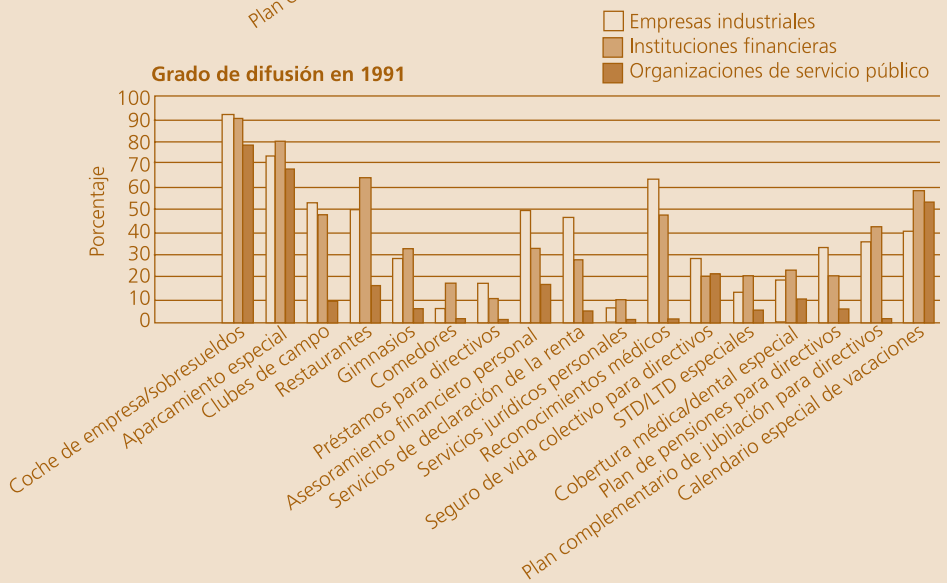
Las fórmulas de «excelencia» son formas nuevas de retribuir a directivos y profesionales. Los empleados las valoran, y están diseñadas para retener a los profesionales en la organización.

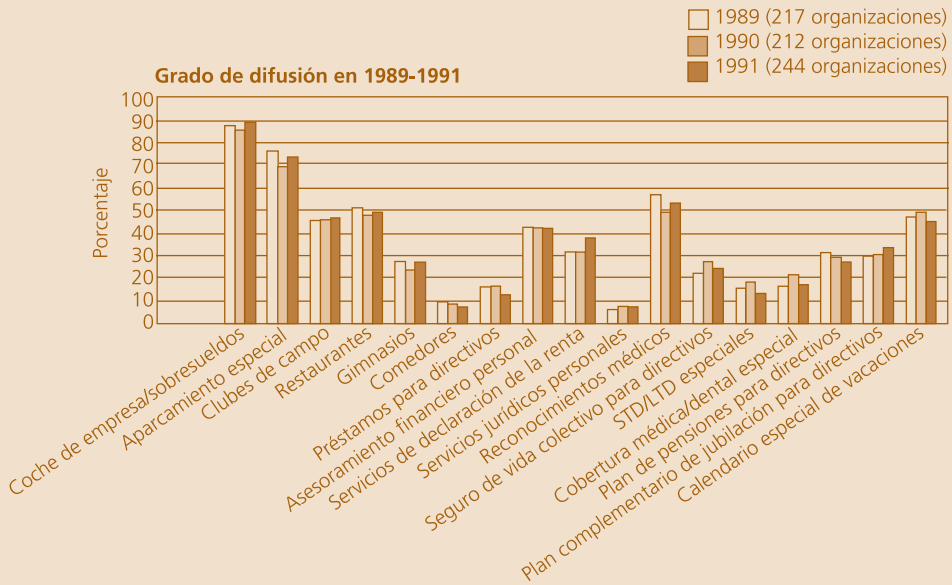
Paracaídas de oro. Ofrecen seguridad económica a los altos directivos de la empresa en el caso de que se produzca un cambio en el control de la misma, ya sea a través de una oferta de adquisición amistosa u hostil. Los **paracaídas de oro** consisten en acuerdos generosos de indemnización por cese para los altos directivos a los que se obliga a irse. La necesidad de los paracaídas de oro surgió con el rápido aluvión de fusiones y adquisiciones que tuvo lugar a principios de la década de los ochenta. Puesto que las fusiones y adquisiciones permiten ayudar económicamente a algunas empresas y accionistas, se idearon estas compensaciones con el fin de moderar la resistencia de la gerencia a los intentos de adquisición. Los altos directivos susceptibles de ser sustituidos podrían

[5] Véase Mahoney, T. A. (1982), «Compensating for Work», en Personnel Management, ed. K. M. Rowland and G. R. Ferris. Boston, Allyn & Bacon.

RECUADRO 11.6 Retribuciones no monetarias para directivos







Fuente: Reproducido con autorización de Hewitt Associates.

seguir manteniéndose económicamente acomodados. Existen programas similares para empleados menos valiosos para la organización; se denominan paracaídas de hojalata.

Esposas de oro. Mientras que los paracaídas de oro sirven para ayudar a los directivos a salir de la empresa, las esposas de oro consisten en incentivos para el directivo con el fin de que se quede en la empresa. La opción de compra de acciones y los lotes de jubilación son las esposas de oro más habituales. Si deja la empresa, el directivo pierde el derecho a estas prestaciones económicamente atractivas. El uso inteligente de las esposas de oro puede ayudar a conservar a los empleados valorados. En un caso reciente, la empresa Coca-Cola anunció a sus accionistas que su último presidente consejero delegado (Roberto Goizueta) había recibido un millón de acciones con derechos aplazados en virtud de un antiguo programa para los directivos de Coca-Cola[6]. No obstante, las acciones con derechos aplazados limitan la libertad del accionista para vender, y debe renunciarse a su derecho en el caso de que el sujeto deje la empresa por razones que no sean la muerte, discapacidad o jubilación.

11.9 Cuestiones administrativas en las retribuciones indirectas

Si bien las organizaciones tienden a considerar las retribuciones indirectas como una gratificación, quienes las perciben no lo ven de este modo. Esto hace que se preste atención tanto a la composición de las compensaciones indirectas como a su administración.

Determinación del conjunto de prestaciones

El conjunto de prestaciones debe elegirse en función de lo que sea bueno tanto para la empresa como para el empleado.

Ser consciente de las preferencias del empleado a menudo puede ayudar a determinar cuál debe ser el conjunto de prestaciones que ofrezca la empresa. La existencia de diversas preferencias supone un sólido argumento en favor de la flexibilidad en las prestaciones.

Flexibilidad en las prestaciones

Cuando los empleados pueden diseñar su propio conjunto de prestaciones, tanto ellos como la empresa salen beneficiados.

Con un número mayor de mujeres que se incorpora a la población activa, un menor número de familias tradicionales (en la que el hombre es el único que cobra un sueldo) y el aumento de las familias monoparentales, la tendencia que surge es la de ajustar los planes de prestaciones para acomodarlos al cambio de necesidades de los empleados. En la mayoría de las grandes compañías norteamericanas existen programas flexibles, al menos, para algunos de sus empleados. Por ejemplo, en un estudio realizado en las 1.000 empresas mayores norteamericanas se encontró que si bien en 1987 sólo el 37% tenía planes flexibles, este porcentaje se ha doblado (68%) seis años más tarde. Los resultados también indican que los planes flexibles muestran un crecimiento superior al de otros componentes retributivos[7]. En España y en América Latina todavía son pocas las empresas que ofrecen a sus empleados planes flexibles de prestaciones.

Cuando se diseña con eficacia, el enfoque de flexibilidad en las prestaciones implica aumentar la diversidad de planes que se ofrecen a los empleados, sin aumentar los costes para la empresa. Muchos elementos que pueden ofrecerse a un coste relativamente bajo conducen a mejorar la actitud del empleado, haciendo que éste se sienta bien con respecto a la empresa para la que trabaja.

Existen tres enfoques habituales para elaborar un conjunto de prestaciones flexible:

- Prestaciones básicas más opciones. Se ofrece un programa general básico a todos los empleados que reúnen las condiciones necesarias. Además, se da la opción de aumentar o ampliar la cobertura y, en algunos casos, los empleados pueden elegir recibir cantidades de dinero en lugar de las prestaciones.

---

6 Nightingale, D. (1984), «Profit Sharing: New Nectar for the Worker Bess», 257-258. *The Canadian Business Review:* pp. 11-14.

7 Lawler, E. E.; Mohrman, S. y Ledford, E. (1995), *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, Jossey-Bass.

- Enfoque modular. Este método permite a los empleados seleccionar el conjunto preferido de los diferentes módulos existentes. Estos módulos están estructurados de forma que satisfagan situaciones habituales en la fuerza laboral.
- Gasto flexible. Este concepto funciona, en cierto modo, como una cuenta bancaria. Por ejemplo, en el caso en el que un empleado opte por no acogerse a la prestación médica complementaria, la empresa «deposita» en la «cuenta de financiación de prestaciones» del empleado una cantidad equivalente al valor de la prestación no utilizada. De este modo, por tanto, el empleado recibe un reembolso[8].

Puesto que el objetivo principal de los planes flexibles de prestaciones es garantizar el equilibrio entre las ofertas del plan y las necesidades de los empleados, así como crear un medio más efectivo de administrar los costes de las prestaciones, se aconseja a los gerentes de recursos humanos que busquen la aportación de los empleados a través de datos sobre actitudes. En caso contrario, los efectos de los planes podrían ser contraproducentes. Por ejemplo, un plan flexible de prestaciones que introdujo Liptons se diseñó para una familia tradicional en la que la esposa se queda en casa y la familia tiene una media de dos hijos. Ni un solo empleado de Liptons se ajustaba a esa descripción. Así pues, se formó un comité para trabajar conjuntamente con el gerente de recursos humanos a fin de establecer los parámetros que llevarán al éxito la aplicación del programa. Desafortunadamente, Liptons ha descubierto que el programa final ha aumentado los costes entre un 15 y un 20% respecto del plan anterior. No obstante, los empleados están más satisfechos.

Información sobre el conjunto de prestaciones

Es importante ofrecer flexibilidad en las prestaciones, no sólo porque da a los empleados lo que quieren, sino porque les hace darse cuenta de las prestaciones que reciben y, por tanto, aumenta su moral, ya que muchos no saben ni los tipos de prestaciones que reciben ni sus costes. Si los empleados no conocen las prestaciones de que disponen, no hay razón para pensar que se logren los objetivos que la empresa persigue con estos programas.

Los empleados perciben con mayor facilidad la parte de dinero en efectivo de su retribución, ya que resulta visible como una función de su salario. Las retribuciones indirectas son menos visibles, de modo que la mayoría de ellos sólo se dan cuenta de la prestación cuando la utilizan.

Por tanto, no se logran muchos de los objetivos de la retribución indirecta debido, probablemente, a técnicas de comunicación inefectivas. Casi todas las organizaciones utilizan folletos impersonales para transmitir la información sobre prestaciones; sólo algunas emplean medios más personales y activos, tales como presentaciones en diapositivas y reuniones habituales con los empleados. La comunicación del conjunto de prestaciones no debiera darse por sentado.

Para que sea efectiva la estrategia de información, los empleados deben comprender completamente el contenido de su conjunto de prestaciones. Hoy en día hay un número cada vez mayor de organizaciones que asumen la importancia que tiene la comunicación para asegurar el éxito de sus planes flexibles de prestaciones. Para los grupos con edades entre veinte y treinta años son más productivos los seminarios, ya que tienen la posibilidad de hacer preguntas. Antes de lanzar un nuevo programa flexible de prestaciones, sería acertado que la empresa contratara a un asesor externo en comunicación para que le ayudara en el proceso de puesta en marcha[9].

11.10 Tendencias en la retribución indirecta

Evaluación de las retribuciones indirectas

Ante el aumento constante de costes, las empresas están cada vez más presionadas para estudiar con detenimiento cada aspecto de su programa de retribuciones indirectas. Desde el punto de vista de la empresa, será más fácil lograr una ventaja competitiva si controla los costes de las prestaciones

---

8 Puede encontrarse más información en Sutherland, G. E. (1987), «Demographics Partially Underlies Push Toward Flexible Compensation», *Canadian Human Resource Reporter.*

9 «Communication is the Key», *Benefits Canada,* 1990: p. 46.

teniendo en consideración las limitaciones que impone la competencia. Si pueden reducirse los costes de las prestaciones, a la vez que se mantienen los niveles salariales, se logrará un aumento en la rentabilidad. Otra posibilidad consiste en que si se demuestra que un programa de prestaciones influye en la productividad, entonces, siempre y cuando todo lo demás permanezca igual, la empresa que comparativamente aplique mejor dicho programa obtendrá mejores resultados y una ventaja competitiva.

Junto con esta preocupación por los costes, las organizaciones también deben tener en cuenta la eficacia de los programas que instituyan o que mantengan. Las empresas debieran preguntarse lo siguiente:

- ¿Qué objetivos se han establecido en relación a la retribución indirecta?
- ¿Qué efectos pueden esperarse de un programa determinado?
- ¿De qué forma puede ayudar la retribución indirecta a la empresa a hacerse competitiva y a mantenerse en unos mercados globales cambiantes?

Las organizaciones que decidan dedicar fondos a las prestaciones para los empleados deberán asegurarse de que se logran los efectos deseados con los programas que ofrecen. Por ejemplo, los planes de prestaciones a la carta o flexibles pueden ser una solución a la hora de ofrecer servicios a los trabajadores jóvenes y mayores, ya que éstos tienen necesidades diferentes a lo largo de sus carreras. Las organizaciones pueden conseguir beneficios no previstos por el hecho de ofrecer retribuciones indirectas: una mano de obra más sana, la sensación de que la empresa es un buen lugar de trabajo, atraer buenos empleados, motivar la productividad y reducir la rotación de personal.

Las empresas también deben ser conscientes de las actitudes de sus empleados con respecto al conjunto de prestaciones indirectas. Por ejemplo, los empleados tienden a infravalorar la oferta y a subestimar los costes en los que incurren las empresas. Además, la satisfacción del empleado con las prestaciones aumenta cuando crece su cobertura y disminuye con el incremento del coste personal. Es bastante probable que los empleados que lleven trabajando en la empresa un largo período estén, en general, satisfechos con sus prestaciones. Por tanto, las empresas debieran tomar medidas encaminadas a asegurarse de que los más nuevos sean conscientes de las prestaciones que reciben y de su valor monetario, para lo cual la comunicación es muy importante. IBM dispone de un programa abierto de participación *(SpeakUp),* que permite a los empleados hacer preguntas, transmitir preocupaciones, quejarse, hacer recomendaciones, o incluso felicitar a IBM por cualquiera de sus actividades o políticas. Con este programa en funcionamiento, los empleados creen, en general, que IBM es una buena empresa para trabajar.

Aplicaciones informáticas

Con la instauración de un sistema de información de recursos humanos, pueden manipularse los datos para hacer proyecciones respecto a propuestas de estructuras salariales, índices de comparación, el coste total de determinadas configuraciones de prestaciones y el coste de las retribuciones en el futuro (incluidas las retribuciones indirectas) bajo diferentes tasas de inflación. Por consiguiente, con la ayuda de esta tecnología, las organizaciones pueden instaurar y administrar más fácilmente las prestaciones flexibles.

La tecnología informática también puede aplicarse al análisis de los diversos componentes de la retribución indirecta. Entre éstos están las prestaciones médicas, el tiempo de vacaciones, los períodos de enfermedad, las pensiones y la participación en todos los beneficios marginales.

Una de las primeras aplicaciones a los recursos humanos que se han informatizado ha sido precisamente la administración de prestaciones. En la actualidad existen diversos programas informáticos, aplicables a ordenadores personales, de costes relativamente bajos y que cubren las necesidades de las organizaciones.

RESUMEN

Existen dos tipos principales de sistemas de retribución basados en el rendimiento: los planes de incentivos salariales y los planes de retribución por méritos. Los planes de incentivos salariales pueden aplicarse a tres niveles: individual, grupo y organización. Los planes basados en el rendimiento

están ganando una aceptación cada vez mayor en el sector privado, ya que se piensa que son el mejor enfoque para recompensar a las «estrellas del rendimiento». El éxito de muchos planes de incentivos depende de las circunstancias bajo las cuales se implanten. Por ejemplo, un plan de incentivos precisa de un programa efectivo de evaluación del rendimiento: cuanto más objetivas sean las mediciones del rendimiento, más valor tendrán los planes de incentivos. Asimismo, deben cumplirse los parámetros de eficacia del reforzamiento en la retribución. Éstos son, la naturaleza, el momento, la magnitud, la especificidad, la frecuencia y el programa del reforzador. El fundamento de los planes de retribución por méritos es recompensar el rendimiento con aumentos salariales. Para utilizar efectivamente los planes de retribución por méritos es preciso determinar la cuantía de los aumentos de la retribución, los momentos en que se concederán y las relaciones que existen entre los aumentos de la retribución por méritos y la posición en la banda salarial. Muchas empresas realizan los ajustes salariales mediante el índice del coste de la vida; sin embargo, debido a su nula conexión con el rendimiento, están comenzando a utilizar otros mecanismos de actualización salarial. La elección del plan de retribución basado en el rendimiento debe hacerse en función de varios factores, entre los que pueden destacarse el grado en el que es posible medir con exactitud el rendimiento en el puesto (individual, de grupo o de la organización), el grado de cooperación necesario entre grupos y el nivel de confianza que exista entre la gerencia y los empleados. Pueden utilizarse conjuntamente varios planes para recompensar a diferentes grupos de empleados que han obtenido rendimientos positivos. No obstante, existen límites al uso eficaz de los sistemas de retribución basados en el rendimiento: deseo de la gerencia de contar con un sistema de este tipo, su compromiso para dedicar el tiempo a diseñarlo e implantarlo, el punto hasta el que los empleados influyen realmente en los resultados y el grado de confianza en la organización. La mayoría de las organizaciones no son capaces de diseñar sistemas de incentivos eficaces. Sin embargo, cada vez hay más que tratan de eliminar los obstáculos al permitir a los empleados que participen en su diseño, implantación y administración, lo que ayuda a éstos a comprender claramente dichos planes. Asimismo, se da la oportunidad de recurrir las decisiones sobre retribución y obtener las recompensas lo más pronto posible, una vez que hayan rendido adecuadamente. Algunas cuestiones de actualidad en la administración de sueldos y salarios son el secreto de las retribuciones y la satisfacción de los empleados con su salario. El crecimiento de las retribuciones indirectas ha sido muy importante a pesar de que no haya muchos indicios de que mediante ellas se logren los fines perseguidos. Parece que, al menos para el personal de dirección, el dinero, las características del trabajo y la oportunidad de desarrollo tienen un mayor impacto que algunos componentes de los programas de compensación indirecta. No obstante, esto no quiere decir que los empleados no deseen prestaciones indirectas. Sin embargo, éstos no siempre valoran las retribuciones indirectas concretas, ya que incluso en muchos casos las desconocen. Las pruebas disponibles indican que el desconocimiento por parte de los empleados del contenido y el valor de los programas de prestaciones puede explicar, en parte, la razón de que no las perciban de modo más favorable. Debido a esto, algunas organizaciones se preocupan por obtener información directa sobre las preferencias de los empleados, con objeto de confeccionar sus programas de retribuciones y mantener una comunicación fluida con ellos. La mejora de la comunicación y el aumento de la participación de los empleados en el diseño y la selección de las prestaciones pueden aumentar la probabilidad de que la organización obtenga un mayor rendimiento de las mismas.

NOTA FINAL

En este comentario final quisiéramos analizar brevemente dos asuntos: el primero se refiere a la posibilidad de extender la retribución basada en el rendimiento a sectores no tradicionales, incluido el sector público; el segundo es una advertencia contra el uso de estos planes como una panacea ante una productividad deficiente.

Sin lugar a dudas, los planes de retribución basados en el rendimiento son un tema candente en el ámbito empresarial y puede esperarse que los resultados positivos ayuden a difundir el mensaje al sector público. Actualmente, sólo algunas organizaciones públicas, que sufren presiones económicas similares a las del sector privado, utilizan programas de incentivos. Tradicionalmente, en este sector se ha buscado la innovación en otras funciones de recursos humanos, más que en la

retribución. Ésta es la razón principal de que este sector no sea capaz de atraer, retener y motivar a los que mejor trabajan. Salvo excepciones, una creencia habitual entre la gente es que el empleado público es mucho menos ambicioso y tiene mucho menos empuje y capacidades que su equivalente del sector privado. Estos estereotipos podrían cambiarse mediante la introducción de planes de retribución por rendimiento, y el sector en su conjunto podría hacerse más productivo. Sin embargo, las autoridades públicas centrales, municipales y otras agencias públicas se resisten, ante la presión, a introducir este tipo de planes, utilizando como pretexto la necesidad de adherirse a los principios de igualdad. Por tanto, la idea de fomentar el espíritu empresarial, recompensando a los empleados productivos, resulta fascinante. Imagínense al profesor (o grupo de profesores) de instituto de enseñanza secundaria que recibiera bonificaciones en función de las puntuaciones de los alumnos en los exámenes nacionales; imagínense a un empleado administrativo del departamento de recaudación que se «quedara» con un porcentaje de las cantidades recobradas de los evasores de impuestos. Evidentemente, algunas de estas sugerencias tendrían inconvenientes, pero ¿sería capaz el sector público de seguir los ejemplos del sector privado? Los períodos de dificultades económicas, como los que caracterizaron el inicio de la década de los noventa, forzaron a las empresas a recortar el personal y a ser más innovadoras a la hora de recompensar a aquellos que permanecían, los cuales tendían a asumir mayores responsabilidades. La retribución por rendimiento parece ser el rumbo que se ha elegido para lograr el objetivo de retener y motivar a estos «supervivientes» [10]. Sin embargo, estos programas a menudo están mal diseñados al no mostrar con claridad de qué modo ni por qué se vinculan a objetivos individuales y organizativos. Debiera estar claro, desde el primer momento, que los planes de incentivos introducen un grado de conducta de riesgo empresarial que requiere líneas de comunicación abierta que los apoyen. En caso contrario, irá perdiéndose la motivación a largo plazo. Las investigaciones han señalado claramente que, si bien las recompensas económicas son efectivas para motivar a corto plazo, para lograr los objetivos a largo plazo deben combinarse con recompensas intrínsecas. Así pues, para que afecten a los resultados mínimos aceptables, las estrategias de retribución directa deben complementarse con retribuciones indirectas y ponerse en sintonía con otras funciones de recursos humanos, como la formación y el perfeccionamiento, la planificación de la carrera profesional y, lo que es más importante, con unos sistemas de evaluación del rendimiento eficaces. Son muchos los cambios que se han producido en las retribuciones que las organizaciones ofrecen a través de las compensaciones. No obstante, es previsible que en los próximos años se siga haciendo un esfuerzo en este componente retributivo y muy especialmente en las siguientes: prestaciones flexibles, guarderías financiadas por la empresa, planes de asistencia a los empleados, planes de participación en las ganancias, instalaciones médicas, guarderías, cuidado de ancianos, entre otras.

Hacia un concepto nuevo de las retribuciones. Para planificar adecuadamente el conjunto de retribuciones, los responsables de gestionar las prestaciones tendrán que analizar las necesidades de los empleados, así como las de la organización. Los elementos clave serán la participación y desarrollo de los empleados, el rendimiento y la comunicación. Teniendo presente estos elementos, la empresa concebirá nuevos conjuntos de prestaciones. Para crear formas innovadoras de elaboración del conjunto de retribuciones, es preciso comprender los objetivos de la organización, y no sólo doblar la oferta de la competencia. Normalmente, para que los planes tengan éxito se comenzará por poner a prueba uno o dos proyectos piloto para ver su aceptación; luego se extenderán al resto de la organización. No obstante, los objetivos deben ser concretos, tangibles y comprensibles. Por tanto, para tener éxito en el futuro, el nuevo concepto de retribuciones tendrá que combinar las recompensas con los objetivos empresariales [11]. Por otra parte, la creciente importancia de los trabajadores a tiempo parcial exigirá a las organizaciones el diseño de prestaciones a la medida de este tipo de empleados.

---

[10] Véase, por ejemplo: Schuster, R. J. y Zingheim, K. P. (1996), *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance,* Jossey-Bass; Flannery, T. P.; Hofrichter, D. A. (Contributor) y Platten, P. (1995), *People, Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations,* The Free Press.

[11] Basado en Walker, C. T. (1990), «The New Compensation Philosophy», *Benefits Canada:* pp. 11-15. Appelbaum, S. H. y Mackenzie, L. (1996), «Compensation in the year 2000: pay for performance?», *Health Manpower Management,* 22: pp. 31-39. Véase también: Wilson, T. B. y Moss Kanter, R. (1994), *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace.* New York, McGraw-Hill.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Qué factores contribuyen a que los empleados estén o no satisfechos con su sueldo?
2. ¿Qué diferencia hay entre un plan de retribución por méritos y un plan de incentivos?
3. ¿Qué condiciones son necesarias para aplicar con efectividad un sistema de retribución basado en el rendimiento? ¿Bajo qué condiciones son más adecuados los planes de incentivos para grupo que los individuales?
4. ¿Cuáles son los fines de la retribución indirecta? ¿Cuál es la mejor forma de lograrlos?
5. ¿Cuáles son los tipos principales de retribución por tiempo no trabajado y cuál es su coste relativo para las organizaciones?
6. Eche un vistazo a la sección de negocios de un periódico e informe sobre algunas retribuciones en especie innovadoras que ofrecen las empresas. Comente su utilidad aparente.
7. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de los programas flexibles de prestaciones?
8. ¿Por qué es importante informar de los programas de prestaciones a los empleados? ¿De qué forma puede hacerse eficientemente?
9. ¿De qué modo facilita la tecnología informática la administración y evaluación de las retribuciones indirectas?

ESTUDIO DEL CASO

La retribución de los cocineros en la empresa «EMY»

Elaborado por Dr. Álvaro López Cabrales.
Profesor Universidad Pablo de Olavide

El cálculo de la evolución de la masa salarial de la empresa «EMY», una importante cadena de restaurantes japoneses de lujo instalada por todo el país, está provocando más de un quebradero de cabeza a Mercedes López, responsable de recursos humanos de la central en Madrid. El motivo es muy sencillo: se están negociando las condiciones salariales de los cocineros de la cadena. Esta cuestión es importante ya que, para garantizar la calidad de los platos, la empresa «EMY» sólo contrata cocineros autóctonos, los cuales son pocos y muy cotizados por otras empresas de restauración, por lo que la compensación se convierte en un factor determinante que incide de manera directa en la decisión de en qué empresa trabajar.

Los datos con los que trabaja Mercedes y que le están quitando más de una noche de sueño son los siguientes: en el año 2005, el sueldo mensual de un cocinero en «EMY» era de 1.500 €. Se ha acordado y firmado un incremento del 5% a dicho sueldo mensual, que se hizo efectivo —sin efectos retroactivos— a partir del día 1 de marzo de 2006. De cara al año 2007, los representantes de los trabajadores pretenden un incremento del salario mensual de un 3% en febrero y otro en agosto del 6%. Debido al gran desarrollo que está teniendo la cadena de restaurantes, con presencia en todas las provincias del país, la plantilla estabilizada de cocineros asciende a 125 personas durante el trienio 2005-2007. No existen pagas extras ni de Navidad ni de verano, por lo que se pagan 12 sueldos mensuales a cada trabajador.

Antes del 1 de diciembre de 2006, Mercedes López debe presentar a Francisco Amaro, Director de la empresa, el informe con el presupuesto de costes de recursos humanos. A ella le preocupa específicamente el tema de los cocineros, que ha causado la incorporación de cinco apartados específicos en el informe. Concretamente, Francisco Amaro quiere saber lo siguiente:

a) La masa salarial pagada a los cocineros a final de 2006, así como el incremento porcentual experimentado con respecto a la masa salarial de 2005.
b) La masa salarial a pagar a finales de 2007 y su comparativa con la de 2006, si se diesen los incrementos de sueldo de 3% en febrero y de 6% en agosto que, en principio están previstos.
c) Los efectos que generan los incrementos retributivos de 2006 en el año 2007, suponiendo que en 2007 los sueldos permaneciesen sin cambios (EFECTO REPORT).
d) Cuánto aumentaría la masa salarial en 2007 debido única y exclusivamente a los incrementos del 3% y del 6% previstos ese año. (EFECTO INCIDENCIA).
e) Si la empresa «EMY», sujeta a restricciones presupuestarias, no pudiera soportar un incremento en masa salarial que superase el 4% durante 2007 y considerando que no se pudiera suprimir el incremento del 3% previsto para febrero de dicho año, ¿cuál sería el máximo incremento salarial que estaría dispuesto a aceptar a partir de agosto de 2007?

Ayuda a la Directora de Recursos Humanos a elaborar el informe presupuestario que debe presentar al Director General, haciendo hincapié en los cinco puntos señalados anteriormente.

>

Práctica sobre evolución de la masa salarial

1. **Cálculo del efecto noria:** se denomina efecto noria a los incrementos en la masa salarial como consecuencia del paso del tiempo (la antigüedad) y las promociones que se producen en la empresa. Calcule el incremento en la masa salarial que se producirá en los próximos dos años sabiendo que el incremento de la antigüedad media anual por categoría es del 2% y que las promociones previstas de cada categoría a la de nivel superior serán del 5%.

2. **Cálculo del efecto report:** se denomina efecto report a los incrementos en masa salarial de un año como consecuencia de los efectos producidos el año anterior.

Categoría	N.º de asalariados	Remun. unitaria	Masa salarial
A	30	500	15.000
B	60	300	18.000
C	80	180	14.400
D	130	120	15.600
	300		63.000

La empresa Corsur, dedicada a la fabricación de muebles de cocina, tiene en la actualidad una plantilla de 350 personas. Su masa salarial, sin considerar las cargas sociales, asciende a 1.400.000 euros. En la actualidad, se encuentra negociando con los sindicatos los incrementos retributivos y desea saber la incidencia que para los dos próximos años tendrá la propuesta que quieren llevar.

Propuesta de incremento para el año n + 1: 3,5% el día 1 de enero y del 4% el día 1 de junio.

Propuesta para el año n + 2: 3,5% a primeros de año y el 2,5% a primeros de junio.

Calcule:

- Los incrementos en la masa salarial de los años n + 1 y n + 2.
- Los aumentos en el nivel (tasas acumulativas) en cada uno de los años.
- El efecto report (incremento en el año n + 2 que es consecuencia del incremento en el año n + 1).

Sexta Parte

TEMAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 12. La salud e higiene en el trabajo y la gestión del riesgo laboral

CAPÍTULO 13. Formas actuales de gestionar los recursos humanos

CAPÍTULO 14. La gestión internacional y multinacional de los recursos humanos

CAPÍTULO 15. La gestión de los recursos humanos en el contexto iberoamericano y asiático

CAPÍTULO 16. Las nuevas tecnologías y los recursos humanos. Avances para el siglo XXI

CAPÍTULO 17. La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos

Capítulo 12

La salud e higiene en el trabajo y la gestión del riesgo laboral

Plan del capítulo

Introducción

12.1 El contexto de la gestión de la salud e higiene en el trabajo
12.2 La prevención de los accidentes y las enfermedades profesionales
12.3 El contexto de la gestión de la salud e higiene en el trabajo
12.4 Estrés y otros factores psicosociales
12.5 La gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo

Resumen

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

Nota: Han colaborado en este capítulo Miriam Díez, de IEL-ESADE-Barcelona.

INTRODUCCIÓN

Los profesionales de la gestión de recursos humanos tienen que intervenir cada vez más para administrar con eficacia los costes que surgen en el contexto de la **salud e higiene del trabajo.** Dada la complejidad de gestionar esta función (ámbito jurídico y legal, empresarial, cultural, sindical, etc.), en la mayoría de las grandes empresas la tarea se confía al departamento de recursos humanos. Hoy en día, la gestión de la salud e higiene en el trabajo es una actividad compleja que necesita de la cooperación de varios expertos y especialistas provenientes de diferentes disciplinas tales como la ergonomía, la medicina del trabajo, la psicología, las ciencias empresariales y otras. La seguridad en el lugar de trabajo y la salud laboral hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas que los empleados experimentan como resultado del ambiente de trabajo proporcionado por la organización en la que desarrollan su actividad. Las condiciones físicas incluyen enfermedades profesionales y accidentes tales como la pérdida de la propia vida o la amputación de algún miembro, lesiones por movimientos repetitivos, dolores de espalda (columna), síndrome del túnel carpiano, enfermedades cardiovasculares, distintos tipos de cáncer (pulmonar, leucemia), los enfisemas y la artritis, etc. Otras situaciones que son conocidas por ser el resultado de un ambiente de trabajo insalubre incluyen la enfermedad blanca del pulmón, la enfermedad castaña del pulmón, la enfermedad negra del pulmón, la esterilidad, el daño del sistema nervioso central y la bronquitis crónica. Las condiciones psicológicas resultan del estrés que produce la organización y una baja calidad de vida en el trabajo, lo que genera descontento, apatía, abandonos, olvidos, confusión interna sobre los roles y deberes, desconfianza en los demás, vacilaciones en la toma de decisiones, falta de atención e irritabilidad. Este capítulo describe los costes asociados con los entornos de trabajo inseguros y enfermizos, así como las estrategias que pueden usarse de manera eficaz para promover seguridad y salud en el lugar de trabajo.

SECCIÓN I: LA SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO

12.1 El contexto de la gestión de la salud e higiene en el trabajo

Como se describe en el Capítulo 3, el proceso de análisis del puesto permite identificar aspectos del mismo que puedan contribuir a producir lesiones en el lugar de trabajo y, por tanto, aplicar los principios ergonómicos para su rediseño. En algunas compañías, el proceso de la selección se ve influido también por el deseo de promover la seguridad y salud laboral, ya que las investigaciones indican que algunas características de la personalidad predicen los accidentes laborales y los síntomas relacionados con el estrés. Por ello, ciertos empleadores usan procedimientos de selección para excluir a los candidatos con tendencias contrarias a la seguridad y salud laboral.

A través de la formación también puede instruirse a los empleados en conductas que reduzcan los accidentes en el puesto de trabajo; puede ser pertinente enseñarles cómo usar un nuevo equipo para protegerse de los riesgos potenciales. Cuando se contemplan la seguridad y la salud como cuestiones de importancia estratégica, también se convierten en elementos claves para la dirección del proceso completo de actuación.

El entorno de la organización

En algunos sectores, donde los riesgos laborales son una realidad inevitable, los problemas de seguridad y salud laboral son de una importancia tan capital que los directivos deben promover el desarrollo de una cultura organizacional de concienciación para la seguridad. Durante el proceso de planificación estratégico, los gerentes de línea tendrían que incorporar la seguridad a través del desarrollo de políticas y objetivos.

Para que dichas políticas y objetivos produzcan algún efecto, sin embargo, todos en la organización deben trabajar para crear una cultura donde se valore la seguridad. En organizaciones en las que la seguridad está integrada en su cultura, los empleados se ven beneficiados al experimentar muchas menos lesiones y accidentes. Para crear una cultura segura se requiere un liderazgo visible del equipo directivo, pero también supone que todos los supervisores y directivos deben promover la

RECUADRO 12.1 Investigación de accidentes (INVAC). Obligaciones del empresario

(Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de noviembre):

- Conservar una relación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que hayan causado al trabajador una incapacidad laboral superior a un día de trabajo (art. 23.1.e).
- Notificar por escrito a la autoridad laboral los daños para la salud de los trabajadores a su servicio que se hubieran producido con motivo del desarrollo de su trabajo (art.23.3).
- Cuando se haya producido un daño para la salud de los trabajadores (...) el empresario llevará a cabo una investigación al respecto, a fin de detectar las causas de estos hechos (art. 16.3).
- La evaluación de los riesgos se revisará, si fuera necesario, con ocasión de los daños para la salud que se hayan producido (art.16.1).

SANCIONES

(Texto refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, RDL 5/2000, de 4 de agosto).

Son infracciones graves (de 250.001 a 5.000.000 de pesetas):

- No dar cuenta en tiempo y forma a la autoridad laboral (...) de los accidentes de trabajo ocurridos (...) o no llevar a cabo una investigación en caso de producirse daños a la salud de los trabajadores o de tener indicios de que las medidas preventivas son insuficientes (sección 2 art. 12.3).
- No registrar y archivar los datos obtenidos en las investigaciones (sección 2 art. 12.4).

Fuente: http://www.mtas.es/insht/.

seguridad y salud laboral como una parte consustancial de sus actividades diarias. Puede utilizarse la implicación de los empleados para animarles a identificar problemas de seguridad y salud laboral y proponer soluciones para solventarlos.

El ambiente global y legal

Las fuerzas externas más importantes para garantizar la seguridad y salud en el trabajo incluyen las leyes y reglamentaciones que regulan este aspecto del trabajo, las nuevas tecnologías, las condiciones industriales, etc. A modo de ejemplo, en el Recuadro 12.1 se presentan las obligaciones y sanciones para las organizaciones españolas.

La tecnología

Las nuevas tecnologías también influyen en la seguridad del lugar de trabajo y en la salud, a veces de manera no del todo obvia. En entornos industriales, la introducción de nuevas tecnologías mejora de manera significativa la seguridad del lugar de trabajo y la salud. Con la incorporación de nuevos equipos industriales, incluida la robótica, los directivos pueden eliminar a menudo el problema de exponer a los empleados a condiciones laborales inseguras.

Sin embargo, algunas nuevas tecnologías introducen nuevos riesgos en el lugar de trabajo. Por ejemplo, los nuevos edificios a menudo no permiten a los empleados abrir sus ventanas, haciéndoles depender completamente de los sistemas de refrigeración para la obtención de aire limpio. Estos equipos de oficina, que hacen el lugar de trabajo más productivo, podrían en determinadas situaciones (emisión de humos o aire contaminado) provocar la enfermedad. En la actualidad, como la mayoría de trabajos dependen del uso de los ordenadores, los empleados están sujetos a condiciones que les ponen en grave riesgo de lesiones como, por ejemplo, el síndrome del túnel carpiano.

La industria

Para algunas industrias, las cuestiones de seguridad y salud laboral poseen una importancia estratégica, mientras que en otras estos problemas requieren menor atención. Según datos recientes del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales español (8/02/2006), los accidentes graves han registrado una disminución de un 6,6% (pasando de 10.474 en el 2004 a 9.783 en el 2005). Según la misma fuente, durante el año 2005 se registraron un total de 990 accidentes mortales, por lo que, por segundo año consecutivo, la cifra ha descendido del millar, tras ocho ejercicios en los que se superaba esa cifra. Aunque en España ha habido una disminución de los accidentes de trabajo, la tasa

de siniestralidad está por encima de la media de la UE. En el 2003, España se situaba en segundo lugar en el ránking de accidentes fatales en el trabajo con 370 muertos, sumando 110 muertes más que la media en la UE.

Por ejemplo, según la encuesta nacional sobre condiciones de trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, un **10,1%** de los trabajadores señala haber tenido algún accidente de trabajo en los últimos dos años. Por rama de actividad, esta frecuencia es superior en sectores como el metal (**18,7%**) y la construcción (**17,2%**), y por el contrario, la rama con menor siniestralidad es administración/banca (**4,7%**)[1]. Según las estadísticas de la UE, España también es uno de los países que registran un número más elevado de accidentes mortales en la construcción. En el 2002 (INSHT, 2002) de los 332 accidentes mortales que se produjeron, 154 fueron en la construcción (el 46,4%).

Así, los sectores del metal y la construcción parecen ser «industrias peligrosas» que ponen constantemente a sus empleados en un entorno donde un desliz o un momento de olvido pueden suponer la pérdida de la propia vida o de algún miembro. Las presiones para reducir plazos, para terminar rápidamente una tarea, empujan a mandos y operarios a tomar riesgos; los expertos en cuestiones industriales describen así este fenómeno: «En medio de una cultura machista de músculo, sudor y jactancia que tienden a empequeñecer la seguridad, se mide y confunde la cautela con la timidez». La construcción, la minería y la agricultura son típicamente los tres sectores más peligrosos a nivel mundial, incluso en los Estados Unidos[2].

La tríada de los RRHH: En asociación con otros directivos y los empleados

Como en otras prácticas de RRHH, promover la seguridad y salud laboral involucra a todas las personas de la organización. Aunque no estén directamente implicados en las operaciones productivas propiamente dichas de la organización, los directivos juegan un papel importante imprimiendo el tono y haciendo de la seguridad y la salud una cuestión prioritaria. Como más adelante en este capítulo podrá comprobarse, los profesionales de RRHH son responsables de supervisar y llevar el control-registro de los incidentes, así como de desarrollar las prácticas de RRHH que promueven la seguridad y salud en el trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) pronostica progresos significativos en la salud y seguridad en el trabajo a lo largo de las primeras décadas del siglo XXI, y más concretamente en las áreas siguientes: 1) un aumento de la atención en la salud y la seguridad por parte de los gobiernos, empleados y patronos; 2) una marcada mejora en la prevención de riesgos laborales debido a las modificaciones que ha experimentado la nueva generación de productos químico-biológicos; y 3) una mejora en el uso de los programas de salud y seguridad diseñados para reducir los accidentes.

Los costes de un entorno de trabajo inseguro y enfermizo

Los costes de los accidentes y enfermedades laborales. Durante los diez años que se han reunido datos en los países de la Unión Europea (1988-1999) se estimó que unos 350 millones de días de trabajo se habían perdido cada año en la Unión Europea por problemas relacionados con la salud, además de casi 150 millones de días laborales perdidos debido a los accidentes de trabajo. Un total de alrededor de 500 millones de días de trabajo al año, por consiguiente, se perdieron como resultado de los accidentes en el trabajo o enfermedades relacionadas con el mismo[3].

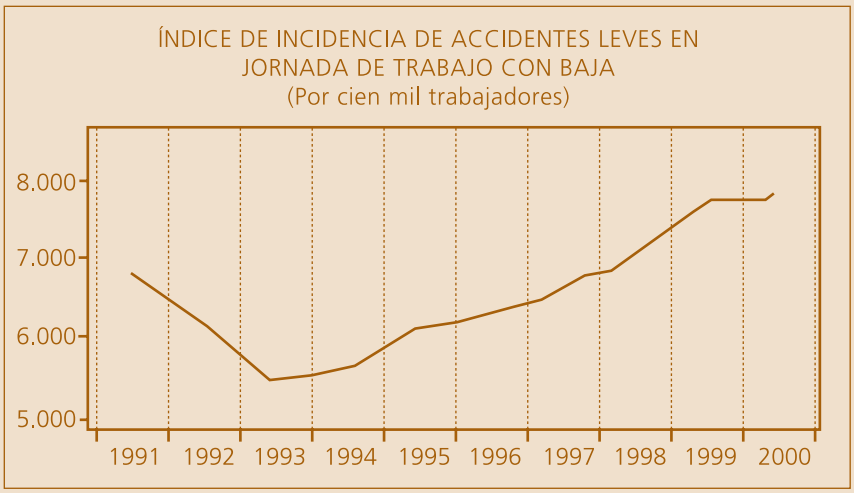
---

1 Fuente: http://www.mtas.es/insht/statistics/4enct_danos.htm.

2 Kelly, T. (1999), «For Hard Hats, a Confusion of Tongues», *New York Times:* G1; Westman, M. y Etzion, D. (1999), «The Crossover of Strain from School Principals to Teachers and Vice Versa», *Journal of Occupational Health Psychology,* vol. 4(3): pp. 269-278; King, S. R. (1996), «Nursing Homes Draw Attention as Worker-Safety Focus Shifts», *New York Times:* D1, D5; Saporito, B. (1993), «The Most Dangerous Jobs in America», *Fortune*: pp. 131-140; «Occupational Injuries and Illnesses», *Bulletin to Management* (1994): pp. 4-6. These estimates could be regarded as conservative because they do not include the costs due to stress and to a low quality of working life. Véase también Kinicki, A. J.; McKee, F. M.; y Wade, K. J. (1996), «Annual Review, 1991-1995: Occupational Health», *Journal of Vocational Behavior,* vol. 49(2): pp. 190-220; Hofmann, D. A. y Stetzer, A. (1996), «A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents», *Personnel Psychology,* vol. 49: pp. 307.

3 Dupre, D. (1998-1999), *Work Related Health problems in the EU* (http://europa.eu.int/comm/eurostat/Public/datashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=KS-NK-01-017-__-I-EN&mode=download).

RECUADRO 12.2 Índice de incidencia de accidentes leves en jornada de trabajo con baja



Para deducir los costes directos e indirectos de los accidentes, se necesita tomar en cuenta los parámetros siguientes:

- **Costes salariales:** Se trata de costes debidos al tiempo perdido por la víctima, por sus compañeros que interrumpieron el trabajo, por el personal médico, por el personal técnico encargado de reparar el equipo dañado, etc.
- **Costes debidos al aumento de gastos de gestión del personal:** Incluyen los gastos debidos a la contratación de un sustituto temporal o definitivo, a los salarios complementarios pagados a la víctima además de las prestaciones pagadas por la Seguridad Social, a las horas suplementarias pagadas a los compañeros de la víctima para recuperar el tiempo perdido y a la formación dispensada a los sustitutos.
- **Costes materiales:** Dichos costes incluyen la reparación o la sustitución del equipo dañado, el aumento de las primas del seguro en concepto de rotura de material, etc.
- **Otros gastos:** Tales como peritajes, honorarios de abogados y sanciones.

En España, como puede verse en el Recuadro 12.2, los accidentes parecen estar en aumento, según los boletines oficiales del gobierno. Los datos sugieren que aunque se aprecia un descenso en los accidentes entre 1991 y 1993, la tendencia desde entonces es de un significativo incremento. Así, los costes relacionados con los padecimientos humanos y las pérdidas de la compañía en la productividad son sorprendentes.

Daños a la salud. En España, del total de motivos de consulta médica relacionados con problemas de salud derivados del trabajo, los más frecuentes han sido: el dolor de espalda (20,4%), el dolor de cervicales (10,2%), el dolor de miembros superiores (7,1%), la fatiga visual (7,1%), las infecciones del aparato respiratorio (5,4%) y el estrés (4,6%)[4]. Estos resultados son muy similares a los del conjunto de los trabajadores en la Unión Europea (véase el cuadro «Sabías que»).

SECCIÓN II: LOS TIPOS DE RIESGOS LABORALES

Los riesgos psicosociales en el trabajo

Las lesiones físicas que los empleados sufren en el trabajo pueden ser más fáciles de contar y cuantificar que las lesiones psicológicas, pero la salud mental es tan importante como la salud física. Para algunos empleados, el lugar de trabajo es una fuente de tensión mental considerable.

Los riesgos o «factores de riesgo» psicosociales se han definido por la OIT como «las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia».

Los factores de riesgo psicosocial estarían, por lo tanto, más ligados al objetivo de los trabajadores de alcanzar un bienestar personal y social y una calidad en el trabajo que a la clásica perspectiva de la seguridad y salud en el trabajo de evitar los accidentes y las enfermedades profesionales. En marzo

[4] Fuente: http://www.mtas.es/insht/statistics/4enct_danos.htm.

SABÍAS QUE

La exposición a riesgos físicos en el lugar de trabajo, la intensificación del mismo y las prácticas de empleo flexibles siguen siendo algunas de las principales causas de los problemas de salud de los trabajadores de la Unión Europea.

Los problemas de salud más frecuentes relacionados con el trabajo en la UE son:

- Los dolores de espalda (mencionados por el 33% de los encuestados).
- El estrés (28%).
- Los dolores musculares en cuello y hombros (23%).
- La fatiga general (23%).

Fuente: «Diez años de condiciones de trabajo en la Unión Europea», Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, 2001.

de 2003, la *European Forum of Medical Association* (EFMA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) hicieron un llamamiento a la investigación internacional sobre los factores personales, sociales y estructurales que inciden en los problemas de salud relacionados con el trabajo, con el propósito de desarrollar futuras estrategias para identificar y prevenir estos problemas.

En los últimos años hemos asistido, a nivel internacional y muy especialmente a nivel europeo, a la emergencia de los estudios y análisis de lo que se ha venido en llamar «nuevos riesgos», y dentro de ellos los que se consideran de carácter psicosocial. Por ejemplo, los resultados obtenidos en la Encuesta del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo en España indican, al igual que ocurría en encuestas anteriores que, en opinión de los trabajadores entrevistados, las exigencias mentales para la realización de la tarea son elevadas. Se refleja en la necesidad de mantener un nivel elevado de atención durante más de la mitad de la jornada laboral **(58,2%),** a la vez que son altos los porcentajes que se refieren a la necesidad de mantener un ritmo elevado de trabajo **(35,1%)** y de realizar tareas repetitivas y de corta duración **(32,2%)**[5] .

En un reciente artículo publicado por el Comisionado Europeo para el Empleo y los Asuntos Sociales, basado en datos de un estudio de ámbito europeo, el autor afirma que «los trabajadores están bajo tensión severa»[6]. Las autoridades en seguridad y salud de los países miembros han identificado «la tensión» (o el «estrés») como uno de los riesgos emergentes más importantes.

El empleado propenso a los accidentes. Algunos expertos señalan al propio empleado como la causa donde gravitan los accidentes. Éstos dependen de la conducta de la persona, del grado de riesgo en el ambiente de trabajo y del puro azar. El grado en que una persona contribuye a un accidente puede ser un indicio de la propensión del individuo hacia ellos; no obstante, no se ha hallado ningún conjunto regular de características personales que pueda afirmarse que siempre contribuye a los accidentes. Sin embargo, ciertas características psicológicas y físicas parecen hacer a algunas personas más propensas a los accidentes. Por ejemplo, empleados que son emocionalmente «fuertes» tienen menos accidentes que aquellos que son emocionalmente «débiles»; además, se ha detectado que los empleados que tienen menos accidentes son más optimistas, confiados e interesados en los demás que aquellos que sufren más accidentes. Es probable que los trabajadores sometidos a más tensión tengan más accidentes que aquellos sometidos a menos tensión. Los «consumidores de sustancias» también experimentan más lesiones relacionadas con el trabajo, y esta afirmación resulta cierta independientemente de si se consumen en el trabajo o fuera de él.

Muchas condiciones psicológicas relacionadas con la propensión a los accidentes —por ejemplo, la hostilidad y la inmadurez emocional— pueden ser estados temporales. En consecuencia, son difíciles de descubrir, a menos que se produzca un accidente. En parte porque estas características no están necesariamente relacionadas con los accidentes en todos los entornos de trabajo y porque además son difíciles de detectar en las solicitudes de empleo.

El empleado violento. La violencia en el lugar de trabajo está creciendo rápidamente en todo el mundo, y los directivos empiezan a ser vistos como responsables.

---

5 Fuente: http://www.mtas.es/insht/statistics/4enct_cdt.htm.

6 Diamantopoulou, A., European Commissioner for Employment and Social Affairs «Europe under stress» (http://agency.osha.eu.int/publications/reports/203/en/index.htm).

SABÍAS QUE

Francia, Argentina, Rumanía, Canadá e Inglaterra presentan las tasas más elevadas de agresiones y acoso sexual en el lugar de trabajo, según indica la Oficina Internacional del Trabajo en un informe, basado en el estudio más amplio que se haya realizado hasta ahora sobre la violencia en el trabajo.

Fuente: *Violence at Work*, de Duncan Chappell y Vittorioo Di Martino.

En los Estados Unidos mueren alrededor de 1.000 personas cada año en entornos laborales. El homicidio se ha convertido en la principal causa de defunciones en el lugar de trabajo para las mujeres y en la segunda para los varones. Un estudio de la OIT señala que[7]:

Los brotes de violencia «que se producen en los lugares de trabajo de todo el mundo permiten concluir que este problema rebasa en efecto las fronteras de los países, los ámbitos de trabajo o cualesquiera categorías profesionales».

En algunos lugares de trabajo y ocupaciones, como los taxistas, el personal de los servicios sanitarios, el personal docente, los trabajadores sociales, el servicio doméstico en países extranjeros o el trabajo solitario, sobre todo en los turnos de noche en el comercio, existe un grado de riesgo ante la violencia mucho mayor que en otros ámbitos u ocupaciones.

Dicho riesgo es considerablemente mayor para las mujeres, dado que se concentran en las ocupaciones más expuestas, como la enseñanza, el trabajo social, la enfermería, la banca y el comercio minorista.

Tanto los trabajadores como los empleadores reconocen cada vez más que las agresiones psicológicas son una forma grave de violencia. La violencia psicológica incluye el amedrentamiento de grupo o *mobbing,* es decir, la intimidación y el hostigamiento psicológico colectivo.

En consecuencia, el homicidio, así como otras formas menos graves de violencia, pueden ser activadas por distintas fuerzas, como el ser tratado injustamente, una cultura organizativa que acepte la conducta agresiva como normal, los despidos y el *downsizing,* e incluso el enojo por ser supervisado demasiado de cerca. Aunque puede ser difícil identificar al empleado violento antes de cometer el acto, se sugiere a los directivos que estén pendientes de algunas señales comunes como las siguientes:

- Las amenazas verbales: Los individuos hablan a menudo sobre lo que ellos pueden hacer. Un empleado podría decir: «Cosas malas van a pasar a don Fulano», o alguna otra insinuación sobre las instalaciones.
- Las acciones físicas: Los empleados con problemas pueden intimidar a otros compañeros, consiguiendo acceso a los lugares que no les corresponden.
- La frustración: Suele ser frecuente, en la mayoría de casos de violencia en el lugar de trabajo, que se vean involucrados individuos que se sienten frustrados por no haber alcanzado en la organización lo que esperaban (una promoción, un reconocimiento, etc.).
- La obsesión: Un empleado puede guardar rencor a un compañero o a un supervisor y en algunos casos puede provenir de un interés romántico.

Todos estos casos representan signos tempranos de futuros actos de violencia, ataques a compañeros y daños a la propiedad. Los empleadores podrían protegerse de estas acciones si fueran conocedores de las causas que las provocan.

Accidentes y enfermedades profesionales

Las enfermedades transmisibles. Las enfermedades infecciosas tales como el SIDA, la hepatitis y otras tienen mucha más importancia para el personal de los servicios de sanidad que para cualquier otra categoría profesional. En los hospitales y laboratorios, la «bioseguridad» resulta especialmente relevante, debido al riesgo evidente de que los enfermos transmitan infecciones al personal y viceversa. En las últimas décadas el empleo ha aumentado rápidamente en los servicios médicos y de sanidad, y hoy en día las personas expuestas a riesgos en esos lugares de trabajo suponen una notable proporción de la población activa nacional. Ahora bien, a pesar del alto contingente de personal sanitario y de las posibilidades de contraer enfermedades profesionales, se dispone de relativamente pocos datos precisos sobre los peligros reales para la salud.

---

7 Chappell, D. y Di Martino, V. (1998), *Violence at Work*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

RECUADRO 12.3 **Gestión de riesgos**

12.2 La prevención de los accidentes y las enfermedades profesionales

Las políticas de seguridad y la prevención de riesgos deben ir estrechamente ligadas. Frente a la alternativa de incrementar los incentivos en función de la evolución de los siniestros, los directivos de los recursos humanos, con el apoyo de la alta dirección, tienen la obligación de desarrollar políticas y prácticas preventivas. El establecimiento de medidas preventivas incluye numerosas etapas, entre las cuales la evaluación de los factores que condicionan los riesgos laborales se sitúa en primer lugar.

Las características de tales medidas preventivas serán, a su vez, fruto de una deseable y constante tarea de investigación y variarán según los sectores de actividad. El Recuadro 12.3 sintetiza cómo habría de implantarse una gestión eficaz de riesgos y qué aspectos deberían ser tenidos en cuenta para desarrollar una política de prevención respecto a los equipos, las instalaciones y los empleados, con suficientes garantías de calidad.

El objetivo último de toda investigación sobre accidentes es «diseñar e implantar medidas» para eliminar las causas que los propiciaron o posibilitaron, a fin de evitar su repetición.

Como se ha dicho, rara vez un accidente se explica por una sola causa. Igualmente, rara vez existirá una única medida a tomar para su eliminación, más bien habrá un abanico de soluciones entre las que escoger las más adecuadas.

A la hora de fijar los criterios para la elección de las medidas a adoptar, es necesario tener en cuenta los principios generales de acción preventiva que establece en España la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en su artículo 15 (Recuadro 12.4).

Controlando los accidentes

Además de los requisitos legales, un programa inteligente para reducir la proporción de accidentes y enfermedades profesionales puede incluir todos o algunos de los elementos siguientes: **Diseñar el entorno de trabajo.** El adecuado diseño del entorno de trabajo es quizás la mejor manera de

RECUADRO 12.4 Artículo 15 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborables

- Evitar los riesgos.
- Evaluar los riesgos que no se puedan evitar.
- Combatir los riesgos en su origen.
- Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud.
- Tener en cuenta la evolución de la técnica.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores.

OTROS CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA ELECCIÓN DE LAS MEDIDAS

- ESTABILIDAD DE LA MEDIDA. Sus efectos no deben desaparecer ni disminuir con el paso del tiempo.
- NO DESPLAZAMIENTO DEL RIESGO. La supresión de un riesgo en un puesto de trabajo no debe crear otros riesgos en ese o en otros puestos.
- ALCANCE. Se debe buscar que la medida resuelva el mayor número de problemas presentes y, a su vez, que su implantación beneficie al mayor número de trabajadores potencialmente afectados.
- COSTE PARA EL TRABAJADOR. Se debe evitar que las medidas a tomar lleven consigo un aumento de las molestias para el trabajador, ya que, de ser así, pueden resultar poco eficaces.
- COSTE PARA LA EMPRESA. Entre medidas que garanticen un nivel equivalente de eficacia preventiva, es obvio que se implantará aquella de coste menor, pero NUNCA el factor coste irá en menoscabo de la eficacia preventiva de la medida a tomar.

prevenir accidentes y aumentar la seguridad. Entre las características de seguridad con las que debe contar el entorno físico estarían los protectores de máquinas, los pasamanos en las escaleras, gafas protectoras y cascos de seguridad, luces de aviso, mecanismos auto-correctores y desconexiones automáticas. ¿Hasta qué punto estas precauciones reducirán los accidentes laborales? Depende realmente de la aceptación y uso por parte del empleado de las políticas y procedimientos de la compañía. Por ejemplo, las lesiones de ojos se verán reducidas si se dispone de gafas protectoras y si los empleados las usan correctamente.

Esto será más probable que ocurra cuando los empleados aceptan la responsabilidad de la seguridad, como empieza a ser la tendencia en algunas empresas. Así, a modo de ejemplo, los empleados de Du Pont tienen claro que la responsabilidad de velar por su seguridad les corresponde a ellos. Esta responsabilidad ha crecido a medida que la compañía ha ido reduciendo sus niveles organizativos, lo que significa menos vigilancia y un enfoque más participativo de la dirección. Con la autogestión y el trabajo en equipo aumenta la asunción de responsabilidad por parte del individuo. Se espera de los equipos que trabajen para la consecución de las metas comunes, y estos objetivos deben incluir una actuación excelente en cuanto a la seguridad.

La ergonomía. Otra manera de mejorar la seguridad es hacer el propio trabajo más cómodo y menos cansado, a través de la ergonomía. La ergonomía toma en consideración los cambios en el ambiente del trabajo junto con las capacidades físicas y fisiológicas y las limitaciones de los empleados.

En un esfuerzo por reducir el número de lesiones de espalda, la compañía de automóviles Ford *(Ford Motor Company)* rediseñó los puestos de trabajo y tareas que podían estar causando problemas de contracturas musculares a los operarios. Por ejemplo, se introdujeron mecanismos elevadores en la línea de montaje para reducir los problemas de espalda y se están estudiando las superficies de trabajo para ver si las esteras en el suelo pueden reducir la fatiga del cuerpo. Se utilizan para el entrenamiento[8] vídeos que muestran a los empleados de Ford trabajando antes y después del rediseño ergonómico.

[8] Hollenbeck, J. R.; Ilgen, D. R. y Crampton, S. M. (1992), «Lower Back Disability in Occupational Settings: A Review of the Literature from a Human Resource Management View», *Personnel Psychology* 45: pp. 247-278. Véase también Tyler, K., «Sit Up Straight».

Para reducir las lesiones de espalda, los empleados del servicio de correo de EE.UU. *(Federal Express)* establecieron un programa de prevención de tres ejes que ponía el acento en la formación, el ejercicio físico y el uso de tirantes para los miles de manipuladores-repartidores de paquetes. El programa empieza formando a los empleados en el conocimiento sobre las lesiones de espalda. Esta formación se complementa con la inserción de sugerencias en las hojas informativas dirigidas al empleado y en las reuniones semanales de grupo, donde se discuten técnicas de levantamiento de paquetes que sean seguras. El segundo componente del programa prepara físicamente a los empleados. Éstos participan en un subprograma obligatorio de estiramientos diseñado para todos aquellos cuyos trabajos incluyen el levantamiento de peso. Tercero, todos los manipuladores de paquetes usan apoyos flexibles para la espalda, que les proporcionan protección directa a la vez que sirven como un recordatorio constante para alzar los paquetes de manera segura[9].

Los comités de seguridad. El departamento de RRHH puede actuar como coordinador de un comité compuesto de varios representantes de los empleados. Cuando existen sindicatos, el comité debe tener también representantes sindicales. Muy a menudo, las organizaciones acostumbran a tener varios comités de seguridad para la aplicación y administración, y un comité más amplio a nivel de toda la organización para la formulación de las políticas.

Modificación de conducta. Los empleadores saben desde hace tiempo que un pequeño porcentaje de sus empleados son responsables de la mayoría de demandas de sus seguros de salud. En un principio, trataron de animar a su personal a mantener un buen estado de salud ofreciendo subvenciones para ser miembros de organizaciones recreativas relacionadas con el ejercicio físico. En la actualidad, encontramos compañías que están incentivando la participación en programas orientados al cuidado de la salud.

Reforzar conductas que reducen la probabilidad de accidentes puede ser muy exitoso. Los refuerzos pueden ir desde los premios monetarios (como retroalimentación positiva), a los premios de actividad (como tiempo libre), a los premios materiales (un obsequio), hasta los premios financieros (como las pagas extraordinarias por lograr los niveles deseados de seguridad).

El enfoque conductual mide la actuación antes y después de la intervención, especificando y comunicando la conducta deseada a los empleados, supervisándola a intervalos, varias veces por semana (sin ser anunciado con antelación), y reforzándola gracias a la retroalimentación del desempeño.

Reduciendo la incidencia de enfermedades

De manera general, tanto para los empleados como para las organizaciones son más costosas y dañinas las enfermedades laborales que los accidentes laborales. Dado que la relación causal entre el entorno físico y las enfermedades laborales son a menudo sutiles, desarrollar estrategias para reducir su incidencia suele ser difícil.

Supervisar los riesgos. El enfoque obvio de controlar las enfermedades laborales supone librar el lugar de trabajo de agentes químicos o toxinas; otro enfoque alternativo es supervisar y limitar la exposición a dichas sustancias peligrosas. Algunas organizaciones supervisan en la actualidad los cambios genéticos debidos a la exposición a productos cancerígenos (por ejemplo, benceno, arsénico, éter y cloruro de vinilo). Se obtienen muestras de sangre de los empleados, a intervalos fijos, para determinar si los cromosomas han sido dañados. Si el daño ha ocurrido, el empleado afectado se traslada a otro trabajo distinto e inmediatamente se actúa para eliminar las causas que lo han provocado.

SECCIÓN III: EL BIENESTAR EN EL TRABAJO

12.3 El contexto de la gestión de la salud e higiene en el trabajo

En las últimas décadas, la vida, en todos sus ámbitos, ha ido convirtiéndose cada vez en más acelerada, intranquila y nos ha sometido a numerosas presiones. En el mundo laboral, se exige a los empleados mejor calidad y mayor cantidad de trabajo en un tiempo más reducido y empleando menos recursos.

---

9 «Personnel Shop Talk», *Bulletin to Management* (1994): p. 266.

En España, la salud laboral se sigue centrando en la seguridad e higiene cuando se refiere al control de riesgos y en la salud biológica cuando se discuten los efectos del trabajo sobre la salud. Pero los efectos del estrés sobre la salud son cada vez más relevantes, por lo que si se pretende abordar el problema de la salud de los trabajadores de hoy en día, es necesario una profunda revisión del concepto mismo de salud laboral.

Existen diversas opiniones respecto a si las organizaciones deben preocuparse o no por las emociones de sus empleados. De forma muy resumida, podemos dar cuatro razones por las que los directivos deben prestar atención a estos aspectos, ya que se traducen en estrés y tensión:

1. Desde la perspectiva de la calidad del trabajo, los trabajadores se sienten más satisfechos cuando su entorno laboral es seguro y confortable.
2. Los directivos deberían esforzarse en reducir el estrés ocupacional porque conduce a resultados negativos. Los especialistas en salud mental estiman que el 10% de la fuerza laboral sufre depresiones o altos niveles de estrés que terminarán por afectar el rendimiento en el trabajo.
3. Por los enormes costes económicos derivados del estrés. Los expertos estiman que las enfermedades relacionadas con el estrés representan muchos millones de euros cada año.
4. La última razón gira en torno a los casos presentados recientemente ante los tribunales por empleados que se querellaron contra sus empresas por compensaciones no percibidas o problemas derivados del estrés. Un ejemplo lo constituye el fallo de la sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León que determinó que el estrés empujó a un trabajador a beberse una botella de arsénico. Éste es el caso de un trabajador de la compañía *Metal Air,* de Valladolid, que intentó quitarse la vida al «encontrarse bajo un fuerte estrés laboral, viviendo con una gran responsabilidad la difícil situación laboral por la que atravesaba la empresa... asumiendo como personales los fracasos de los proyectos de la empresa», establece la sentencia.

Hoy día, ni la Justicia duda ya de la veracidad de una de las ideas que más ha revolucionado las distintas ciencias que estudian tanto el aspecto físico como el psíquico del hombre del siglo XXI: que el estrés es uno de los responsables directos de las enfermedades psíquicas y físicas más comunes y mortales que afectan a la Humanidad: patología cardiovascular, diabetes, asma, cáncer, hipertensión, osteoporosis, ansiedad, depresión, insomnio, pérdida de memoria e, incluso, envejecimiento[10].

12.4 Estrés y otros factores psicosociales

Estrés significa esfuerzo de adaptación, por lo que tanto los cambios positivos como los negativos lo producen. Por ello, el estrés es un hecho habitual en nuestras vidas. No puede evitarse, ya que cualquier cambio al que debamos adaptarnos provoca estrés. Los sucesos negativos, daño, enfermedad o muerte de un ser querido, son hechos estresantes, así como los sucesos positivos: ascender en el trabajo trae consigo el estrés de un nuevo estatus, de nuevas responsabilidades.

El estrés es una enfermedad progresiva, causada por las presiones y exigencias de la vida moderna, de la sociedad, de uno mismo. También corresponde a una forma o estilo de vida. Normalmente, se asocia el estrés a un estado negativo o una experiencia perjudicial que es necesario eliminar a toda costa. Sin embargo, esto no es siempre así, ni tiene por qué serlo. Lo que resulta negativo y llega a ser nocivo es que esa experiencia sea excesiva, incontrolada o incontrolable. Para constatar esa doble valoración del estrés algunos autores utilizan dos términos diferentes: «eustrés» o estrés sano y «distrés» o estrés perjudicial.

El estrés sano o «eustrés» es toda activación del organismo orientada a adaptarse a una situación interpretada como desafío o reto positivo y que va seguido de una percepción de logro desactivador. Este proceso de activación/desactivación depende de la percepción de equilibrio entre las demandas de la situación y los recursos de control de las mismas, y se asocia a una experiencia emocional de bienestar y éxito.

---

[10] Cox, T.; Griffiths, A. J. y Rial-González, E. (2000), Research on Work-related Stress. Report to the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Available from http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress; Devereux, J., Buckle, P. y Vlachonikolis, I. G. (1999), «Interactions between physical and psychosocial risk factors at work increase the risk of back disorders: an epidemiological approach». *Occupational and Environmental Medicine,* vol. 56, nº 5: pp. 343-353.

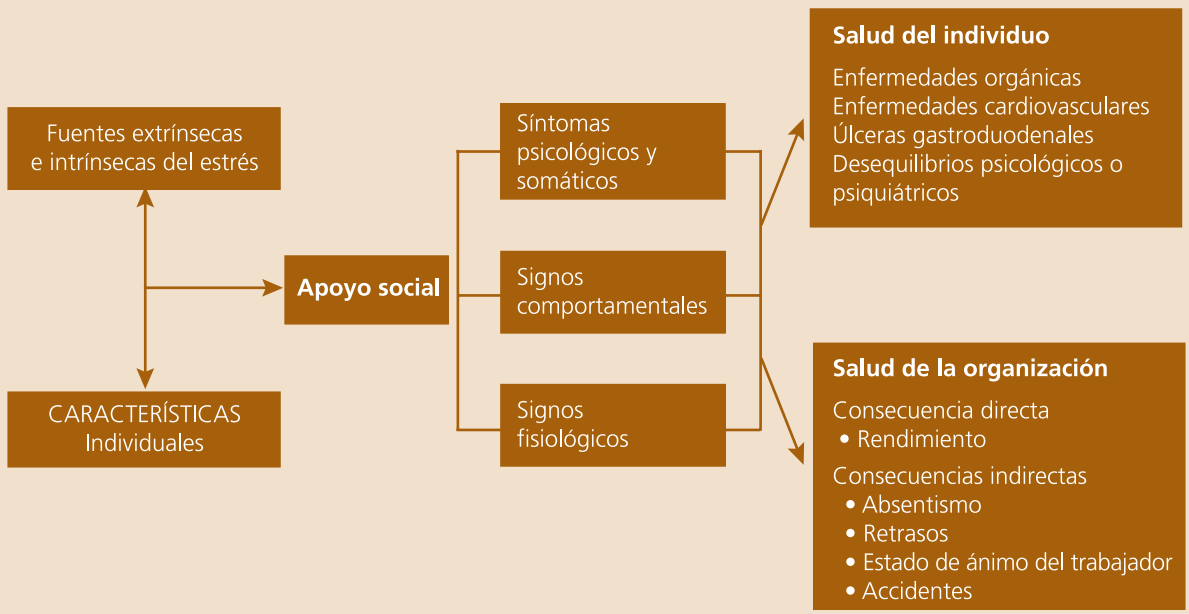
Por el contrario, el estrés perjudicial o «distrés» es toda activación crónica del organismo orientada a tratar de adaptarse a una situación interpretada como amenaza y que no va seguida de desactivación y percepción de logro. La falta de desactivación propia de los estados de estrés perjudicial se asocia a un desgaste orgánico por hiperfunción y a una experiencia emocional de irritabilidad y fracaso. Es este segundo aspecto el que ha recibido más atención en la investigación científica y habitualmente se ha entendido en este sentido el término genérico «estrés» [11].

El estrés laboral. El estrés en el trabajo es, pues, el desequilibrio entre las aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo, o dicho en otras palabras, es la diferencia percibida entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo. Esta definición concuerda con las teorías de la motivación en el sentido de que ésta no se dará más que cuando el trabajador perciba en su trabajo la oportunidad de satisfacer sus necesidades; en caso contrario, no habrá ningún comportamiento motivado. Más aún, el estrés ocupacional es la reacción individual del trabajador a una situación amenazante relacionada con su trabajo, bien por un exceso de demandas, bien porque no se le ofrecen los medios necesarios para satisfacer sus necesidades.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral en los siguientes términos: «Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad al afectar la salud física y mental de los trabajadores».

Habitualmente, los resultados y la eficacia organizacional se evalúan en términos de beneficios económicos, de posición de liderazgo en el mercado, de calidad de producto o servicio y de viabilidad competitiva a medio y largo plazo. El bienestar y las enfermedades de los individuos no son vistos ordinariamente como resultados organizacionales, ni siquiera en parte. A este respecto, la OIT sostiene que «las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas». En una situación en que la ventaja competitiva primordial proviene de la calidad de los recursos humanos disponibles, proporcionar calidad de vida laboral es una forma de conseguir de las personas una mayor implicación en la misión y los objetivos de la organización [12].

RECUADRO 12.5 El modelo prototipo del estrés en el trabajo



[11] Dolan, S. (2007), *Stress, Self-Esteem, Health and Work*. Palgrave-Macmillan.; Dolan, S. L.; García S. y Díez Piñol, M. (2005), *Autoestima, estrés y trabajo*. Madrid, McGraw-Hill.

[12] Peiró, J. M.; Salvador, A. (1993), *Control del estrés laboral*. Madrid, Eudema, S. A.

Un modelo del estrés laboral. Aunque la literatura ofrece muchos modelos teóricos para entender el concepto del estrés laboral, dos investigadores canadienses, Simon Dolan y André Arsenault, han propuesto un modelo sintético que permite realizar un diagnóstico para disminuir la frecuencia de las consecuencias irreversibles del estrés a largo plazo. Este modelo responde a cuatro preguntas[13]:

- ¿Cuáles son las fuentes de estrés en su entorno laboral?
- ¿Por qué los trabajadores no se ven afectados de igual forma por el estrés?
- ¿Cuáles son las consecuencias individuales del estrés desde el punto de vista físico y psicológico?
- ¿Cuáles son las consecuencias organizativas medibles relacionadas con el del rendimiento de los trabajadores (productividad, absentismo, frecuencia de accidentes laborales, etc.?

Los autores de este modelo sostienen que la discordancia entre el individuo y su entorno de trabajo es lo que provoca problemas de falta de adaptación. Según el grado de discordancia puede aparecer una variedad de signos y síntomas de tensión que constituyen los indicadores del estrés. El modelo insiste en la importancia de las diferencias individuales frente a las exigencias de las tareas, teniendo en cuenta el hecho de que tareas diferentes conllevan diferentes exigencias. La relación que se establece entre el individuo y su entorno de trabajo evoluciona según unos ciclos de adaptación que son susceptibles de variar en función del tiempo y de los cambios, ya sea en la organización, ya sea en el seno del individuo mismo. El modelo se puede observar en el Recuadro 12.5.

Estresores intraorganizativos

Con el objeto de facilitar su estudio y comprensión, los agrupamos en cuatro tipos: estresores del ambiente físico: luz, ruido, vibraciones y espacio. Estresores de nivel individual: sobrecarga de trabajo, conflicto y ambigüedad de roles, y discrepancia con las metas en la carrera laboral. Estresores de nivel grupal: falta de cohesión, conflicto, clima y presiones del grupo. Estresores organizativos: clima, tamaño y estilo gerencial, estructura jerárquica, tecnología y fechas topes no racionales.

1. **Estresores del ambiente físico.** Estos factores requieren una doble adaptación, tanto física como psicológica. En este apartado señalaremos brevemente los principales estresores del ambiente laboral físico:
   - **Falta de luz o luz muy brillante.** Una iluminación inadecuada en el trabajo puede acarrear consecuencias negativas para la visión, dolores de cabeza, fatiga visual, tensión y frustración por resultar el trabajo más molesto y costoso.
   - **Ruido.** El trabajar con ruido influye negativamente en el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes, aumentando el porcentaje de errores. Adicionalmente, se reducen las conductas de cooperación y aumentan las actitudes negativas hacia los demás. En definitiva, se observa una hostilidad mayor.
   - **Vibraciones.** El estar constantemente expuesto a vibraciones produce incrementos de catecolaminas, daños en la espina dorsal y alteraciones en el funcionamiento neurológico.
   - **Disponibilidad y disposición del espacio físico para el trabajo.** La falta de espacio físico o la mala disposición del mismo puede incrementar el número de movimientos a realizar, con el consiguiente esfuerzo y pérdida de tiempo.
2. **Estresores a nivel individual.** Se consideran como tales los siguientes:
   - **Sobrecarga de trabajo.** El exceso de trabajo, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, es una fuente frecuente de estrés. La sobrecarga o estrés por sobreestimulación puede ser objetiva o subjetiva, de acuerdo con la valoración y las características de las personas. Por otra parte, la falta de trabajo también puede resultar estresante. El estrés por subestimulación se produce por la falta de estímulo normal y fisiológico de los sentidos y del pensamiento, y se presenta, por ejemplo, en el trabajo rutinario y automatizado que no permite la creatividad y el pensamiento independiente. Genera distracción, falta de atención y aumento de los accidentes de trabajo. La sobrecarga genera insatisfacción, tensión, disminución de la autoestima, sensación de amenaza, taquicardia, aumento del colesterol, del consumo de nicotina y otras adicciones, para tratar de responder a la sobreexigencia.

[13] Dolan, S. L. y Arsenault, A. (1980), *Stress, santé et rendement au travail*. Montréal, École de relations industrielles, monographie nº 5, Université de Montréal; Dolan, S. L. y Balkin, D. (1987), «A Contingency Model of Occupational Stress». *International Journal of Management,* vol. 4(3): pp. 328-340.

- **Conflicto de roles.** El conflicto de roles puede ser objetivo o subjetivo. Será un conflicto de roles objetivo cuando existen dos o más personas dando órdenes contradictorias. En cambio, un conflicto de roles subjetivo se produce como resultado de la contradicción entre las órdenes formales que recibe el individuo y los propios valores y metas del sujeto. Los conflictos de roles generan gran ansiedad e insatisfacción por el trabajo, mayor aún cuanto más autoridad ostenta el que expresa las órdenes contradictorias. Estas situaciones disminuyen la creatividad de los individuos sometidos al conflicto, ya que el temor a fallar provoca un desempeño laboral menos satisfactorio. En lo personal, el individuo suele presentar hipertensión arterial y aumento del colesterol.
- **Ambigüedad de roles.** Se refiere a la falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo individual o el alcance de las responsabilidades. Es característico, en este caso, la disminución de la autoestima ante la falta de satisfacción por la tarea que se ejerce. La información y comunicación adecuadas disminuyen este tipo de conflictos, al mejorar la orientación de las tareas laborales.
- **Discrepancias con las metas de la carrera laboral.** Las discrepancias y dudas sobre la carrera laboral o la profesión del individuo están producidas por la falta de seguridad laboral, las dudas sobre los ascensos y las legítimas ambiciones frustradas. La insatisfacción en cuanto a las discrepancias entre aspiraciones y logros lleva a la ansiedad y la frustración, la depresión y el estrés, especialmente entre los 40 y 50 años. Es frecuente que además de una calidad deficiente del rendimiento laboral encontremos adicciones como el alcohol, las drogas, el café, el tabaco, etc.

3. **Estresores a nivel grupal.** La calidad de las relaciones es un factor importante a la hora de determinar su potencial estresor. Unas buenas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo son un factor central de la salud personal y organizacional. Sin embargo, unas relaciones desconfiadas, sin apoyo, poco cooperativas y predominantemente destructivas pueden producir elevados niveles de tensión y estrés entre los miembros de un grupo u organización. Se incluyen como factores estresantes en los niveles grupales los siguientes:
   - **Falta de cohesión.** La falta de unión es una de las características que puede resultar estresante para las personas.
   - **Conflicto grupal.** Un determinado nivel de conflicto siempre es saludable en los grupos y equipos de trabajo; es más, es imprescindible si se quiere que éstos ofrezcan un rendimiento óptimo. Sin embargo, un enfrentamiento continuo y no constructivo entre sus miembros, cuando se mantiene de forma prolongada, puede dar lugar a respuestas emocionales y situaciones de estrés tales como frustración, tensión, insatisfacción, agotamiento emocional, molestias somáticas, insomnio, etc.
   - **Clima grupal.** El clima del equipo de trabajo es otro estresor relevante para los miembros del mismo. En un estudio llevado a cabo con equipos de atención primaria de salud se encontró que los miembros de equipos con climas caracterizados por desequilibrios (entre el grado de apoyo a las personas y la orientación hacia los objetivos, y entre el respeto a las reglas y la orientación innovadora) presentaban niveles de estrés de rol y tensión laboral superiores, y niveles de satisfacción más bajos que los miembros de equipos con puntuaciones más equilibradas [14].
   - **Presiones del grupo.** Las presiones que ejercen los grupos sobre sus miembros pueden traducirse en estrés, sobre todo si se pretende que los miembros asuman valores y creencias que van en contra de sus principios. Estas presiones causan varias alteraciones psicológicas y comportamentales.

4. **Estresores organizativos.** Entre ellos cabe destacar:
   - **Clima de la organización.** Una organización tiene un carácter, una atmósfera particular propia. Este clima condiciona la conducta de los individuos que la integran, pero su valoración es difícil de lograr. Puede ser un clima tenso, relajado, cordial o no, etc. Todo ello produce distintos niveles de estrés en los individuos, según la susceptibilidad o vulnerabilidad que tenga cada uno.

[14] Peiró, J. M. (1992), *Desencadenantes del estrés laboral.* Madrid, Eudema, S.A.

- **Tamaño y estilos gerenciales.** La fuente de estrés más extendida viene representada por el efecto combinado del tamaño de la organización y el grado de formalización en su funcionamiento. Es lo que se denomina, en términos generales, la burocracia. Muchos estudios han permitido demostrar que las organizaciones muy burocratizadas pretenden moldear a las personas para crear un estereotipo.
- **Estructura jerárquica.** En toda estructura que comprenda una repartición no igualitaria del poder, a mayor nivel, mayor es la tendencia al control autocrático de algunos a expensas de los demás. Los dirigentes se encuentran en una buena situación para exigir comportamientos que exceden la capacidad de las personas para soportar dichas exigencias.
- **Tecnología.** La incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones tiene importantes implicaciones para numerosos aspectos laborales y organizacionales. Se suelen producir transformaciones en las tareas y puestos, y también cambios en los sistemas de trabajo, en la supervisión y en las estructuras y formas organizativas. Estas circunstancias pueden dar lugar a nuevos factores estresantes en el trabajo, al tiempo que eliminarían otros.
- **Fechas topes no racionales.** Por todos es conocido el impacto que produce el establecimiento de metas inalcanzables en los tiempos prefijados para ello.

Los nefastos efectos del estrés. El estrés y el agotamiento profesional se han convertido en temas importantes para los directivos debido a los efectos negativos tanto sobre el bienestar físico individual como sobre la productividad de la organización.

Consecuencias en el ámbito personal

No todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés ni muestran tampoco reacciones similares ante un determinado tipo de factor estresante. Así, por ejemplo, si la exigencia es adecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos positivos, estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral, así como una mayor proyección en el mismo con gratificación personal, espiritual y material.

Un indicador de las reacciones afectivas y emocionales utilizado profusamente estos últimos años, particularmente por los empleados del sector sanitario, es el concepto de «agotamiento profesional» (Burnout).

El agotamiento profesional, según algunos investigadores, es un tipo de estrés organizacional que aparece cuando los individuos trabajan en situaciones en las que tienen poco control sobre la calidad de su trabajo, pero se consideran personalmente responsables del éxito o del fracaso de aquél. Otros definen el concepto de agotamiento profesional como una acumulación de estrés, como un estado de gran fatiga resultante de una tensión mental y emocional prolongada. Se traduce, pues, en un agotamiento físico, mental y emocional que hace que el empleado se vea incapaz de satisfacer las exigencias de su trabajo. Se trata de un estado que se desarrolla progresivamente, empezando por sentimientos de inadecuación a la tarea y evolucionando a tal punto que las funciones físicas y mentales se deterioran realmente[15]. Las personas más susceptibles de tener que afrontar estos problemas son las que se denominan «adictos al trabajo», aquellas que trabajan mucho tiempo y muy intensamente y tienen muy poco dominio de su vida.

SABÍAS QUE

Un estudio realizado por Juan Carlos Atance Martínez, de la Dirección Provincial del Insalud de Guadalajara, en una muestra de profesionales de atención primaria y atención especializada, ha obtenido el siguiente perfil epidemiológico de riesgo por el síndrome de Burnout:

Mujer de más de 44 años sin pareja estable, con más de 19 años de antigüedad en la profesión y más de 11 en el centro, profesional de atención especializada, con más de 21 pacientes diarios a su cargo, a los que dedica más del 70% de la jornada laboral y a ésta entre 36 y 40 horas semanales.

Fuente: Revista Española de Salud Pública. http://www.msc.es/salud/epidemiologia/resp/199703/burnout.htm.

[15] Maslach, C. y Jackson, S. (1981): «The measurement of expirienced Burnout», *Journal of Occupational Psychology,* 2: pp. 99-113.

La depresión, la ansiedad, la irritabilidad y los problemas somáticos son otras manifestaciones del estrés. Además de las evidentes relaciones establecidas entre el tabaquismo, el alcoholismo, la drogadicción y las exigencias profesionales. Entre las consecuencias fisiológicas, algunos investigadores han constatado un aumento en la secreción de catecolaminas (adrenalina y noradrenalina) y de esteroides y una subida de la presión sanguínea, todos signos precursores de úlceras estomacales y de enfermedades cardiovasculares. Es interesante apuntar que en un estudio sobre la hipertensión se ha puesto de manifiesto una relación directa entre la hipertensión y el estrés intrínseco. Una conclusión se puede obtener de este resultado: incluso los empleados que están satisfechos de su trabajo pueden sufrir estrés.

12.5 La gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo

La última y muy reciente Comunicación de la Comisión Europea de 11 de marzo de 2002 sobre «Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una nueva estrategia comunitaria de salud y seguridad (2002-2006)», está plagada de referencias a este tipo de riesgos laborales, entre ellas, las siguientes [16]:

- Para empezar, hace hincapié en que se ha de «promover un verdadero bienestar en el trabajo —físico, moral y social—, que no se mida únicamente por la ausencia de accidentes o enfermedades profesionales». Y en este nuevo enfoque global se define como uno de los objetivos el de «prevenir los riesgos sociales: el estrés, el acoso en el trabajo, la depresión, la ansiedad y los riesgos asociados a la dependencia del alcohol, las drogas o los medicamentos».
- Señala que los servicios de prevención de las empresas deben ser auténticamente multidisciplinares y deben incluir los riesgos sociales y psicológicos.
- Habla también de adaptar el actual marco normativo para la integración en el mismo de algunos factores de riesgo psicosocial como el acoso psicológico o la violencia en el trabajo.
- Propone la realización por la propia Comisión Europea y la Fundación de Dublín de una «recopilación de datos y otras informaciones a fin de medir la incidencia de estos fenómenos y definir indicadores de seguimiento».
- Y, por último, manifiesta la conveniencia de que las instancias del diálogo social aborden los nuevos riesgos y «en particular el estrés, cuyo carácter multiforme —sobre todo en razón de la amplia variedad de patologías en que puede manifestarse— justifica plenamente un planteamiento que implique a los interlocutores sociales».

Prevención del estrés individual

El principal objetivo de la prevención y la intervención desde el punto de vista individual es descubrir los factores susceptibles de causar, influenciar o acelerar las diferentes consecuencias negativas del estrés crónico. La prevención del estrés individual conlleva las siguientes fases:

1. **Diagnóstico individual.** La actividad encaminada a desvelar los problemas ligados al estrés, a la tensión y a la salud es extremadamente importante porque constituye la base para la elaboración de una estrategia de intervención. La comparación de las frecuencias esperadas y las frecuencias observadas en cada una de las categorías profesionales agrupadas permite establecer una red de subgrupos susceptibles de sufrir estrés. En toda organización en la que existan archivos metódicos adecuados y, con mayor motivo, parcial o totalmente informatizados, es posible realizar una vigilancia de manera sistemática. Mediante los exámenes periódicos, se puede asegurar un control prospectivo y observar la evolución de los indicadores en el tiempo. La informatización de lo dossieres médicos permite, desde esta perspectiva, dar un inmenso paso adelante en la detección precoz de los indicadores de estrés en el plano individual.
2. **El tratamiento individual.** En primer lugar examinaremos el tratamiento individual a través de la red médica tradicional. A continuación, se presentarán dos tipos de intervención de naturaleza

[16] Velázquez Fernández, M. «Los riesgos psicosociales en el trabajo» (http://www.arearh.com/salud%20laboral/psicosociales1.htm).

más psicológica o biopsicológica, que son los métodos de relajación y los métodos de *biofeedback*. Y para finalizar expondremos nuestro punto de vista.

- Las tradicionales intervenciones médicas. Para tratar una enfermedad asociada al estrés, la medicina tradicional prescribe o bien una dieta, bien ejercicio o bien medicamentos. Existen muy pocos trabajos de investigación que evalúen la eficacia clínica de los medicamentos teniendo en cuenta la reinserción al trabajo. En efecto, los trabajadores que presentan problemas psicológicos o somáticos que están bajo un tratamiento médico, frecuentemente vuelven al trabajo sin que nadie se interese por los efectos secundarios atribuibles al tratamiento, corriendo el riesgo de interferir en el trabajo y convertirse en una fuente secundaria de estrés.
- Los métodos de relajación. El misterio y el carácter mágico o místico en el que se envuelven los protagonistas de este tipo de aproximación, hace que los científicos se muestren desconfiados. Se han desarrollado diversas técnicas con el objeto de alcanzar un cierto grado de relajación. Por ejemplo, se puede conseguir una respuesta relajante sugiriendo a un individuo que se instale confortablemente y se concentre en el número «uno» en cada una de sus respiraciones. El efecto observado es muy parecido al que se consigue con las técnicas de meditación trascendental, evidentemente sin tener su fasto ni su pompa. Sea cual sea, es evidente que las técnicas de relajación procuran un medio de aliviar los síntomas del estrés; sin embargo, son difícilmente consideradas como un tratamiento radical de la causa del estrés. Si efectivamente el estrés se genera por una exaltación de la percepción subjetiva que el individuo tiene de su trabajo, es necesario, pues, actuar sobre tal percepción. Si, por el contrario, existe efectivamente un problema relativo al trabajo, poco importa el individuo, y siempre existirán problemas de adaptación; son, pues, el trabajo, su contenido y su contexto los elementos a analizar.
- Las técnicas de *biofeedback*. El *biofeedback* (retroalimentación biológica) es una técnica que, con la ayuda de detectores situados en diferentes partes u órganos del cuerpo humano, permite al individuo percibir señales por la vista o por el oído. La percepción de dichas señales le posibilita controlar una función que, normalmente, escaparía a su control voluntario. El objetivo del entrenamiento en *biofeedback* es conseguir que el sujeto logre interpretar la información biológica que le proporciona y la use para adquirir control sobre los procesos y parámetros biológicos concretos. Estas técnicas han sido objeto de una crítica considerable y suelen utilizarse en el tratamiento psicosomático de las consecuencias derivadas del estrés. Así, en ciertos casos, la migraña responde bien al *biofeedback,* y se consigue que los individuos reduzcan su tensión arterial. Sin embargo, podemos hacer el mismo tipo de observación general que habíamos hecho en cuanto a las técnicas de relajación psicológicas: representan una forma de tratamiento psicosomático y verdaderamente no tienen razón de ser más que dentro de una estrategia general donde es importante ganar tiempo en espera de descubrir de una forma más precisa la causa del síntoma anormal o de la enfermedad, y atacarla directamente.
- La aproximación cognitiva. Se trata de lograr que el trabajador y el gestor analicen conjuntamente la situación tal y como la perciben cada uno de ellos.

La intervención organizativa: El papel de los gestores de los recursos humanos

El principal objetivo perseguido por los programas de intervención en la organización es mejorar la calidad de la armonía entre las aspiraciones de los individuos y las exigencias del entorno laboral. A continuación consideramos el efecto de los aspectos operativos de los programas de intervención en los procesos de recursos humanos.

1. **La selección y la promoción del personal.** El proceso de selección y de promoción de personal debería ampliar el abanico de criterios habitualmente utilizados, con el fin de englobar los elementos psicosociales de las exigencias del trabajo. También se debe, al principio, evaluar los riesgos de enfermedad física a los cuales el individuo está expuesto e identidicar las expectativas y las necesidades personales de cada candidato. Además, con el fin de evitar que los candidatos no se creen expectativas irreales respecto a su futuro trabajo, deberían ser informados del conjunto de exigencias de la organización en general y de la filosofía de la gestión de recursos humanos.

2. **La descripción de las tareas.** En esta esfera de la actividad de la gestión de los recursos humanos se intenta ofrecer un grado óptimo de desafío y de complejidad. Por muy humanitarias que sean las intenciones de los gestores de recursos humanos cuando remodelan las descripciones de las tareas, en forma de un programa de enriquecimiento o de desarrollo, los resultados observados son decepcionantes, pues esas nuevas descripciones son implantadas sin ningún tipo de discriminación en el conjunto de la organización. Este tipo de programa de enriquecimiento ofrece un excelente medio para reducir el estrés en los trabajadores que buscan más responsabilidades y autonomía de gestión. Sin embargo, para otros, las consecuencias son perjudiciales para su salud y para su rendimiento. Cada vez más se admite que, incluso entre los primeros, una falta de preparación o de autocontrol corre el riesgo de tener nefastas consecuencias. Se debe también tener en cuenta otros aspectos generadores de estrés cuando se reexamine la descripción de tareas: por ejemplo, la clarificación de roles, su carga inherente y el nivel de habilidad exigido. No cabe duda que en estos tres casos la presencia de conflictos de ambigüedad, de sobrecarga o de infrautilización constituyen verdaderas fuentes de estrés.
3. **La gestión de carreras.** En la gestión de los recursos humanos es esencial, cuando se elaboran los planes de carreras, precisar lo más claramente posible los criterios explícitos de promoción. Se ha criticado, justamente, a las organizaciones que olvidan definir los planes de carreras, cuando nadie osaría olvidar la planificación financiera y la planificación de la producción. En una organización, el estrés se reduce fuertemente cuando los trabajadores sienten menos ambigüedad de cara a su carrera. Si los criterios de promoción están bien establecidos, cada individuo sabe qué debe hacer para progresar en el seno de la organización y el riesgo de padecer estrés será menor. En la gestión de los recursos humanos deben hacerse esfuerzos para proponer diversas opciones que permitan el progreso de la carrera y prevean tanto los reajustes horizontales como las promociones verticales.
4. **La formación del personal.** En este aspecto se debe asegurar el mantenimiento de las competencias del personal. Esta práctica se justifica por el hecho de que el individuo tiende a desconfiar en su capacidad para realizar convenientemente su trabajo. Ello todavía tiene más importancia cuando el trabajador está superespecializado y trabaja en una esfera en la que los conocimientos tienen la tendencia a volverse rápidamente obsoletos. Se incluiría también, en esta perspectiva, el conjunto de los diferentes programas y técnicas que pretenden atenuar los síntomas del estrés, y de los que hemos hablado anteriormente.
5. **La evaluación del rendimiento.** La tendencia actual es la de hacer partícipes a los subordinados en la evaluación de su propio rendimiento. Toda técnica de evaluación bilateral, como la gestión por objetivos pretende, sobre todo, estimular la motivación individual dejando que el individuo tome parte en el proceso de evaluación, lo que disminuye su percepción sobre el carácter unilateral de los juicios emitidos, y reduce al mismo tiempo la incertidumbre y los sentimientos de injusticia.
6. **La retribución.** La tendencia actual a individualizar cada vez más los programas de salarios de forma que se correspondan con la necesidad de cada trabajador debería acentuarse más. Se obtendrían muchas ventajas con la utilización de los conocimientos recientemente adquiridos gracias a teorías relacionadas con las recompensas, como la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas. Por lo que respecta a las expectativas, los gestores de recursos humanos generalmente argumentan que un plan de salarios sólido debería establecer claramente la relación entre el esfuerzo, el rendimiento y las relaciones, esforzándose para que dichas relaciones sean lo más claras y explícitas posible, para no generar tensiones. En cuanto a la equidad, la política de salarios de la empresa debería ser pública. Ello supone que las modificaciones, así como los criterios que conducen a ellas, son transmitidas a los trabajadores y no se guardan en secreto. En definitiva, se trata de reducir las tensiones que pueden surgir en materia de retribución en un contexto donde los salarios tienden a personalizarse.
7. **Los horarios de trabajo.** Cada vez más se habla de horarios de trabajo flexibles. Esta aproximación gana popularidad entre los practicantes de la gestión de recursos humanos. Para una organización, este tipo de horarios resuelve en buena parte los problemas de retraso, permitiendo a la vez a los trabajadores elegir las horas de entrada y de salida que más les convienen. El concepto de flexibilidad de horarios de trabajo podría incluso extenderse para permitir a los trabajadores optar a semanas de trabajo de duración variable.

8. **Disminuir su tradicional resistencia.** En el ámbito de las relaciones de trabajo, los gestores de la organización deberían disminuir su tradicional resistencia a las reivindicaciones sindicales sobre inclusión en las negociaciones de puntos como el contenido de las tareas, que representa una importante fuente de estrés. Desde otro punto de vista, los gestores deberían cooperar con los sindicatos en el establecimiento de programas de intervención terapéutica y preventiva con el objeto de luchar contra los diferentes síntomas comportamentales del estrés, como el alcoholismo y la utilización no medicinal de drogas.
9. **Establecer programas de bienestar.** Las corporaciones se están centrando cada vez más en mantener a los empleados en buen estado de salud en lugar de ayudarles a recobrarse de la enfermedad. Están invirtiendo en programas de bienestar que parecen estar dando frutos en cuanto a la moral, el rendimiento, las tasas de absentismo y los costes de atención a la salud[17].

RESUMEN

Los empleadores están muy concienciados del coste de la no salud y de los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. La Unión Europea y sus respectivos gobiernos, a través de un tejido complejo de leyes y regulaciones, también está potenciando y obligando a los empleadores a que presten un mayor interés por la salud del empleado y su seguridad. Aunque la preocupación actual de los gobiernos está principalmente centrada en los accidentes laborales y las enfermedades (ambos aspectos del ambiente físico), empiezan a verse señales de que se está prestando atención también a los factores de riesgo social y psicológico. Las organizaciones también pueden escoger involucrarse en programas que afronten estos factores de riesgo psicosocial. Programas eficaces dirigidos a paliar ambos entornos pueden mejorar significativamente la salud del empleado y la efectividad de la organización.

Cuando se considera la adopción de programas de mejora, la implicación del empleado no sólo es una idea buena sino que con toda probabilidad será aceptada por los propios individuos. Pueden hacerse muchas cosas para mejorar ambos entornos de trabajo (físico y psicológico), cada uno de los cuales tiene sus propios y únicos componentes. Algunas estrategias de mejora pueden ir bien para un determinado componente pero no para otros.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cómo puede el Departamento de Recurso Humanos agregar valor a la organización gestionando los temas de la salud laboral y los problemas de seguridad?
2. ¿Cómo pueden evaluarse las estrategias para mejorar el ambiente de trabajo físico y el ambiente de trabajo psicológico?
3. ¿Quién es el responsable de la seguridad y la salud en el lugar de trabajo? ¿El patrón? ¿El empleado? ¿El gobierno? Justifíquelo.
4. ¿Qué diferencias existen entre los riesgos físicos y los riesgos psicológicos? Estas diferencias, ¿qué implicaciones tienen para los programas que abordan estas dos categorías de riesgos?
5. ¿Existe un tipo de empleado que pueda considerársele «propenso a los accidentes»? Y, asumiendo que exista, ¿cómo pueden dirigirse las acciones del Departamento de Recursos Humanos para tratar este problema eficazmente?
6. ¿En qué difiere la estrategia de una compañía para prevenir los accidentes laborales de un programa para prevenir las enfermedades laborales? ¿De qué manera los programas podrían ser similares?
7. ¿Qué es el estrés profesional? ¿Puede gestionarse el estrés en el trabajo? ¿Cómo?
8. ¿Deberían todos los patrones instituir programas de bienestar para sus empleados?

[17] Adkins, J. (2000), «Ceridian Performance Partners' President Linda Hall Whitman on Navigating Work and Life», *Academy of Management Executive* 14(2): pp. 28-33; Leonard, B. (2000), «Employees Are Searching for a Healthier Lifestyle», *HR Magazine*: p. 32; Hill, C. (2001), «Online Wellness Programs Offer Healthy Choices», *Workspan*: pp. 22-25; Hosking, A. (1999), «Precautionary Tales», *HR World:* p. 59; Suri, S. (1999), «Fly Me to Hospital», *HR World:* p. 63; Winters, C.; Stangler, K.; Shaffer, A. L. y Morris, B. A. (1997), «Corporate Wellness», *Human Resource Executive:* pp. 47-60; «Personnel Shop Talk», *Bulletin to Management* 48 (1997): p. 402.

ESTUDIO DEL CASO

«Una personalidad patológica o una mala calidad de vida en el trabajo»

Elaborado por Miriam Díez Piñol, ESADE (Barcelona)
Investigadora en IEL Instituto de Estudios laborales de ESADE

Elaborado por Esther Sánchez, ESADE (Barcelona)
Profesora de Derecho del Trabajo de ESADE

Patricia Santiago, comienza prestando sus servicios para la empresa Ciber, S.A. Su antigüedad es desde el 16/11/2000, su categoría profesional es de Titulada de Grado Superior Grupo I, si bien en las nóminas figura como Auxiliar Administrativo. A la trabajadora se le exigió como requisito para ser contratada tener título de Licenciada, y las funciones que desempeña desde el inicio en la empresa son las de seleccionar candidatos para distintas empresas clientes, realizando efectivamente funciones de técnico de selección de personal en el departamento de RRHH.

Su jornada es de 30 horas semanales, por venir disfrutando temporalmente de un contrato a tiempo parcial. Percibe un salario base de 367,59 € sin inclusión de pagas extras, más un complemento de puesto de trabajo (232 €), más antigüedad (100 €), y plus de convenio (120 €).

El próximo mes de noviembre se cumplen ya 6 años de su llegada a Ciber. Sin embargo, desde hace algo más de 1 mes está de baja por depresión. Hace algunos meses estuvo también de baja por 2 semanas. Cuando quiso reincorporarse a su puesto, se encontró con que habían cambiado las llaves de acceso al edificio y no le dejaban entrar en él. También pudo percibir un cambio en la distribución de los despachos. Si bien había cuatro salas equipadas para realizar entrevistas, a ella le asignaron un espacio en un pasillo (lugar de paso) y sin posibilidad material de tener una silla para los candidatos.

Días antes de su vuelta al trabajo el Responsable del Departamento comentó al resto de trabajadores que en breve se reincorporaría a su puesto una trabajadora que ha estado de baja por «problemas de inestabilidad emocional y depresión».

Destacar también que en el momento de su reincorporación se le propone un cambio de contrato. Debido a reajustes organizativos, se le insta a que se dé de baja en la empresa para posteriormente suscribir un contrato mercantil con ésta. Los actuales técnicos de selección (en total 4) mantienen una relación mercantil con la empresa, habiendo sido contratados como autónomos.

Hace 2 años hubo un cambio de gerencia y desde entonces, han pasado más de 4 gerentes. Además, se ha producido una constante rotación de personal, sobre todo en los cargos de confianza. El puesto de la Sra. Santiago también ha sufrido variaciones. En concreto, ha pasado a depender de la coordinadora, Sara (hija del Presidente del Grupo Ciber, S.A.). Se le informa que se le ha modificado su sistema de remuneración, de forma que, en adelante y al margen de si acepta o no el cambio de contrato, percibirá comisiones según la facturación que obtenga. Ésta se calculará en función de las selecciones que realice para las empresas clientes que solicitan perfiles concretos para distintos puestos de trabajo.

La empresa dispone de dos salas para reuniones. Éstas son comunes para todo el personal. En ellas se pueden hacer entrevistas, siempre que no estén ocupadas. Cuando lo están, se realizan en cada uno de los despachos de los técnicos de selección. No obstante, la trabajadora no puede realizar entrevistas en su puesto de trabajo cuando están las salas de reuniones ocupadas.

A partir de enero de 2004, a la trabajadora se le asignan funciones administrativas además de las propiamente de Técnico de Selección. A la trabajadora se le asigna en exclusiva como cliente la empresa ISFRA que exige seleccionar aproximadamente a unos 150 candidatos semanalmente y en cambio la empresa sólo contrata al año unos 3, por lo que es calificada por los técnicos de selección como de «empresa cliente frustrante».

La trabajadora recibe órdenes de la también técnico de selección (Coordinadora Sra. Sara) que le asigna un número de entrevistas diarias y presentación de un número determinado de candidatos, además de las tareas propias de administrativo. Ante la cantidad de tareas exigidas, la trabajadora solicita con fecha 6/10/2004 aumentar su jornada laboral a 40 horas semanales. Dicha solicitud le es denegada.

Una de las actividades de la trabajadora es insertar anuncios con los perfiles de los candidatos en la página web

destinada para ello. En varias ocasiones se ha encontrado desactivada la página, lo que le impide el desarrollo normal de sus funciones ya que una vez obtenidos los perfiles que las empresas clientes solicitan, debe redactar el anuncio correspondiente y esperar a que aparezcan candidatos a seleccionar, para después poder realizar la entrevista, también a cargo de la trabajadora.

La trabajadora solicita el disfrute de 9 días pendientes de vacaciones más un permiso por uno de los puentes que la empresa concede. La petición le es denegada por la coordinadora argumentando el volumen de trabajo que la trabajadora acumula.

La trabajadora ve obstaculizada su actividad laboral. En concreto, deja de funcionar la línea interna de su teléfono, no puede recibir llamadas desde otras extensiones y tampoco realizarlas a móviles. Se trata de una herramienta de trabajo necesaria en casos de procesos de selección con incorporación inmediata. Esto le hace tener que acudir a otros teléfonos del departamento.

El técnico que resuelve la avería, que duró más de una semana en el mes de marzo de 2005, comprueba que se ha producido una manipulación incorrecta y eso provoca la inactividad de la extensión telefónica.

En noviembre de 2005, la coordinadora notifica por escrito a la trabajadora que, en adelante, le especifique las labores que realiza y el número de personas que entrevista. El informe deberá hacerse diariamente, al finalizar la jornada.

La trabajadora junto con el resto de compañeras (técnicos de selección, oficiales administrativos, etc.) salían a desayunar todos los días en grupo y el tiempo que se tomaban era variable entre 30 a 40 minutos.

La empresa, con fecha 20/12/04 sanciona únicamente a la trabajadora con una amonestación por escrito y por falta leve tipificada en el art. 25.1 del Convenio colectivo de aplicación, «por haberse ausentado de su puesto de trabajo durante el tiempo de desayuno desde las 11,40 hasta las 12,20 horas».

Desde la fecha de la sanción, a la trabajadora no le encargan más selecciones que las de la empresa ISFRA, cuyo resultado viene siendo de 3 seleccionados al año. De este modo, cada vez tiene que realizar más tareas administrativas, que no requieren el desarrollo de sus competencias profesionales, ni ningún tipo de contacto con sus compañeros/as de trabajo.

La trabajadora solicita poder asistir a un Congreso organizado por el Grupo Ciber, solicitud que de nuevo es denegada por la coordinadora por razones de trabajo. Además, la coordinadora argumenta que la calidad del trabajo desempeñado por la trabajadora ha disminuido. Igualmente le increpa con las siguientes palabras: «Es absolutamente incomprensible cómo el resto de tus compañeros sacan adelante el trabajo sin dificultad. ¿Qué pasa, qué eres tonta? ¡No eres capaz ni de hacer fotocopias con rapidez! Te advierto, o vuelves al loquero para que te dé alguna pastilla que te entone o espabilas y empiezas a gestionar mejor tu trabajo. Si no, ahí está la puerta».

La coordinadora suele cuestionar la mayoría de decisiones que toma la Sra. Santiago en el ejercicio de su trabajo. Acostumbra a mostrar su desacuerdo a través de gestos y miradas ofensivas, sin comunicarse directamente con ella. La coordinadora suele pedir las cosas a gritos tanto a la Sra. Santiago como al resto de Técnicos del Departamento. Habitualmente se queja del equipo que tiene, con comentarios como «*no tengo a nadie válido*» o «*si yo no estuviera aquí no sé que haríais…*».

La Sra. Santiago empezó a sentirse mal hace casi 2 años. Inicialmente se automedicó con fármacos contra el insomnio y las molestias gastrointestinales. Medicamentos como el almax se convirtieron en un componente habitual e imprescindible en su bolso. Sentía que ya no servía para la tarea que hacía. Reconocía que últimamente las tareas que le asignaban tenían poco sentido, además de habérselas reducido considerablemente. La trabajadora pensaba que las tareas que hacía estaban por debajo de sus posibilidades. Además, se había percatado que la coordinadora había hablado mal de ella a los responsables de otros Departamentos e incluso al propietario del negocio, el Sr. Foix.

La Sra. Santiago siempre ha tenido una relación cordial con el Sr. Foix. Lo considera casi como un «padre». En la historia de Ciber, había habido pocos despidos. Las personas que abandonaban la organización lo hacían por voluntad propia. Entre los valores de la empresa destaca el sacrificio y la dedicación al trabajo. El personal solía quedarse habitualmente después de su horario de trabajo, tal como lo hacía el gerente.

Los Servicios de Salud Mental de la CAM, informan que: «*la Sra. Santiago el 24/5/2006 acudió al Centro con un cuadro depresivo-ansioso como reacción a su situación laboral en la que se siente tratada de forma injusta y discriminatoria. Necesitará tratamiento psicoterapéutico de forma periódica*». Desde el 4/7/06, la trabajadora permanece en situación de baja médica, en la que continúa en la actualidad. Manifiesta haber sufrido ataques de angustia y taquicardias en el trabajo y fuera de éste. Al principio no les prestó atención, sin embargo, a medida que se iban repitiendo en el tiempo y aumentando en intensidad, se empezó a preocupar.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Qué conductas se desprenden del caso que pueden ser consideradas como comportamientos concretos de *mobbing?*
2. ¿Cuáles son los elementos constitutivos del acoso moral? Identifíquelos en el caso práctico.
3. ¿Cuál sería el alcance de la responsabilidad empresarial por acoso moral? ¿Qué repercusión tiene para la empresa la constatación de un caso de *mobbing?*

Capítulo 13

Formas actuales de gestionar los recursos humanos

Plan del capítulo

13.1 Aumento de la productividad y la calidad de vida en el trabajo
13.2 Perspectivas sobre la gestión de las organizaciones y los recursos humanos
13.3 Programas actuales para mejorar la calidad
13.4 Programas actuales para mejorar la productividad

Resumen

Nota final

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

13.1 Aumento de la productividad y la calidad de vida en el trabajo

La importancia de mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo es evidente para todos aquellos que trabajan en empresas. Durante muchos años los trabajadores y las organizaciones han pensado que estaban protegidos ante la competencia global y, por tanto, se crearon pocos incentivos para aumentar la productividad. Este panorama ha cambiado con rapidez, debido a diversos factores, entre los que pueden destacarse:

- La mayor duración de los ciclos de recesión económica.
- La globalización de los mercados y el aumento de la competencia internacional.

La presión para aumentar la productividad es cada vez mayor, a medida que las empresas se dan cuenta de que está en juego su supervivencia. La caída de la productividad influye en la pérdida de competitividad de las empresas, así como en el nivel de vida de las personas y de la comunidad. La caída de la productividad influye en el nivel de vida de las personas y de la comunidad en general, así como en la pérdida de competitividad de las empresas.

La necesidad de mejorar la productividad coincide con un momento en que la fuerza laboral está mejor formada y demanda un mayor control y participación en el trabajo. Los empleados prefieren no ser tratados como una pieza más del engranaje de una máquina, necesitándose enfoques innovadores que mejoren simultáneamente la calidad de vida en el trabajo y la productividad. Este capítulo se centra en el cambio de ciertos aspectos de la organización con la intención de aumentar:

- La satisfacción del empleado y, por consiguiente, reducir el absentismo y la rotación de personal.
- La implicación en el trabajo, para fomentar la comprensión y la participación de los empleados.
- La calidad de los productos o servicios, con el fin de retener a los clientes y usuarios y mantener la cuota de mercado.
- El rendimiento y, por consiguiente, la rentabilidad, la competitividad y supervivencia de la organización.

Todas estas metas requieren un esfuerzo importante de los gerentes de recursos humanos, quienes tienen asignado el papel de agentes de cambio a la hora de introducir y apoyar innovaciones en la gestión. De hecho, son ellos los responsables de la validación de las escuelas nuevas de pensamiento, y deberían aplicar sus conocimientos y habilidades para dirigir el cambio y superar la resistencia al mismo. Su papel, por tanto, es esencial en lo que se refiere a la efectividad de la organización.

Fines e importancia de la calidad de vida en el trabajo y la productividad

Los niveles de productividad cada vez se debaten más en las salas de reuniones de los directivos y entre prácticamente todos los gerentes de recursos humanos, siendo un objetivo de todas las organizaciones el invertir para buscar su mejora. Si no se hace, dada la intensa competencia nacional e internacional que existe en la actualidad, la supervivencia está en peligro. Con todo, uno de los aspectos más complejos del aumento de la productividad es su definición y medida. Si bien nadie pone en duda la definición tradicional de productividad —cociente entre producción y factores—, existe un debate en torno a qué significa «producción» y qué significa «factores». A primera vista, parece imposible medir la producción o los factores en una clínica de maternidad, en un banco, en una orquesta o en muchas otras de las miles de organizaciones de servicios y profesionales. En estos casos parece igualmente imposible medir el trabajo que hacen los empleados individuales.

Sin embargo, mirando con mayor detenimiento, las organizaciones han descubierto que esta tarea no es imposible, simplemente es difícil. Las medidas de la productividad deben crearse para cada organización y en función de sus metas. En general, se define productividad como el conjunto de medidas o indicadores de la producción de un individuo, grupo u organización en relación (dividido entre) con los factores o recursos que se hayan utilizado. Cualesquiera que sean los criterios que se empleen, deben: 1) ser mensurables de algún modo (resultados válidos de la evaluación del rendimiento, calidad de la producción, cantidad de la producción, etc.); 2) estar relacionados con los objetivos de la organización; y 3) ser pertinentes para cada trabajo.

En el pasado, los intentos para aumentar la productividad se centraban en el cambio tecnológico, el cual, a la larga, daba origen a un subproducto: el deterioro de la calidad de vida en el trabajo de muchos empleados. En general, se pedía a la gente que trabajara más deprisa, que produjera más, que dedicara menos tiempo a pensar (eso era cometido de la máquina) y que programara su actividad de trabajo en función de la tecnología disponible. Si bien este enfoque parecía ser efectivo a corto plazo, ahora sabemos que no lo es. Esto ha dado origen a que en la actualidad la fuerza laboral trate de ejercer un mayor control, de tener una mayor discreción y de participar en todos los aspectos del trabajo que tengan alguna influencia sobre los individuos. Por consiguiente, durante los últimos veinte años se ha tratado de crear un enfoque más global respecto del aumento de la productividad, sin tener que sacrificar el bienestar físico y psíquico de la persona. La esencia de este enfoque gira en torno al concepto de calidad de vida en el trabajo. A pesar de ser un enfoque encomiable y humanista en relación con la organización del trabajo, la calidad de vida en el trabajo no es la meta última de las organizaciones. Su objetivo estratégico es la supervivencia, el crecimiento y los beneficios y, por tanto, la productividad.

El interés de las empresas por la calidad de vida en el trabajo se basa en el supuesto de que su mejora dará lugar a que el trabajador esté más sano, más contento y más satisfecho, y sea, probablemente, más productivo.

Resulta difícil definir y medir la calidad de vida en el trabajo. En este libro se hace referencia a un proceso por el cual todos los miembros de la organización tienen voz en las decisiones que afecten a sus trabajos en particular y al entorno de trabajo en general, a través de canales de comunicación abiertos y adecuados, que darán como resultado una mayor implicación y satisfacción en el trabajo y unos menores niveles de estrés y fatiga. En esencia, la calidad de vida en el trabajo representa una cultura de organización, o de estilo de gestión innovadora, en la que los empleados tienen la sensación de propiedad, autocontrol, responsabilidad y dignidad. Generalmente, la organización que se caracteriza por tener una elevada calidad de vida en el trabajo fomenta la democracia industrial: se reconocen las sugerencias, preguntas y críticas que puedan llevar a cualquier tipo de mejora. En este contexto, el descontento creativo se considera como una manifestación de la preocupación constructiva por la organización, en lugar de una queja destructiva. El fomento por parte de la gerencia de este tipo de sentimientos de participación a menudo lleva a ideas y acciones que aumentan la eficiencia y la eficacia del funcionamiento de la organización y mejoran el entorno. Por tanto, es muy probable que de ello se derive de forma natural una mejora de la productividad, medida tanto en calidad como en cantidad de trabajo.

La calidad de vida en el trabajo es un concepto y una filosofía de organización del trabajo, cuyo fin es mejorar la vida del empleado en las organizaciones. Para lograr esto, sus defensores siguen varios métodos, desde la muy estricta y simplista reorganización científica de las tareas, como defendieron Taylor y su escuela de pensamiento, hasta el proceso multidimensional continuo de cambio, introducido por el grupo sociotécnico y los defensores de la más nueva teoría de sistemas y de las contingencias.

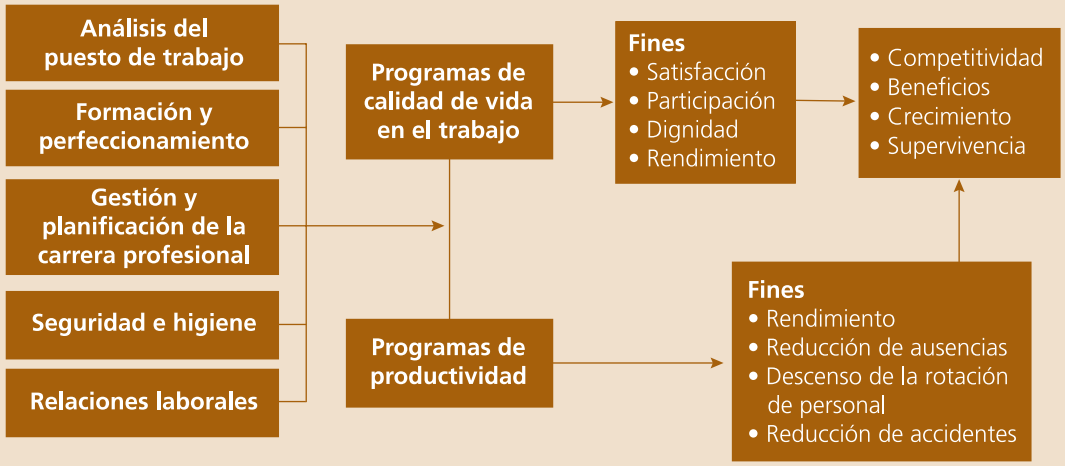
El concepto de calidad de vida en el trabajo puede traducirse en términos operativos y aplicarse al contexto concreto de la organización en forma de programas. Algunos de estos programas son específicos y de alcance limitado, mientras que con otros se trata de producir múltiples cambios en una gran variedad de áreas. Para entender mejor el lugar de los programas de productividad y calidad de vida en el trabajo, presentaremos una breve descripción de sus relaciones con otras áreas de recursos humanos, así como con otras teorías de la organización del trabajo.

Los programas de productividad y calidad de vida en el trabajo pueden entretejerse con otras actividades y programas de recursos humanos. En el Recuadro 13.1 se presentan las relaciones señaladas.

Análisis del puesto de trabajo. Cuando se emplean programas de cambio de tareas para mejorar la productividad o la calidad de vida en el trabajo, a menudo se modifican los fines, cometidos y características de los puestos de trabajo. Estos cambios deben conducir a nuevos análisis de los puestos.

Formación y perfeccionamiento. Para que los programas de productividad y de calidad de vida en el trabajo funcionen con eficacia, es posible que los gerentes tengan que aprender los fundamentos

RECUADRO 13.1 Relaciones y programas en la mejora de la calidad de vida en el trabajo y la productividad



de la gestión participativa. Asimismo, los empleados necesitarán adquirir habilidades de autogestión. Por tanto, aumentarán las necesidades de formación, al menos durante el período inicial de aplicación de un programa.

Gestión y planificación de la carrera profesional. La simple instauración de planes de desarrollo profesional y el fomento de trayectorias múltiples podría considerarse un programa de calidad de vida en el trabajo. Como ya se vio, es muy probable que este tipo de programas aumente la satisfacción y, como consecuencia directa, se reduzcan el absentismo y la rotación de personal.

Relaciones laborales. El éxito de los programas de mejora de la calidad de vida en el trabajo y de la productividad también depende de las relaciones entre empleado y dirección. En el caso de tener que remodelar los puestos de trabajo estructurados de forma tradicional, dicha decisión deberá siempre estar respaldada por los sindicatos.

13.2 Perspectivas sobre la gestión de las organizaciones y los recursos humanos

Para comprender por qué los enfoques tradicionales sobre mejora de la productividad no funcionan demasiado bien, es preciso estudiar los supuestos y la lógica en que se basan. Las formas tradicionales de organización del trabajo se caracterizaban por su rigidez y por una gran centralización del poder, y evolucionaron a partir de varias teorías conductuales y de la organización que todavía siguen siendo hoy muy influyentes. Un breve examen de estas teorías nos permitirá entender mejor los cambios que se han producido desde entonces.

Teorías clásicas

El enfoque *clásico* de la organización del trabajo se basa en tres teorías principales: la de la *organización científica* de Taylor, el modelo de *burocracia* de Weber y el concepto de *administración* de Fayol.

Taylor defendió la idea de que la mejor forma de ejecutar una tarea era dividirla en elementos básicos. Cada elemento sería tan simple que cualquier trabajador con un mínimo de capacitación pudiera realizarlo en un tiempo mínimo. Las cadenas de montaje, la ultraespecialización de las tareas y los salarios por trabajo a destajo están inspiradas en este enfoque. Todavía es posible encontrar unidades productivas que siguen funcionando de esta manera.

El modelo burocrático de Weber trae la jerarquía, las líneas de autoridad y la sistematización de comportamientos. El trabajo debe hacerse de forma rutinaria, impersonal, en un marco rígido y

con un conjunto de reglas o directrices. Todo debe planearse con mucha antelación. Nada debe dejarse a la improvisación o a la creatividad del individuo. Esto parece adecuarse a la situación de muchos hospitales y prisiones, siendo una prueba fehaciente de ello los volúmenes de instrucciones, políticas, procedimientos y organigramas escritos que existen.

La teoría de administración de empresas de Fayol nos aporta las cuatro funciones clásicas de un administrador competente: *planificación, organización, mando o dirección* y *control*. De esta teoría también mantenemos la noción de *unidad de mando*, por la cual un subordinado debe recibir las órdenes de un único supervisor; la distinción entre autoridad de *línea* (ejecutiva) y *asesora;* la noción de *alcance de control,* que determina el número de empleados que puede supervisar con eficacia un gerente, y el principio de *especialización de funciones,* basado en el agrupamiento de actividades similares en el mismo departamento (por ejemplo, producción, finanzas, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo).

Teorías del comportamiento

En respuesta a los puntos de vista estrictos e impersonales del enfoque clásico de la organización del trabajo, las *teorías del comportamiento* nos han ofrecido nuevas aproximaciones sobre las necesidades humanas. La escuela de las *relaciones humanas,* promovida por Elton Mayo, propone que unas relaciones humanas mejores llevan a unos resultados más satisfactorios. A esto han seguido esfuerzos por humanizar las condiciones de trabajo. Según este enfoque, se anima a los trabajadores a identificarse con la organización, y se cultiva un sentimiento de orgullo y pertenencia.

El siguiente paso lógico en la evolución de la organización del trabajo parece ser la participación del empleado en la toma de decisiones dentro de la organización. Se instituyen grupos, comités y comisiones al efecto. Se da más voz y poder a los empleados, pero también más responsabilidad individual. Según la escala de necesidades humanas de Maslow, tratamos de satisfacer las necesidades individuales más elevadas de autoestima, crecimiento y autorrealización.

Los defensores del enfoque conductual también insisten en la importancia de los grupos para alcanzar los resultados del trabajo y contribuir al rendimiento individual. Sin embargo, trabajar con grupos requiere tiempo, energía, aptitudes, habilidades especiales y liderazgo. Por consiguiente, solamente cuando se gestionan o dirigen adecuadamente los grupos aumenta la productividad.

Teorías de sistemas

Uno de los enfoques de sistemas, la escuela *sociotécnica* de pensamiento, considera que los sistemas de trabajo, de producción, tecnológicos y sociales son interdependientes. Lo primero que se estudia es la interacción entre el individuo y su entorno de trabajo. Según este enfoque, la introducción de una nueva tecnología puede requerir que se vuelva a diseñar el trabajo; a su vez, esta reestructuración del trabajo tiene por sí misma repercusiones sociales y psicológicas. La tendencia es a democratizar los lugares de trabajo. Las palabras clave son grupos de trabajo autónomos, habilidades múltiples y responsabilidad de empleado. Se eliminan los mandos intermedios, las diferencias de condición social, los capataces y los jefes de control de calidad.

Otros dos enfoques relativamente nuevos de la organización del trabajo son el *enfoque sistémico* y el *enfoque de la teoría de las contingencias.* El enfoque sistémico tiene en cuenta las interacciones que se producen entre los elementos internos de un sistema de trabajo y su entorno externo. En la teoría de las contingencias se considera cada interacción como un sistema y se trata de descubrir qué combinación de circunstancias y factores darán lugar con mayor probabilidad al mejor rendimiento.

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo

Desde hace ya algunos años, las organizaciones se han dado cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y han descubierto que los **activos intangibles** son los que aportan verdadero valor a las organizaciones. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de activos intangibles? Los activos intangibles son recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También se consideran activos intangibles a las capacidades que se generan en la organización como consecuencia de la coordinación e interacción de los recursos y mediante la creación

RECUADRO 13.2	Componentes del capital intelectual
Capital humano	• Conformado por el conocimiento y las capacidades de los empleados de las empresas. • Parte del activo está en la mente de los trabajadores y se lo llevan consigo cuando vuelven a sus casas o cuando dejan la empresa.
Capital estructural	• Constituye esa parte del activo que permanece en la empresa aunque los empleados abandonen la misma: a) propiedad intelectual de la empresa: patentes, marcas, etc.; b) conocimiento no patentado: *know-how,* metodologías, contratos, bases de datos, secretos comerciales, diseños, nuevas ideas sobre productos, información externa, *data warehouses,* rutinas organizativas, cultura, etc.
Capital relacional	• Relaciones que las empresas mantienen con sus *stakeholders,* entre los que se debería incluir a parte de los clientes, proveedores, etc., los aliados en los procesos de colaboraciones e I + D.

Fuente: http://www.portaldelconocimiento.com/Kbase/Lecturas_Detail.asp?IdArticles=59.

de rutinas organizativas. De forma muy sintética podríamos decir que un activo intangible es aquel que una organización utiliza para crear valor, pero que no tiene un reflejo en su contabilidad. No obstante, debemos señalar los esfuerzos que se están haciendo precisamente para superar las dificultades en la valoración de estos intangibles y poder explicar mejor el por qué hay empresas con una cotización en el mercado muy superior a los meramente contables.

Los activos intangibles, en su mayoría, suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento. Aprendizaje y conocimiento conforman hoy dos elementos nucleares en la gestión de las organizaciones.

A través del aprendizaje individual y de los procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento corporativo podemos llegar a hablar del aprendizaje organizativo.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización y hacer frente mejor a las situaciones cada vez más complejas a que se enfrentan las empresas. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, si bien al principio suelen aparecer problemas de coordinación, con el transcurso del tiempo se van creando unos procesos o rutinas de trabajo que incrementan la eficiencia y los resultados obtenidos. La capacidad de aprendizaje organizativo constituye una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

La gestión del conocimiento, segundo reto para las organizaciones, puede ser considerada como un enfoque sistemático que incrementa el valor de la «inteligencia colectiva» de una organización. Este enfoque implica la identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento de la organización. Por capital intelectual de una organización entendemos el conocimiento que posee una organización y que contribuye a la realización de su misión corporativa. Este capital, en gran parte intangible, está compuesto por Capital humano, Capital estructural y Capital relacional (Recuadro 13.2).

Como conclusión podríamos decir que el aprendizaje organizativo, la Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En otras palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual y capacidades organizativas.

13.3 Programas actuales para mejorar la calidad

¿Por qué no funcionan en la actualidad los métodos tradicionales de gestión? Para encontrar la respuesta, debemos examinar, en primer lugar, las características inherentes de estos enfoques, a saber:

- El empleado es un mero factor de producción sustituible, contratado para que realice un conjunto de tareas concretas y produzca una cantidad asignada de un producto determinado con una calidad especificada.
- Se divide el trabajo en tareas simples y especializadas. Se describen exhaustivamente y con exactitud las tareas que debe realizar cada empleado. No hay lugar para la creatividad o para tomar decisiones de forma autónoma.

- Las normas de rendimiento se basan estrictamente en los estudios de tiempo y movimiento. Se otorga una bonificación si el empleado produce por encima de la norma exigida.
- Se realiza una clara distinción entre el papel de los mandos y el de los subordinados.
- El estilo de dirección es competente pero autoritario. La norma es la supervisión constante y estrecha.
- La autoridad se concentra en lo más alto. Se delega en el subordinado lo suficiente como para que pueda cumplir las responsabilidades que se le hayan asignado.
- La comunicación es vertical, a través de las líneas jerárquicas.
- El trabajo está regulado por una multiplicidad de manuales de normas, instrucciones y procedimientos.
- La motivación se basa en un sistema de recompensas y castigos.

La calidad de vida en el trabajo tiene su origen en la preocupación por la productividad y la incapacidad de los sistemas más tradicionales de responder ante la gran complejidad del comportamiento humano en el trabajo. Se basa en el principio de que el trabajador es un ser humano que tiene necesidades y expectativas que puede y debe satisfacer, al menos en parte, en el entorno de trabajo. El enfoque de calidad de vida en el trabajo se basa en los principios de la *colaboración* y el *respeto mutuo*.

En términos más concretos, el propósito de la calidad de vida en el trabajo es hacer que el entorno de trabajo sea más sencillo, seguro, saludable, protegido, interesante, estimulante, motivador y entretenido para el empleado.

¿Cómo pueden lograrse estos objetivos? Aplicando un conjunto de enfoques y programas de organización del trabajo, separada o conjuntamente, a uno o varios elementos o dimensiones del sistema de trabajo y, por tanto, mediante cambios que lleven a la mejora de la calidad de vida en el trabajo. Los elementos del sistema de trabajo son los siguientes:

- El *individuo,* es decir, el trabajador con todas sus características.
- El *puesto de trabajo,* en cuanto a sus características y requisitos.
- El *entorno,* que se subdivide en entorno *interno* y *externo.* El entorno interno es aquel en el que se enmarca el puesto de trabajo. En esta categoría se incluye el entorno *físico,* el entorno *tecnológico,* es decir, las herramientas y equipos utilizados, y el marco y estructura de la *organización*. En el entorno externo se incluyen las obligaciones familiares, las creencias culturales, el sistema de valores sociales, de normas y tendencias, la legislación, la ubicación geográfica, el clima y otras condiciones del ambiente natural, y las circunstancias económicas.
- Las relaciones entre el individuo, el puesto de trabajo y el entorno (tanto interno como externo).

Un programa efectivo de calidad de vida en el trabajo tendrá que abordar uno o varios de los elementos que acabamos de enumerar. En relación al elemento individual, queremos ver a un trabajador más sano, más satisfecho y capaz, con mayor cantidad de habilidades y conocimientos que le permitan realizar mejor su trabajo, pero también dispuesto a asumir funciones y responsabilidades más difíciles. Los programas de calidad de vida en el trabajo aplicables a este grupo de cuestiones incluirían aspectos relacionados con la salud, la asistencia al empleado, la gestión y planificación de la carrera profesional, la formación relacionada con el puesto de trabajo y las becas para que el trabajador mejore su propio nivel de formación.

Con respecto al elemento del puesto de trabajo, la idea es hacer que éste tenga más sentido, que sea más estimulante y entretenido para el trabajador. Para hacer esto, puede aumentarse el alcance del puesto de trabajo a través de la carga horizontal o ampliación, y aumentar la profundidad del puesto de trabajo a través de la carga vertical o enriquecimiento. La rotación de puestos de trabajo es también otra herramienta que sirve para reducir el aburrimiento y enseñar al empleado habilidades y puntos de vista nuevos. Asimismo, puede actuarse sobre otras dimensiones aumentando la complejidad para animar al empleado a adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, incluidas las de solución de problemas. O también, el programa puede centrarse en aumentar la autonomía, dando al empleado más libertad para planificar y decidir cómo llevará a cabo sus cometidos. El trabajo compartido, el reparto equitativo del trabajo, los círculos de calidad y los grupos semiautónomos de producción son programas que se encaminan en esta dirección.

En lo que se refiere al entorno, habría que distinguir entre el entorno interno y el externo. Con respecto al entorno interno, cuando existen problemas derivados de las humedades, la temperatura, el ruido, la iluminación, los olores, las vibraciones y demás, es el entorno físico el que se debe cambiar. El entorno tecnológico se refiere a las herramientas y equipos que facilitan el trabajo al empleado, pero que también pueden poner en peligro su salud. El síndrome del edificio de oficinas enfermo es un conocido malestar en las personas que se piensa se debe a una mala ventilación, una calidad deficiente del aire y la presencia excesiva de agentes irritantes fuertes en muchos materiales de construcción.

Si bien no existen normas generalmente aceptadas sobre ergonomía de las oficinas, se siguen realizando esfuerzos para tratar de mejorar las condiciones físicas de trabajo. La ergonomía aplicada viene a significar el diseño del entorno total, de forma que se aumenten al máximo la efectividad, la comodidad y la salud en la relación de los trabajadores con las máquinas. Si bien quedan todavía algunos escépticos que desechan la remodelación del entorno de trabajo por ser una medida superficial, existen pruebas de que puede producir una mejora radical de la calidad de vida en el trabajo de los empleados y, por tanto, un aumento considerable de su rendimiento. Después de todo, la productividad es una función del individuo y del entorno, del mismo modo que lo es la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo.

El ámbito interno de la organización también incluye factores como la ideología de la gerencia y el estilo de liderazgo, las políticas y estructuras de la organización, el apoyo técnico disponible, los sistemas de información y de comunicación empleados, el grado de planificación o de toma de decisiones con que cuente el empleado y las posibilidades de movimiento horizontal y vertical. Pueden servir de ayuda las medidas para reducir las diferencias de posición social, los niveles jerárquicos y los obstáculos a la comunicación. Los círculos de calidad, los grupos de trabajo semiautónomos y los planes Scanlon permitirán que los trabajadores tengan más voz en el proceso de toma de decisiones, si bien les hará más responsables con respecto a su trabajo, sus compañeros y la organización.

El entorno externo también puede incluirse en los programas de mejora de la calidad de vida en el trabajo y aumento de la productividad. Por ejemplo, el equilibrio entre la familia y el trabajo afecta de modo importante al rendimiento del trabajador y, por tanto, pueden ser decisivos los programas de asistencia al empleado en cuidado de niños, de ancianos, de personas dependientes y similares.

Las circunstancias económicas constituyen otro grupo de factores que está más allá del control de la empresa. Incluso en épocas de recesión, la calidad de vida en el trabajo puede incluir políticas y programas diseñados para ayudar a los individuos a salir de un período de dificultades. Para quienes tengan que abandonar la organización, la calidad de vida en el trabajo supondrá el ofrecimiento de ayuda y consejo, la colocación en otras empresas, la jubilación anticipada, los acuerdos de finalización de contrato, la ampliación de los seguros y los subsidios adicionales, por mencionar algunas. Quienes se queden podrán sacar provecho del reparto del trabajo: horarios de trabajo flexibles, programas de formación y perfeccionamiento, permisos de ausencia y apoyo económico en forma de becas, subsidios para hipotecas, etc.

Los círculos de calidad y la mejora continua

Los **círculos de calidad y, posteriormente, la mejora continua** son conceptos de gestión ya asentados que han contribuido al dinámico crecimiento industrial de Japón. Tras más de cuarenta años de experimentos con éxito en ese país, y de éxitos más recientes en Europa y Estados Unidos, miles de empresas han puesto en marcha los círculos de calida[1]. De hecho, los círculos de calidad se convirtieron en el modelo más difundido de gestión durante la década de los años ochenta. John Deming, estadounidense, presentó los círculos de calidad a los fabricantes japoneses en los años cuarenta. Con el tiempo, basándose en las enseñanzas de Deming sobre control de calidad de la producción, Japón pasó de ser el país que fabricaba los productos de peor calidad del mundo a ser el líder mundial en excelencia de calidad. A principios de la década de los años ochenta se informó de la existencia de más de 100.000 círculos de calidad en Japón y, según los cálculos, había más de un millón a principios de los noventa. Cada equipo presenta una media anual de 55 sugerencias.

---

[1] Para obtener más información, véase, por ejemplo: Teare, R. (ed.); Scheuing, E. E. (ed.); Atkinson, C.; Scheuing, E. E. y Westwood, C. (1997), *Teamworking and Quality Improvement: Lessons from British and North American Organizations*, Cassell Academic.

El círculo de calidad es una técnica de organización del trabajo en la que se considera que la fuerza laboral de una empresa es el recurso más valioso. Con esta técnica se organiza a los trabajadores en grupos de ocho a diez personas, que se reúnen semanalmente para descubrir, analizar y solucionar problemas relacionados con la calidad, el coste, la seguridad, la moral, la administración interna, el entorno y otras cuestiones relacionadas con el trabajo de su área. La adhesión a un grupo es estrictamente voluntaria, y las reuniones suelen tener lugar una vez a la semana durante una hora. En las primeras reuniones del grupo se enseña a los participantes técnicas de solución de problemas procedentes de la dinámica de grupos, de planificación de programas de producción y de control de calidad. Entre estas técnicas están la tormenta de ideas, el análisis de Pareto, el análisis de causa y efecto, los histogramas, los gráficos de control y los diagramas de dispersión.

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

- La función del facilitador es el aspecto más importante de un programa de círculo de calidad. Éste debe ser capaz de trabajar con personas de todos los niveles de la organización, ser creativo y flexible, y consciente de la atmósfera política de la organización.
- La gerencia debe apoyar el programa de círculo de calidad. En el caso de que haya un sindicato involucrado, éste también deberá apoyar el programa, y deberá solicitarse su punto de vista.
- La participación de los empleados debe ser voluntaria, pero la gerencia debe fomentar la creación de círculos.
- Los miembros del círculo deben sentirse libres de trabajar en los problemas que ellos decidan, dentro de límites establecidos.
- Los facilitadores deben mantener informada a la gerencia de lo que estén haciendo los círculos y de sus progresos.
- Lo más importante debe ser la calidad, no la cantidad.
- Para que un programa tenga éxito debe suscribir los conceptos y principios de los círculos de calidad efectivos. Una de las tareas más decisivas del facilitador es comprobar que los círculos siguen los procedimientos correctos. En caso de que no lo hagan, dejarán de ser productivos y acabarán por disolverse.

Además, la creación y mantenimiento de un círculo de calidad requiere lo siguiente:

- Administración constante y retroalimentación estadística, de forma que se asegure que puede ajustarse el programa a medida que cambian las necesidades.
- Ser conscientes de que habrá costes de puesta en marcha y mantenimiento, que muy probablemente no se recuperarán durante las primeras etapas del programa.

A pesar de su capacidad para aumentar la productividad, los círculos de calidad no suponen un éxito absoluto. Incluso en Japón, se ha estimado que más de una tercera parte de los círculos no contribuye en nada a sus empresas. Factores como el exceso de expectativas, la falta de apoyo sistemático por parte de la empresa y la ausencia de objetivos empresariales claramente definidos antes de formar los círculos de calidad llevan a la decepción y al fracaso. Como mecanismo complementario y de refuerzo de una actitud hacia la calidad se desarrolló el concepto de mejora continua. En este caso se trata de potenciar una búsqueda permanente e implicación del individuo para introducir modificaciones en su actividad que conduzcan a mejoras en el trabajo y en la productividad.

Grupos de trabajo semiautónomos

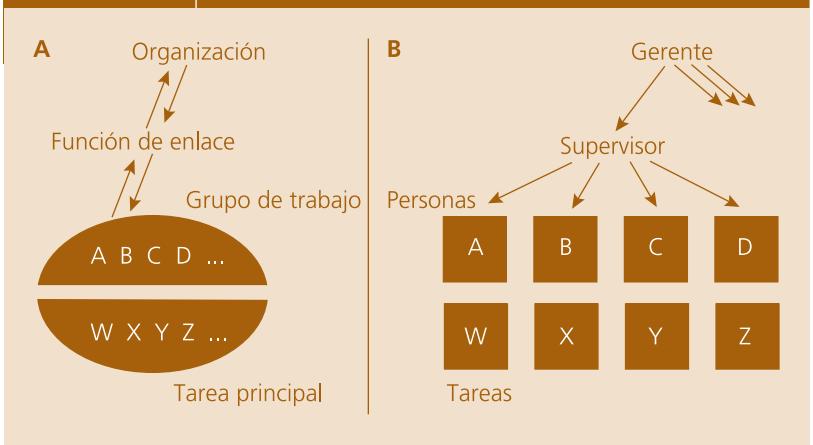
Un grupo de trabajo semiautónomo es una agrupación permanente de trabajadores, cuyo objetivo es obtener un producto acabado. El grupo es responsable de tomar algunas decisiones que normalmente corresponden a la gerencia, como las de planificación y control de calidad. Tiene libertad para emplear los medios que considere oportunos para lograr el objetivo establecido.

La esencia de los grupos de trabajo semiautónomos se muestra en el Recuadro 13.3. En la Figura A se representa a un grupo de personas que, habiendo aceptado la responsabilidad de lograr un objetivo común, está en proceso de aprender a utilizar sus propios recursos y aptitudes. Por el contrario, en la Figura B se muestra la forma burocrática tradicional de organización del trabajo. La diferencia más destacada entre estas dos formas de organización del trabajo apunta al simple hecho de que, cuando a un grupo de personas se le da la responsabilidad de lograr un objetivo previamente acordado, debe

aprender a repartir y asignar todas las exigencias de responsabilidades de control y coordinación, así como las habilidades concretas que conlleva cada una de las tareas independientes. Dadas estas características, las habilidades que requieren los grupos semiautónomos pueden dividirse, en líneas generales, en seis categorías:

- Habilidades directas del trabajo.
- Habilidades de comunicación y de toma de decisiones.
- Habilidades perceptivas para extraer información de los distintos entornos del grupo.
- Habilidades de diseño del trabajo.
- Habilidades de gestión.
- Habilidades para crear y mantener un ambiente humano productivo.

RECUADRO 13.3 La estructura tradicional frente a la semiautónoma



Volvo fue pionera en la implantación de grupos de trabajo semiautónomos. En 1974 incorporó estos grupos en su programa de calidad de vida en el trabajo de su fábrica de Kalmar. Esto atrajo la atención de todo el mundo. Ahora, treinta años después de su puesta en marcha, la iniciativa ha demostrado un éxito constante en cuanto a volumen de producción, productividad, calidad de los automóviles y otros criterios de medida. El experimento fue tan exitoso que muchas empresas norteamericanas pertenecientes a la industria del automóvil introdujeron esta nueva forma de trabajar. El caso más famoso es el Saturn, división de *General Motors*[2].

Formas alternativas de trabajo

Si las empresas quieren desarrollar herramientas de gestión más apropiadas a las necesidades de la fuerza de trabajo de la nueva década y a los retos que supone la globalización de la economía, deberán aprender a utilizar adecuadamente el tiempo y el espacio de trabajo.

Con el nuevo siglo se inicia una década de profundos cambios que, lejos de representar una relajación de la ética laboral, las soluciones alternativas de trabajo parecen fortalecerla, al reducir las tensiones que provocan los conflictos entre las demandas del trabajo, las necesidades familiares, los valores de ocio y las necesidades de formación. Los horarios de trabajo utilizados con más frecuencia son: horarios de trabajo flexibles, semanas laborales comprimidas, trabajo a tiempo parcial, el reparto del trabajo y el teletrabajo.

Horarios de trabajo flexibles. La jornada laboral flexible goza de una gran aceptación entre las organizaciones debido a que reduce el absentismo, aumenta la moral de los empleados, fomenta unas mejores relaciones entre la patronal y los sindicatos y promueve un alto grado de participación de los empleados en la toma de decisiones, de autocontrol y en la discreción general sobre el tiempo que se dedica al trabajo. Dicho de modo sencillo, la **jornada laboral flexible** consiste en un horario de trabajo que permite a los empleados elegir diariamente la organización de sus actividades de trabajo y de descanso. La jornada laboral (o ancho de banda) se divide en dos zonas horarias: el **horario básico,** en el que el trabajador tiene que estar físicamente en su puesto haciendo el trabajo, y el **horario flexible,** en el que el empleado puede elegir cuándo completa el número de horas de trabajo exigido de esa jornada. Los horarios básico y flexible pueden dividirse a su vez en períodos de tiempo.

Veamos un ejemplo. Según un estudio realizado en la sede central de *Vie Desjardins* de Montreal Assurance, la jornada laboral (ancho de banda) se extendía desde las 7,30 de la mañana a las 18,00 de la tarde. De 9,15 a 11,30 y de 14,00 a 15,30, todos los trabajadores tenían que estar en sus puestos

[2] Para más información sobre el éxito de Saturn, puede acudirse a la web site: http://www.saturncars.com/company/index.html, bajo el título de: «A Different Kind of Company».

trabajando (horario básico). Los períodos de tiempo entre estos intervalos fijos eran flexibles. El período flexible entre 7,30 y 9,15 permitía a algunos trabajadores que vivían en barrios residenciales llegar tarde, por ejemplo, a las 9,00 horas, si así lo deseaban. Los otros intervalos flexibles, el de 11,30 a 14,00 horas y el de 15,30 a 18,00 horas, permitían el tiempo libre suficiente para ir al dentista o recoger a los hijos del colegio. Según los informes de la empresa, esta flexibilidad ha dado como resultado un aumento general en la satisfacción laboral, una integración más satisfactoria de la vida laboral y personal de los trabajadores y un descenso en los índices de absentismo y rotación sin costes complementarios para la empresa. No obstante, se necesita más coordinación en los horarios y algún mecanismo de control que permita llevar un seguimiento de las entradas y salidas de los empleados. Según un estudio efectuado por Wyatt (1990), el 24% de las empresas canadienses ha introducido el horario flexible en su organización de la jornada laboral.

Semana laboral comprimida. Una opción para los empleados que desean trabajar menos de cinco días a la semana es la **semana laboral comprimida.** Muchas empresas lo han probado en respuesta al deseo de los trabajadores de trabajar más horas al día, pero durante menos días a la semana, de forma que dispongan de un período de tiempo libre, largo y continuo para dedicar a sus familias o a otro tipo de actividades.

Trabajo a tiempo parcial permanente y reparto del trabajo. Tradicionalmente, el trabajo a tiempo parcial ha significado cubrir puestos durante un breve período de tiempo, como los de las tiendas durante períodos de vacaciones. Ahora son muchas las organizaciones que han creado puestos **permanentes a tiempo parcial.** Esta solución opcional de trabajo resulta particularmente adecuada para un número cada vez mayor de sectores de la población activa. Tanto el trabajo a tiempo parcial permanente como el reparto del trabajo ofrecen salidas laborales a empleados que de otro modo no las tendrían, y una cierta flexibilidad para equilibrar mejor las exigencias del trabajo y de la vida personal.

En momentos de baches económicos, los contratos a tiempo parcial y el reparto del trabajo amortiguan el golpe de la rescisión de contratos o del despido. Suponen una alternativa al desempleo absoluto para los trabajadores que antes trabajaban a tiempo completo.

El **reparto del trabajo** es un tipo particular de trabajo a tiempo parcial por el que dos empleados se dividen la responsabilidad de un puesto de trabajo de jornada normal. Cada uno puede trabajar la mitad de la jornada, o uno puede trabajar más horas que el otro.

El teletrabajo. Cada vez más, las personas trabajan en casa. El personal científico puede trabajar en casa si dispone de un terminal de computador conectado al equipo central de su oficina o fábrica. En esencia, el hogar del empleado se convierte en una residencia electrónica. *Sun Life Insurance* Co., de Canadá, es una empresa que ha decidido probar con el trabajo desde casa en respuesta a las preocupaciones de los empleados. Si bien la empresa no sabe si resulta rentable, y no parece que se vaya a difundir completamente el trabajo desde el hogar, este régimen da lugar a acuerdos mutuos que mejoran la productividad y aumentan la rentabilidad. Asimismo, las personas pueden llevarse trabajos de montaje a casa, como el de pequeños juguetes, tableros de circuitos u objetos de arte. Una vez que ha terminado una tanda, el trabajador lo lleva a la fábrica normal y lo cambia por más piezas. En este ejemplo, el hogar se convierte en una residencia industrial. Sin embargo, un inconveniente de este sistema es que no puede asegurarse que se siga pagando un salario equitativo al empleado por su trabajo.

La dirección por valores

En los años sesenta, Chester Barnard fue uno de los primeros directivos en entender y proponer su propio rol profesional como moldeador de valores (*value shaper*). Su doble condición de directivo de una compañía telefónica estadounidense y de teórico de la dirección de empresas confiere una legitimación y mérito especial a su atrevimiento postconvencional[3] de pensar de forma diferente a su época y a su país.

[3] Hablamos de «postconvencional» basándonos en la teoría de Kohlberg de evolución de la conciencia moral, en la que en una etapa de madurez los juicios de acción se basan en valores universales libremente interiorizados y aplicados, aunque éstos no sean los mismos que los de los grupos de referencia en el momento presente.

El término «Dirección por Valores» (DpV) fue acuñado en 1997 por los profesores Salvador García y Shimon Dolan[4], el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor *Managing by Values*[5].

La Dirección por Valores es una oportunidad para superar el marco utilitario habitual y comprometer moralmente a la organización, dando sentido al esfuerzo y generando bienestar ético y emocional: en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana y perdurable. Podríamos decir que se trata de un «proceso de reingeniería de los valores del negocio».

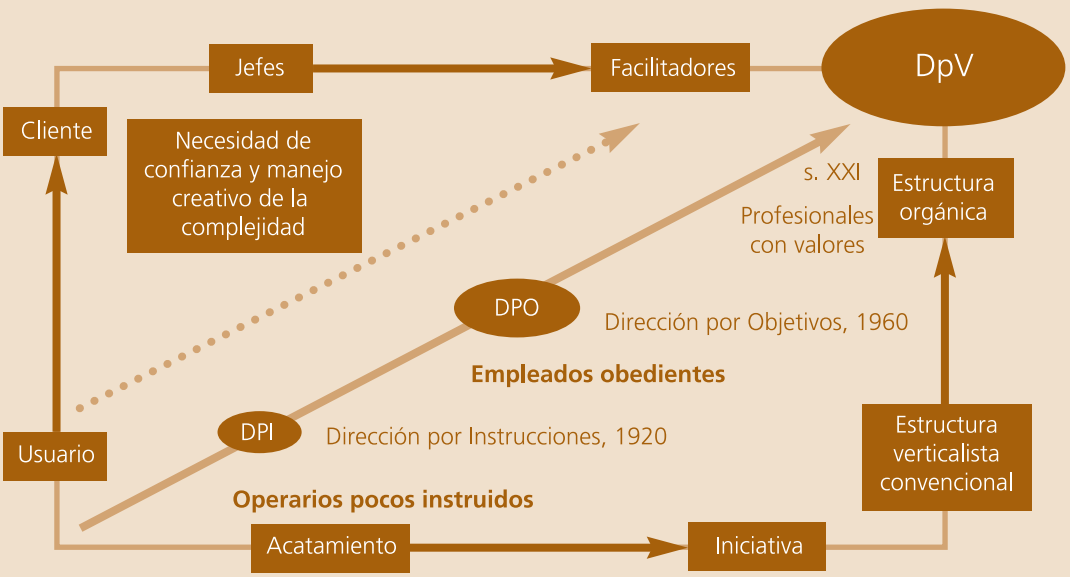
La Dirección por Valores (DpV) es una nueva propuesta generadora de una acción organizativa ética y creativa, más allá de la Dirección por Objetivos (DPO) de los años setenta y la Dirección por Instrucciones (DPI) de principios de siglo pasado, para moverse eficaz y éticamente en los actuales contextos de creciente complejidad e incertidumbre, que exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas (Recuadro 13.4).

Ante fiascos tan monumentales como los de la tecnoutopía de la «nueva economía.com» o acontecimientos tan sorprendentes como la guerra terrorista contra el sistema capitalista occidental, el planteamiento de la «planificación estratégica» suena a rigidez decimonónica.

La Dirección por Valores está emergiendo con fuerza, como un modo avanzado de dirección estratégica y liderazgo participativo postconvencional, basado en el diálogo explícito y democrático sobre los valores compartidos que han de generar y orientar las decisiones de acción en la empresa.

La DpV es una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional de valores orientados al control hacia una nueva cultura de valores orientados al desarrollo[6]. La DpV propone la necesidad de equilibrar los «valores de control» tecnoeconómicos, utilitariamente necesarios (eficiencia, optimización, orden, resultados, rapidez, etc.), con la incorporación de **«valores de desarrollo», igual o más generadores de riqueza,** tales como ilusión, flexibilidad, creatividad, apertura, calidez o generosidad.

RECUADRO 13.4 Evolución de la filosofía de gestión desde DPI y DPO al DpV



[4] García, S. y Dolan, S. (1997), *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid, McGraw-Hill.

[5] Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997), *Managing by Values*. San Francisco, Berret-Koehler (traducido en España por Gestión 2000 con el título *Dirección por valores*).

[6] García, S.; Dolan, S. y Navarro, C. (1999), «La Dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos», *Harvard Deusto Business. Review:* pp. 78-89; Dolan, S. L. y García, S. (2002), «Managing by Values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st century», *Journal of Management Development*, vol. 21 (2): pp. 101-117. Dolan, S.; García S. y Richley, B. (2006), *Managing by Values*. London, Palgrave Macmillan.

La obsesión por el trabajo incesante para tenerlo todo «bajo control» suele basarse en la inseguridad y el miedo a la incertidumbre. Llevada a un extremo, implica aversión al riesgo de desaprender y desconfianza en la libertad y creatividad humana. La obsesión por el control surge de la incapacidad para reconocer y apreciar el valor de la espontaneidad.

La DpV propone que el mundo de la empresa asuma creencias humanistas tales como que:

1. El exceso de estructuras de control se basa en la desconfianza y mata la espontaneidad, la iniciativa, la creatividad y la alegría.
2. Basado en procesos de formación y desarrollo, el cambio de creencias y valores —sobre todo por parte de los directivos— puede llegar a ampliar el concepto mismo de resultados, incluyendo en ellos la dimensión individual y ético-social.

La DpV es una metodología participativa que conduce a la identificación de unos valores compartidos y a la formulación ilusionante y con sentido de los valores finales de una empresa.

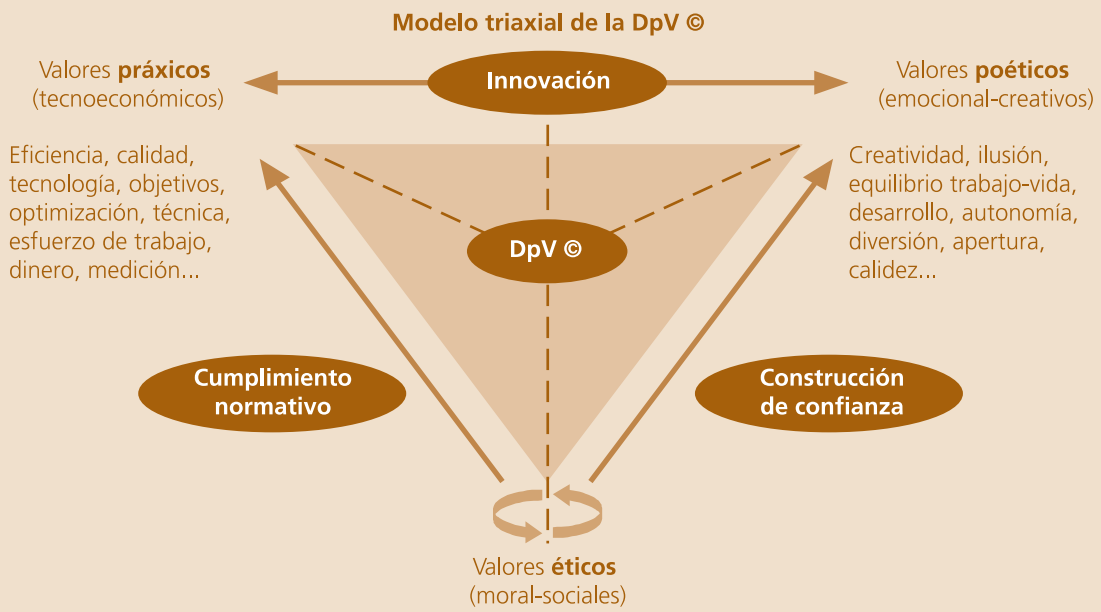
En el **modelo triaxial de la DpV** estos valores se agrupan en tres dimensiones que se apoyan mutuamente y que deben estar lo más equilibradas posible: el eje práxico-administrativo o de control, el eje emocional-creativo o poético y el eje ético, alrededor del cual han de girar los otros dos. Los valores éticos tienen, por una parte, una dimensión de control de cumplimiento de normas y, por otra, una dimensión generadora o impulsora de desarrollo de la acción basada en la construcción de confianza (Recuadro 13.5).

El conjunto de todos estos valores intangibles acumulados por la empresa a lo largo del tiempo es lo que se puede denominar su capital axiológico, que le da carácter propio diferenciado en el mercado y le acaba confiriendo identidad, solidez y ventaja competitiva.

13.4 Programas actuales para mejorar la productividad

Como sucede con la calidad de vida en el trabajo, los programas dirigidos a aumentar la productividad son muy variados. Todos los programas comparten un sentido de preocupación y respeto por el empleado. Normalmente, la organización muestra una mayor apertura y voluntad para invertir

RECUADRO 13.5 Modelo triaxial de la DpV



Fuente: Dolan, S.; García, S. y Richley (2006), *Managing by Values*. London, Palgrave-Macmillan.

en programas que beneficien tanto al individuo como a la organización. En este apartado se presentarán cuatro programas de este tipo, a saber: comunicación con los empleados, reestructuración organizativa, automatización y gestión de calidad total.

Comunicación con los empleados

Los directores generales de muchas organizaciones consideran que una de las principales prioridades de la gestión de recursos humanos es el establecimiento de formas de comunicación con los empleados[7]. La mejora de las comunicaciones se ve como una forma efectiva de incidir positivamente tanto en la productividad como en la calidad de vida en el trabajo. Permite transformar las ideas del empleado en mejoras en el producto (como en los círculos de calidad) y en cambios en la organización, y, al mismo tiempo, aumentar la implicación, participación y sensación de autocontrol del empleado en el trabajo. El Departamento de Recursos Humanos puede desarrollar un importante papel detectando, mediante sondeos, las necesidades de información y comunicación de las personas.

Qué se mide en los sondeos. Como hemos visto en los capítulos anteriores, la información sobre los recursos humanos se ha utilizado con frecuencia como medida del rendimiento laboral en sí mismo o como predictora del rendimiento. Sin embargo, el gerente de recursos humanos a menudo precisa de otros tipos de información. Así, por ejemplo, para buscar formas de mejorar el rendimiento laboral de los empleados, el gerente de recursos humanos tiene que medir las impresiones que tienen los empleados respecto a las características de la organización, incluidas las consecuencias del rendimiento, las políticas organizativas, la frecuencia de la retroalimentación, las facetas del diseño del puesto de trabajo, las características de la interferencia entre tareas, aspectos del establecimiento de objetivos, conflicto y conciencia de papeles, y comportamiento de los supervisores. Resulta igualmente necesario recabar datos sobre las reacciones de los empleados ante las condiciones de la organización, la calidad de vida en el trabajo, el compromiso con el puesto y el estrés. Además, resulta útil determinar las cualidades reales u objetivas (medidas no reactivas) de las características de la organización. Por ejemplo, para mejorar el diseño del puesto de trabajo será necesario saber cuáles son las características reales del puesto que los empleados perciben como muy repetitivas. Esto, combinado con información sobre las reacciones de los empleados, puede facilitar la realización efectiva de cambios en el puesto de trabajo.

Fines de los sondeos en las organizaciones. Los sondeos en la organización sirven para diferentes fines. En primer lugar, ayudan a determinar la efectividad de las funciones y actividades de recursos humanos. En segundo lugar, permiten medir la calidad del entorno interno de la organización y, por tanto, contribuyen a localizar aspectos que requieren ser mejorados. Por último, los resultados de los sondeos sirven para confeccionar programas con los que llevar a cabo los cambios necesarios y evaluar su efectividad.

Pasos para realizar un sondeo en la organización. Hay varios pasos y cuestiones importantes que debe tener en cuenta el gerente de recursos humanos o el consultor externo a la hora de llevar a cabo un sondeo en la organización. Éstos son: la planificación cuidadosa, la recogida de datos y asegurarse de la participación de los empleados. No obstante, todo esto requiere como condición necesaria que la alta gerencia haya dado su apoyo al estudio. Como primer paso, el gerente de recursos humanos debe tener en cuenta lo siguiente:

- Las impresiones y respuestas concretas de los empleados que habrá de encuestar.
- Los métodos que se emplearán para recoger los datos, incluida la observación, los cuestionarios, las entrevistas y los archivos de personal.
- La fiabilidad y la validez de los instrumentos de medida que vayan a utilizarse.
- Las personas sobre las que se recogerán los datos —todos los empleados, empleados de gerencia solamente, una muestra de empleados, o sólo los empleados de determinados departamentos de la organización.
- El momento del sondeo, especialmente si forma parte de un estudio a largo plazo.

---

7 Kotkin, J. y Kishimota, Y. (1986), «Theory F», *INC. Magazine:* pp. 53-60.

- Tipos de análisis que se aplicarán a los datos.
- Fines concretos de los datos —por ejemplo, determinar las razones de un problema de rotación de personal en la organización.

Este último punto es importante, ya que, al identificar el problema, el gerente de recursos humanos podrá determinar qué modelos o teorías resultarán pertinentes para el estudio. Por consiguiente, el gerente de recursos humanos podrá decidir qué datos se necesitan y qué técnicas estadísticas se emplearán para su análisis.

El siguiente paso consiste en recoger los datos. Hay tres cuestiones importantes a este respecto. En primer lugar, debe decidirse quién administrará el cuestionario —el gerente de línea, alguien del departamento de recursos humanos o alguien externo a la organización—. En segundo lugar, debe decidirse dónde y cuándo se recogerán los datos, así como el tamaño de los grupos. Estas dos decisiones estarán influidas por el método que se utilice para recoger la información. Por ejemplo, con un grupo grande, es más factible utilizar cuestionarios que realizar entrevistas individuales. Por último, debe asegurarse la participación del empleado en el sondeo. Esto puede lograrse recogiendo los datos durante el tiempo de trabajo y ofreciendo retroalimentación —por ejemplo, prometer a los empleados que se les hará llegar los resultados del estudio.

El proceso de retroalimentación es el tercer paso del sondeo. Como parte de este proceso, se analizan los datos en función de los fines y problemas para los que se recopilaron. Entonces, el Departamento de Recursos Humanos podrá presentar los resultados del análisis a los gerentes de línea quienes, a su vez, discutirán los resultados con sus empleados. Las sesiones de retroalimentación pueden utilizarse para buscar soluciones a cualquier problema que se haya descubierto y para evaluar la efectividad de los programas que puedan haberse instaurado a partir de los resultados de un sondeo anterior.

El grado en que participen realmente los empleados en la búsqueda de soluciones durante el proceso de retroalimentación depende de la filosofía de la alta gerencia. Las organizaciones que desean sondear a sus empleados para preguntarles cómo van las cosas, normalmente están también dispuestas a invitar a los empleados a participar en la elaboración de planes para realizar mejoras. Es esta voluntad la que hace posible utilizar los sondeos de la forma más efectiva.

Ejemplo de cuestionario. El método más común para obtener datos es el cuestionario escrito, si bien cada vez hay un mayor número de organizaciones que recurren a los sondeos directos (en tiempo real) a través de computador. En el Recuadro 13.6 se presenta un cuestionario en el que se pide a los empleados que digan el grado en que saben qué es lo que se espera de ellos (ambigüedad de papel) y cuánto trabajan para hacer lo que de ellos se espera (sobrecarga de trabajo). Las medidas de ambigüedad de papel y de sobrecarga se han utilizado mucho en los sondeos de las organizaciones.

Ahora, rellene el lector el cuestionario basándose en su experiencia en el trabajo que realice en la actualidad o en alguno que haya realizado hace poco.

Una vez que haya completado el cuestionario, sume los números que haya rodeado con un círculo en las preguntas 1, 2, 3 y 4 y divida el total entre 4 para obtener una puntuación. Ésta será su puntuación de conflicto de *papeles*. Cuanto más se aproxime a 5, mayor será el conflicto; cuanto más se aproxime a 1, menor será el conflicto. Ahora, sume los números restantes que ha rodeado con un círculo y divida de nuevo el total entre 4 para hallar su puntuación en *sobrecarga de trabajo*. Observe que en este caso la escala de puntuación está invertida, si bien la interpretación es parecida a la del primer caso, es decir, cuanto más alta sea, mayor será la sobrecarga de trabajo. Esta inversión en la escala de puntuación la hacen deliberadamente los diseñadores de los cuestionarios con el fin de reducir al mínimo los problemas relacionados con la deseabilidad social. Se habrá dado cuenta el lector de que las preguntas del cuestionario deben cumplir el criterio de validez y fiabilidad, como estudiamos en el capítulo de contratación de personal[8].

A continuación, teniendo en cuenta de nuevo el trabajo que ha utilizado para rellenar el Recuadro 13.6, rodee las respuestas del Recuadro 13.7, que miden su nivel general de satisfacción con el trabajo. Preste

[8] Véase Grandzol, J. R. y Gershon, M. (1998), «A survey instrument for standardizing TQM modeling research», *International Journal of Quality Science*, 03:1: pp. 80-105.

RECUADRO 13.6 Cuestionario de ambigüedad de rol y de sobrecarga de trabajo

Estas preguntas se refieren a diferentes aspectos del trabajo. Indique con qué frecuencia aparecen en su trabajo estos aspectos. ***Rodee un número por cada pregunta***

	Muy a menudo	Bastante a menudo	A veces	Esporádicamente	Raramente
1. ¿Con qué frecuencia sabe exactamente cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Con qué frecuencia puede predecir lo que otros esperan de usted en el trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿Con qué frecuencia están bien definidos sus objetivos de trabajo?	1	2	3	4	5
4. ¿Con qué frecuencia tiene claro lo que otros esperan de usted en el trabajo?	1	2	3	4	5
5. ¿Con qué frecuencia su trabajo requiere trabajar con rapidez?	5	4	3	2	1
6. ¿Con qué frecuencia su trabajo requiere trabajar duramente?	5	4	3	2	1
7. ¿Con qué frecuencia su trabajo le deja poco tiempo para hacer las cosas?	5	4	3	2	1
8. ¿Con qué frecuencia tiene muchas cosas que hacer?	5	4	3	2	1

atención al hecho de que cuanto más alta sea la puntuación, más descontento estará o estaba con el trabajo. ¿Cuál es su puntuación en satisfacción laboral comparada con las puntuaciones en ambigüedad de papel y sobrecarga de trabajo? ¿Son la tres altas, bajas o siguen un patrón combinado?

¿Cuál es la importancia de estas puntuaciones? En la mayoría de los sondeos, se pregunta a los empleados por sus impresiones y actitudes respecto a muchos aspectos de la organización. Generalmente, estos sondeos ponen de manifiesto pautas muy definidas. Por ejemplo, la satisfacción suele relacionarse negativamente con la ambigüedad de papel, pero ser congruente con la sobrecarga de trabajo. Asimismo, la ambigüedad de papel y la sobrecarga de trabajo se relacionan con frecuencia con el estrés y el rendimiento del empleado. Así pues, las puntuaciones de ambigüedad de papel y de sobrecarga de trabajo aportan gran cantidad de información sobre el empleado.

Reestructuración de la organización

Enfrentadas a una intensa competencia y a unos entornos que cambian con rapidez, las organizaciones responden reestructurándose. Si bien esto se lleva a cabo de muchas formas, existen algunos temas comunes, a saber: el intento de hacer la organización más plana, más participativa y más flexible, buscando incrementar la capacidad de adaptación a los cambios. Estas nuevas estructuras hacen hincapié en aspectos diferentes de la gestión de personas en el trabajo. En el Recuadro 13.8 se comparan los supuestos en que se basan los conceptos tradicionales y nuevos de gestión. Algunas de las experiencias más interesantes de reestructuración de la organización son los planes de aumento de la participación y la teoría Z de gestión.

RECUADRO 13.7 Ejemplo de preguntas de un sondeo de satisfacción con el puesto de trabajo

1. Sabiendo lo que sabe si tuviera que decidir otra vez desde el principio si aceptaría el tipo de puesto de trabajo que ahora tiene, ¿qué decidiría?

1	2	3
Decidiría, sin dudarlo, aceptar un mismo tipo de puesto.	Me plantearía también algún otro tipo de puesto.	Decidiría definitivamente no aceptar este tipo de puesto.

2. Si en este momento usted tuviera libertad para elegir el tipo de puesto que deseara, ¿qué eligiría?

1	2	3
El mismo tipo de puesto que tengo ahora.	Un tipo de puesto diferente.	No trabajar.

3. Si un amigo de usted expresara interés en trabajar en un tipo de puesto como el suyo, ¿qué le aconsejaría?

1	2	3
Se lo recomendaría encarecidamente.	Tendría dudas de si recomendárselo o no.	Le aconsejaría en contra.

4. En general, ¿qué grado de satisfacción diría usted que tiene con su puesto?

1	2	3
Satisfecho.	Algo satisfecho.	Insatisfecho.

Aumento de la participación. Si bien los círculos de calidad representan una forma de incrementar la participación de los empleados, están creándose otros tipos de estructuras. Uno de los primeros intentos de instituir la democracia industrial a gran escala tuvo lugar en Alemania Occidental bajo el nombre de codeterminación. Permitía a los representantes de los trabajadores discutir y votar decisiones de gestión clave que les afectaban. Otro modelo de participación es el *kibbutz* israelí, un sistema de cooperativa.

Las sociedades cooperativas son, sin duda, un ejemplo de alternativa a las otras formas jurídicas (sociedades anónimas o limitadas). La participación en los órganos de gestión es un principio consustancial de la gestión de este tipo de organizaciones. No obstante, los factores determinantes del éxito son, al igual que en cualquier otra organización: las condiciones del mercado, la habilidad y capacidad de gestión y una visión clara de las metas y responsabilidades.

Teoría Z de la gestión. A pesar de que los sistemas de participación aumentan la calidad de vida en el trabajo y la productividad, pueden suponer un cambio limitado en la propia organización. La **teoría Z de la gestión** supone una modificación de la más tradicional norteamericana (*teoría A*), al incorporar algunas ideas de la gestión tradicional japonesa (*teoría J*). La teoría Z, que se ubica entre la teoría J y la teoría A, incluye lo siguiente:

- Empleo de naturaleza a largo plazo, declarado oficiosamente.
- Períodos relativamente breves de promoción y evaluación.
- Trayectorias profesionales «serpenteantes» por distintas funciones en la organización.
- Uso intensivo de la planificación y de datos de contabilidad con fines de información y de decisión colectiva, en lugar de control.
- Las decisiones se basan en datos exactos y en si «se adecúan» a toda la organización, en lugar de a alguna de sus partes solamente.
- Se comparte la responsabilidad a la hora de tomar y llevar a la práctica las decisiones, si bien las decisiones a menudo están guiadas por un sujeto.

RECUADRO 13.8 Características de las estructuras nuevas y tradicionales

Tradicionales	Nuevas
• Los recursos humanos son una extensión de las máquinas.	• Los recursos humanos complementan las máquinas, y hay que desarrollarlos.
• Debe aumentarse al máximo el potencial humano.	• Debe optimizarse el potencial humano.
• Los recursos humanos deben controlarse externamente (supervisores, normas y reglas).	• Los recursos humanos deben controlarse internamente (autogestión, autodisciplina).
• Estructura jerárquica.	• Estructura plan.
• Estilo de gestión autocrático.	• Estilo de gestión democrático.
• Se alientan el conflicto y la rivalidad.	• Colaboración; se alienta el esfuerzo conjunto.
• Alienación.	• Delegación de responsabilidades.
• No se arriesga («no balancees la barca»).	• Innovación («inténtalo»).

Fuente: Traducido y adaptado de Dolan, S. L. y Lamoureaux, G. (1990), *Initiation á la psychologie du travail.* Montreal, Gaetin Morin: p. 427. Utilizado con permiso de los autores.

Como sucede con la teoría J y la teoría A, en la práctica la teoría Z adopta muchas formas. No sólo puede adaptarse a la cultura del país, sino también al estilo y necesidades únicas de cada empresa.

No obstante, también la teoría Z se ha visto sometida a ataques. En un artículo publicado se indicaba que lo que motiva realmente a los gerentes japoneses y hace que funcione el sistema es la teoría F (*fear*, miedo). Esta cultura no tolera el fracaso. El castigo por fracasar es el despido. Es un factor de «motivación» muy potente[9].

Automatización

Los procesos de automatización que se han ido incorporando a las empresas han cambiado su fisonomía. Los sistemas de robots controlados por computador están sustituyendo en las fábricas al componente humano, dando lugar a incrementos de productividad sin precedentes. Los equipos automatizados han entrado también en las oficinas. Todos estos cambios, en su conjunto, están afectando a millones de puestos de trabajo y su incidencia en el futuro irá creciendo con el avance tecnológico. Puesto que la automatización tiene tanta importancia y es, probablemente, uno de los principales elementos que contribuyen al aumento de la productividad, parece esencial, para la gestión de los recursos humanos, comprenderla y utilizarla como forma de mejorar la calidad de vida en el trabajo. La automatización es especialmente decisiva para la gestión de los recursos humanos, dadas sus posibilidades de cambiar la naturaleza de tantos puestos de trabajo y la creación de muchos otros. Estos cambios repercutirán, a su vez, en el reclutamiento y selección de empleados, en la evaluación del rendimiento y en la formación.

Automatización de fábricas. La fabricación computerizada (CIM), los sistemas flexibles de fabricación (FMS) y el diseño y fabricación asistidos por ordenador (CAD/CAM) han alcanzado una gran notoriedad en muchos centros de producción. No obstante, en muchos países de bajo desarrollo industrial, la utilización de estos sistemas de fabricación está poco implantada y, por tanto, su impacto todavía no se ha hecho sentir.

Automatización de oficinas. Lo que está sucediendo en la fábrica también está produciéndose en la oficina. Cada vez más oficinas se están automatizando. Se ha previsto que las mayores ganancias de productividad en las oficinas vendrán de la automatización de los trabajos de los profesionales y de los gerentes. Los cambios tecnológicos aplicados a las oficinas no sólo han facilitado el tratamiento de la información, sino que han alterado profundamente el sistema de comunicaciones. Pensemos en lo que han supuesto aplicaciones informáticas como procesadores de texto, las conexiones en red, el fax, correo electrónico, Internet, etc.

Esta oleada de nuevas tecnologías, si no se implanta con cuidado, puede dar lugar a que el empleado se resista, debido al miedo y la incertidumbre, lo cual será contraproducente. En varios estudios se

[9] Farquhar, C. R. y Johnston, C. G. (1990), *Total Quality Management: A Competitive Imperative-Lessons from the Quality Winners of the 1989 Canada Awards for Business Excellence,* Report 60-90 E. Ottawa, Conference Board of Canada.

ha concluido que debe programarse cuidadosamente la introducción de nuevas tecnologías con el fin de reducir al mínimo esta resistencia[10]. Por tanto, el personal de recursos humanos tendrá que actuar de facilitador a la hora de introducir estas tecnologías. Lo ideal sería que el departamento de recursos humanos participara en el proceso de planificación antes de que se introdujera un sistema informático. La función del responsable de recursos humanos es prever actividades como las de reubicación, consejo, quejas, las relacionadas con temas de seguridad e higiene, ocuparse de las redundancias de personal y satisfacer las nuevas necesidades de formación. Sin embargo, lo más frecuente es que el departamento acabe ocupándose de las consecuencias de la decisión de automatizar. Esto es una respuesta reactiva; la estrategia de recursos humanos debiera ser proactiva, a fin de garantizar resultados más positivos.

Gestión de calidad total

Las empresas están ahora replanteándose la forma en que gestionan sus negocios debido al cambio en la concepción de su relación con el cliente. Asegurar la satisfacción del cliente, proporcionando productos y servicios de calidad, lleva a las empresas a una forma de gestión revolucionaria. Este modelo consta de tres componentes, que se definen normalmente como gestión, calidad y total. Son imprescindibles para la implantación con éxito de un modelo de satisfacción del cliente. «Gestión» se refiere a las estrategias y prácticas que adopta la organización para apoyar los objetivos de calidad. «Calidad» significa establecer criterios de excelencia en la satisfacción del cliente, así como determinar el nivel de rendimiento necesario, y hacer un seguimiento a la entrega. «Total» se centra en la necesidad de involucrar todos los aspectos de la organización en la orientación hacia el cliente (tanto de dentro como de fuera de la organización).

El concepto de calidad ha evolucionado de hacer hincapié en la inspección (al final del proceso de producción) a la creación de criterios de calidad encaminados a lograr cero defectos. Incluso en las primeras épocas de este tipo de enfoques se hacía énfasis en la prevención, y poco era lo que se hacía para vincular estos esfuerzos con las metas estratégicas de la organización[11]. Este enfoque funcionaba bastante bien en un mundo estable. Sin embargo, en la década de los años ochenta, con la desregulación y la intensificación de la competencia, se vio que era insuficiente. Como consecuencia, en Norteamérica ha surgido, durante los últimos años, un mayor interés por la calidad y la satisfacción del cliente. Hay, al menos, tres fuerzas que han empujado a las organizaciones a adoptar enfoques de gestión de calidad total, a saber:

1. El reconocimiento, por parte de las empresas, de que ante la competencia y los intentos por mantener las cuotas de mercado, deben satisfacer a sus clientes.
2. La respuesta de las empresas ante las demandas explícitas de los clientes.
3. La reacción de las empresas ante la necesidad de los empleados de un entorno de trabajo en el que se reconozcan las contribuciones individuales y de grupo[12].

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

La gestión de calidad total requiere que se produzcan cambios fundamentales en la forma de funcionar de las empresas. David McCamus, anterior presidente y director general de Xerox Canada, advierte a las organizaciones que piensan que la conversión a esta filosofía se producirá de forma instantánea: «*La gestión de calidad total requiere alejarse del principio de* si lo arreglo, está arreglado, *para acercarse a la forma de pensar japonesa de que* nunca está todo arreglado».

---

10 Ibídem, 53.

11 Frantzreb, R. B. (1989), citado en M. Bowker, «What's hot in speciality software», *Human Resource Executive:* pp. 32-35; H. Dale, B. (ed.); car Besterfield-Michna; Besterfield, G. y Besterfield-Michna, C (1998), *Total Quality Management*, Prentice Hall, 2.ª ed.

12 «Meditating for Success», *Personnel*, junio 1989, 5.

Técnicas avanzadas de gestión de la calidad total: La reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un «propietario».
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (v.g.: elaboración de una factura). La consecución de los objetivos clave del negocio dependen del desdarrollo de procesos interfuncionales y de la eficacia de los mismos, siendo, por tanto, necesaria la gestión de los mismos, es decir, adoptar un método de gestión por procesos. Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

SABÍAS QUE

El modelo Europeo de la calidad total incluye los elementos siguientes:

En la década de los ochenta, y ante el hecho de que la calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial, impulsando en ellas la calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes:

1. Liderazgo – Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
2. Estrategia y planificación – Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
3. Gestión de recursos humanos – Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
4. Recursos – Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
5. Sistema de calidad y procesos – Cómo se adecúan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
6. Satisfacción del cliente – Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
7. Satisfacción del personal – Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
8. Impacto de la sociedad – Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
9. Resultados del negocio – Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

Fuente: http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml.

La medición del capital intelectual. El modelo de *Balanced Scorecard* (cuadro de mando)

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro *The Balanced Scorecard*[13].

Los autores desarrollan un modelo que integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y lo hacen de forma que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

El modelo presenta cuatro bloques o perspectivas donde las organizaciones deben de identificar y gestionar sus objetivos: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes o de mercado, Perspectiva de Procesos Internos del Negocio y Perspectiva del Aprendizaje y Mejora o de recursos/infraestructuras. Las dos primeras son externas a la organización y las dos restantes internas.

Perspectiva Financiera. Refleja la Estrategia Financiera de la compañía. La compañía se debe de preguntar: «Para maximizar el valor a nuestros accionistas, ¿qué objetivos financieros debemos alcanzar?». Ejemplo de indicadores para medir dichos objetivos financieros: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo, etc.

Perspectiva de Clientes/Mercado. El objetivo de este bloque es identificar los objetivos relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Por ello, nos debemos de preguntar: «Para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿qué necesidades del cliente/sociedad, debemos de satisfacer?».

En este bloque, los indicadores son el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios/productos).

También se recogen indicadores *output* que reflejan las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes...

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio. Refleja las actividades o procesos críticos para crear la proposición de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes y, con ello, generar valor financiero. «Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿en qué procesos internos de nuestra cadena de valor debemos ser excelentes?».

Se distinguen tres tipos de procesos:

1. Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación con la competencia...
2. Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
3. Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta...

Perspectiva del Aprendizaje y Mejora/Infraestructuras. Por último, la perspectiva de recursos recoge, como su propio nombre indica, todos aquellos objetivos de los recursos básicos (tecnológicos, humanos, organizativos, etc.) que van a garantizar nuestro éxito presente y futuro, permitiendo conseguir los objetivos de las perspectivas superiores. «Para alcanzar nuestros objetivos, ¿con qué infraestructuras debemos contar (personas, tecnología, activos fijos y alianzas) y cómo debemos aprender, innovar y crecer?».

Es una perspectiva inductora o facilitadora del resto, es decir, sobre la que la compañía puede actuar para conseguir los objetivos de las perspectivas anteriores.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidades y competencias de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...

[13] Kaplan, R. y Norton, D.P. (1996), «The balanced scorecard». *Harvard Business Review*, Cambridge.

EN EL DÍA A DÍA

Entre las organizaciones que han implantado un sistema de gestión del conocimiento inspirado en el modelo de «Cuadro de Mando» se encuentra Zara

Mientras que para la mayoría de los establecimientos los cambios de moda significan problemas, para Zara son oportunidades; de hecho, estimula los cambios continuos de moda. Zara no cree en dos colecciones al año: primavera y otoño. La sabiduría convencional del sector, lo que en el lenguaje de la complejidad se llama un atractor, indica que los sistemas que constituyen las empresas de la moda se estabilizan en torno a la idea de dos colecciones anuales. Zara es la pionera de un atractor diferente: «colecciones vivas», diseñadas, fabricadas, distribuidas y vendidas casi con la misma rapidez con que la volubilidad de los clientes modifica sus gustos. Zara es una marca de Inditex, compañía que cuando todavía no cotizaba en bolsa vendía dos mil millones de euros y disponía de más de mil tiendas en treinta países del mundo. Los banqueros auguraron que en el momento que entrase a cotizar en bolsa su valoración se cifraría entre ocho y diez mil millones de euros y se situaría en las diez primeras empresas de la bolsa de Madrid por capitalización bursátil.

Para más información y descripción con más detalles sobre el caso de Zara véase: Carlos Herreros de las Cuevas, *Zara: Un reto al pensamiento maduro.*
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herreros/caso_zara.htm.

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, nuevos sistemas necesarios...
- Alianzas con terceros.

Para todos los objetivos existentes en las 4 perspectivas anteriores, se deben de identificar indicadores o métricas para medir su nivel de consecución, fijar unas metas para los mismos en el tiempo y definir y lanzar acciones e iniciativas que faciliten su consecución.

Una de las grandes aportaciones de este modelo, aparte de la medición tanto de los aspectos tangibles de la estrategia como de los intangibles a través de indicadores, es la posibilidad de «mapear» o dibujar los objetivos principales de la estrategia de la compañía de manera muy simple y gráfica en un solo documento: el Mapa Estratégico. Este mapa, si se construye de manera participativa y en base al consenso, posibilita un mayor foco de la organización y de sus personas en lo verdaderamente relevante para el futuro de la compañía y redunda en un alto alineamiento de la organización en torno a su estrategia.

En línea con el planteamiento anterior, Becker, Huselid y Ulrich han publicado un libro donde proponen un poderoso cuadro de mando que destaca el indiscutible papel que los RRHH pueden desempeñar como fuente esencial de una ventaja competitiva sostenible y como factor clave de la creación de valor. Basados en el estudio de casi tres mil empresas, los autores presentan un proceso de siete pasos, denominado Cuadro de Mando de RRHH, que está específicamente diseñado para incluir los sistemas de recursos humanos en la estrategia global de la empresa y gestionar la estructura de RRHH como activo estratégico. Centrándose en el probado modelo del Cuadro de Mando Integral, también se muestra cómo vincular los resultados de RRHH a indicadores (como la rentabilidad y el valor del accionista) que los directivos de la empresa entienden y respetan. Los autores sostienen que el papel estratégico de los recursos humanos empieza al diseñarse una arquitectura de éstos (la función de RRHH, el sistema de RRHH y las conductas estratégicas de los empleados) que enfatice y refuerce continuamente la implementación de la estrategia empresarial[14].

RECUADRO 13.9 Los dos grandes bloques de las competencias

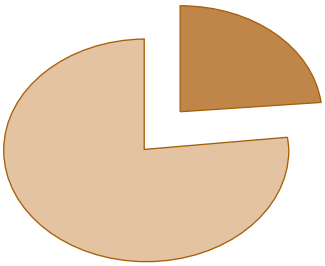
Conocimientos y Habilidades

• Informática	• **Actitud directiva**
• Contabilidad financiera	• **Relaciones públicas**
• Análisis fnanciero	• **Habilidad de comunicación**
• Consolidación contable	• **Trabajo en equipo**
• Liderazgo	• **Liderazgo**
• Fiscalidad	• **Capacidad de síntesis**
• Otros	• **Inteligencia emocional**
	• **Otras**

[14] Becker, B.; Huselid, M. y D. Ulrich, *El cuadro de mando de rr.hh. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Gestión 2000 (2001).

SABÍAS QUE

La investigación realizada a nivel mundial por *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations,* arrojó un resultado sorprendente al señalar que nuestro éxito se debe en un 23% a nuestras capacidades intelectuales y en un 77% a nuestras aptitudes emocionales.



Capacidades intelectuales
Aptitudes emocionales

SABÍAS QUE

Richard Boyatzis, autor junto a Daniel Goleman y Annie McKee del libro *El líder resonante crea más,* afirma que un buen directivo debe controlar sus emociones de manera inteligente, reflexionar y meditar sobre sus actos y ponerse en el lugar de sus colaboradores. Richard Boyatzis (de la *Weatherhead School of Management,* en la *Case Western Reserve University)* y ESADE (Barcelona) realizaron un estudio sobre más de 2.000 supervisores, gerentes del nivel medio y ejecutivos de 12 organizaciones diferentes. De las 16 habilidades que distinguían a las estrellas de los mediocres, todas menos dos eran aptitudes emocionales.

Fuente: Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis & Annie McKee: *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence,* Harvard Business School Press, 2002.

La gestión por competencias

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global con una visión completa de la empresa.

¿Qué son las competencias? Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede hablar de dos tipos de competencias (Recuadro 13.9):

- *Las competencias diferenciadoras,* que permiten explicar las diferencias entre los distintos empleados de la organización.
- *Las competencias umbral o esenciales,* que son las que se consideran necesarias para lograr unos resultados mínimos que sean aceptables.

Algunas de las razones que justifican el adoptar un sistema de gestión basado en las competencias son:

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias sostiene las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

La inteligencia emocional

La Inteligencia Emocional, término acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale (Peter Salovey y John Mayer) y difundida mundialmente por el periodista y escritor Daniel Goleman, es la capacidad de: 1) sentir, 2) entender, 3) controlar, y 4) modificar.

En su libro, Goleman dice que las emociones tienen el poder de sabotear o favorecer el pensamiento racional. Y sobre esa base han de buscarse las competencias de los «trabajadores estrella» para desarrollarlas en todos los miembros del equipo[15].

La Inteligencia Emocional esencialmente proporciona a las personas capacidad y habilidad para regular sus fuerzas e impulsos emocionales contraproducentes, muchos de ellos inconscientes, los cuales boicotean sus relaciones y calidad de vida y, por tanto, su desarrollo y progreso tanto en lo educativo como en la actividad profesional o laboral.

Las *habilidades* o *competencias prácticas* que se desprenden de la Inteligencia Emocional son cinco, y pueden ser clasificadas en dos áreas:

1. *Inteligencia intrapersonal* (internas, de autoconocimiento).
2. *Inteligencia extrapersonal* (externas, de relación).

Según Goleman, las habilidades técnicas son importantes, ayudan a las personas a conseguir un trabajo y mantenerlo. Pero lo que hace que una persona se promocione una vez contratado es la inteligencia emocional. Son 25 las competencias que se identifican con la inteligencia emocional pero caen dentro de 5 categorías: empatía, habilidades sociales, conciencia de uno mismo, autodominio y empeño. Se trata de las habilidades que toda organización debe desarrollar en sus trabajadores. Las competencias relacionadas con la inteligencia emocional son habilidades adquiridas, a diferencia del cociente intelectual, que básicamente se mantiene igual toda la vida, o de la personalidad, que no cambia. Por ejemplo, la confianza en uno mismo es una habilidad aprendida con la práctica, con lo cual se mejora el desempeño de las tareas.

RESUMEN

Ante la creciente competitividad organizacional, las mayores exigencias por parte de los consumidores y los cambios de valores individuales y sociales, las empresas se han visto obligadas a incorporar nuevas formas de gestión que fueran capaces de incrementar sus niveles de eficiencia. Esto ha llevado a las organizaciones a desarrollar e implantar programas innovadores de gestión de los recursos humanos, algunos orientados hacia la mejora de la productividad y otros hacia la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

En este capítulo se han examinado algunas de las múltiples iniciativas que emplean las empresas para mejorar su productividad y calidad de vida en el trabajo. Sin embargo, no todos funcionan adecuadamente. La adopción de programas al por mayor debido a su difusión o a que «todos los demás los están aplicando» no garantiza el éxito. Es imprescindible diagnosticar cuidadosamente las necesidades y condiciones que se requieren para lograr resultados efectivos. Solamente una vez que se ha realizado un diagnóstico es cuando la organización podrá elegir entre diversos programas, muchos de ellos relacionados directamente con sus actividades de recursos humanos.

Igual que hay muchas maneras de aumentar la productividad, también hay formas innovadoras de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Como se ha indicado, si se mejorara ésta, gran parte de la crisis de productividad podría solucionarse.

NOTA FINAL

Actualmente, la organización del trabajo sigue estando muy influida en la mayoría de las empresas por los modelos tradicionales de gestión de personal. Sin embargo, la complejidad de los cambios sociales, económicos y culturales está forzando a concebir formas más innovadoras de gestión. Debido a la globalización de los mercados y la dura competencia, las empresas se dan cuenta de que el camino hacia la competitividad requiere innovar y responder del mismo modo ante clientes y empleados. El mercado laboral ya no tiene las mismas exigencias que ha tenido en los últimos años.

---

[15] Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*. New York, Bantam Books. Traducido como *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, Ediciones Kairós, 1999.

Los trabajadores están mejor formados. Tienen unas expectativas diferentes. El trabajo ya no es un medio de ganarse y asegurarse la vida razonablemente. Los trabajadores esperan tener trabajos que sean interesantes, con sentido, estimulantes y valorados. Cada vez se exige más participar en las decisiones. Cada vez habrá un mayor número de puestos que deban diseñarse o remodelarse para satisfacer estas demandas. Además, vivimos en una época en la que resulta difícil separar la vida laboral de la personal; las familias se separan, un número mayor de personas viven solas y el individualismo está en auge. Por consiguiente, el lugar de trabajo se ha convertido, y se convertirá, en un sitio en el que los individuos encuentren la ocasión de interactuar, de hacer uso de sus habilidades, de contribuir al logro de objetivos comunes y de trabajar en algo que dé sentido a sus vidas. En general, el lugar de trabajo será cada vez más importante y en él se deberían satisfacer las necesidades de afiliación y autorrealización de los trabajadores. Como hemos visto en este capítulo, las empresas ya están respondiendo, adoptando nuevas filosofías de gestión. Sin embargo, en el futuro se requerirán experiencias más radicales. Los gerentes de recursos humanos desempeñarán una función importante a la hora de facilitar la entrada a estas ideas nuevas y aplicarlas.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Por qué se ven las empresas presionadas para emprender programas de mejora de la productividad y la calidad de vida en el trabajo?
2. ¿Qué papel desempeña el gerente de recursos humanos en relación con los programas de mejora de la productividad y la calidad de vida en el trabajo?
3. Mencione dos enfoques tradicionales de gestión de personal. ¿Por qué se denominan tradicionales?
4. Diga algunos de los principios fundamentales de las nuevas teorías de gestión de los recursos humanos.
5. ¿Cuáles son las características esenciales de los círculos de calidad?
6. ¿Cuáles son las características esenciales de los grupos de trabajo semiautónomos? ¿Cuáles son las condiciones fundamentales necesarias para que tengan éxito?
7. ¿Cuáles son los factores principales que debe tener en cuenta el gerente de recursos humanos antes de realizar un sondeo?
8. ¿Cuál es la esencia de la gestión de calidad total en relación con la mejora de la productividad?
9. ¿Qué cambios representa la Dirección por Valores respecto a los sistemas tradicionales de gestión? ¿Cuáles son los principios en los que se apoya la Dirección por Valores?
10. ¿Cómo relacionarías la gestión por competencias con la estrategia de la empresa?

ESTUDIO DEL CASO

Lisbon Air: La compañía aérea de bandera que quiere ser *low cost*

Elaborado por Víctor Rodríguez Ardura y Bernardo Teixeira Diniz. Socios principales de SPIRIT *Consulting Group,* una consultoría europea e iberoamericana en *management*, (www.spiritcg.com).

El sector de las líneas aéreas es uno de los más competitivos y de mayor transformación en los últimos años en todo el mundo. Tras la liberalización del sector —tanto en EE.UU. como en Europa— y la aparición de los nuevos operadores *low cost,* el negocio de las aerolíneas varía de manera radical y la rentabilidad de las compañías de bandera cae en picado.

Muestras de estos cambios son, por ejemplo, que las grandes estructuras y flotas de las aerolíneas tradicionales dejan de tener sentido para pasar a operar con tripulaciones más ajustadas y flotas de aviones en alquiler y/o en *renting,* así como que los vuelos de interconexión radial con aeropuertos principales ya no son tan importantes, pues los nuevos actores vuelan a aeropuertos secundarios (los denominados vuelos «punto a punto») sin preocupación por los vuelos de interconexión. Por si fuese poco, el encarecimiento del precio del crudo de los últimos tiempos y los problemas de seguridad tras el 11-S comportan nuevas amenazas y mayores pérdidas de competitividad para muchos de los actores tradicionales de este mercado.

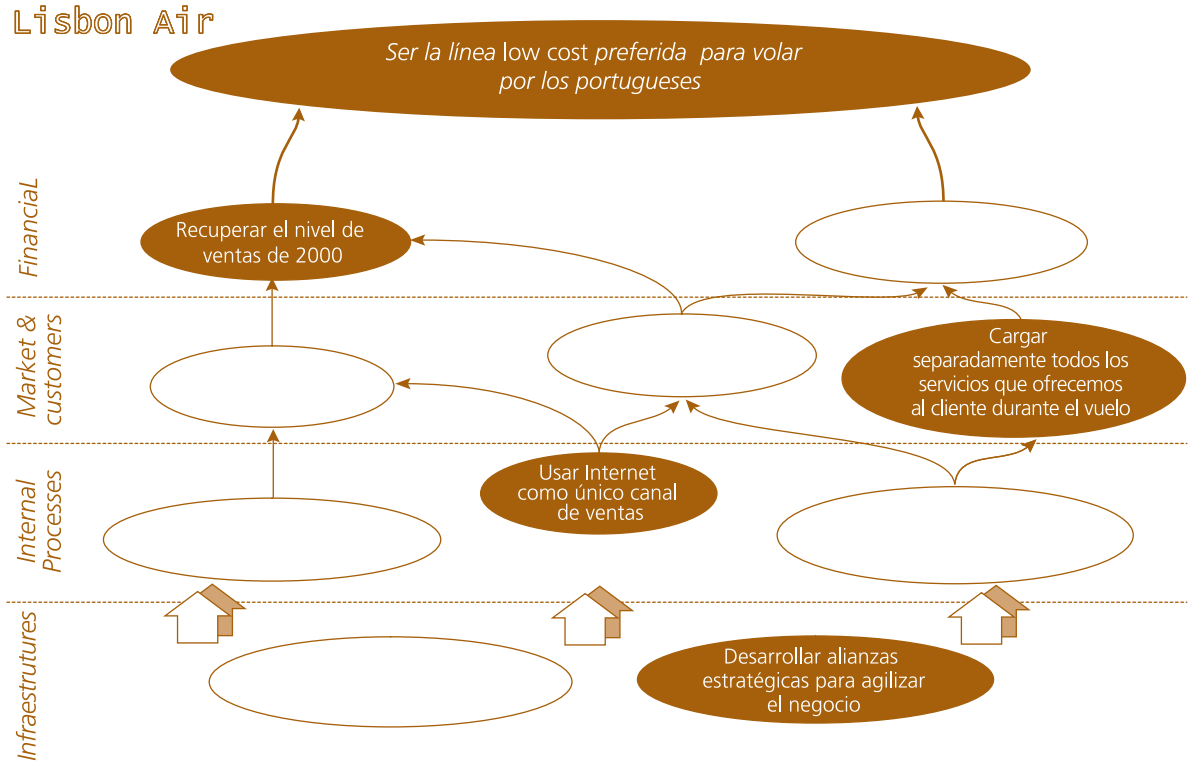
El director general de una compañía de bandera portuguesa *(Portugal Wings)* Nuno Costa, está muy preocupado por la situación de la misma. Tras unos años de crisis importante, esto es, resultados negativos, alta conflictividad laboral tanto de operarios como de tripulación, privatización de la compañía (estaba en manos estatales hasta hace muy poco) y un alto nivel de enfrentamientos en la cúpula directiva de la compañía, cree conveniente darle un giro a la situación y montar una compañía nueva, complementaria a *Portugal Wings* pero con una estrategia, estructura operativa y personal totalmente diferente y autónoma en su funcionamiento. Dicha idea es bien vista por la mayor parte del equipo directivo y tras otro Comité de Dirección muy agitado (el desalineamiento respecto al futuro de la compañía es total) en el que Nuno Costa da la noticia de la nueva *Start up Lisbon Air,* se decide seleccionar un nuevo director para la misma y contratar asimismo a un equipo de consultores externos que ayuden en el desarrollo de la estrategia para la nueva compañía. Dichos consultores trabajan con la metodología *Balanced Scorecard,* que hace operativa y muy práctica la estrategia de la nueva organización.

Tras un período de tres meses y varias reuniones de construcción de la nueva estrategia con el equipo directivo de la nueva compañía a través del denominado «Mapa Estratégico», parece que ya se ha diseñado una estrategia clara y compartida y la compañía empieza a operar con éxito y buenos resultados. Nuno Costa, ante tal éxito y los comentarios positivos que está oyendo sobre el *Balanced Scorecard* y más en concreto, sobre el Mapa Estratégico de *Lisbon Air,* decide asistir por sorpresa a una reunión de seguimiento de resultados de la nueva compañía que se realiza mediante la metodología *Balanced Scorecard.* Para ello, le pasan una serie de información y un Mapa Estratégico que, desgraciadamente, no parece completo y que deberá de completar él mismo. No obstante, su hábil secretaria le filtra un memorando con notas sobre la última reunión de estrategia que parecen arrojarle cierta luz sobre la estrategia y el funcionamiento de esta metodología tan novedosa:

«Lisboa, a 23 de enero de 2006»

Reunido el Comité de Dirección de *Air Lisbon,* se detallan a continuación los principales comentarios hechos por sus directivos:

- Director General: nuestra Visión debe de quedar clara y debe ser un mensaje que esté siempre en la mente de nuestras personas: «ser la línea aérea *low cost* que los portugueses prefieren para volar».
- Director Financiero: «para conseguir nuestra visión, debemos de focalizarnos tanto en incrementar los márgenes del negocio a través de nuevos servicios como en recuperar el nivel de ventas de 2000. En este segundo aspecto, a pesar de haber incrementado la cuota de mercado más de un 5% en el último mes, no hemos llegado a la meta propuesta de incrementar las ventas más de un 20%, aunque estamos muy cerca.



- Directora de Marketing y Comunicación: «estoy de acuerdo con ofrecer nuevos servicios de pago más rentables, pero para ello es muy importante que tengamos una política de comunicación masiva pero que garantice una alta transparencia con el cliente, pues eso nos permitirá cargar todos esos servicios adicionales que ofrecemos al cliente durante el vuelo. No debemos dejar de mandar ese mensaje, pues sino nos pasará como a la competencia, que presume de bajos precios pero las encuestas de percepción de sus clientes dicen que nadie les avisa de que en sus vuelos hasta la facturación de una maleta cuesta dinero. Además, la política debe ser masiva para poder llegar a captar nuevos clientes que nunca han volado antes».
- Director de Operaciones: «dejadme que os recuerde que uno de nuestros procesos claves debe de ser mantener tanto una flota como una tripulación pequeñas y con alta rotación de vuelo y productividad, pues sólo eso nos permitirá garantizar precios muy competitivos para todos los vuelos, que es la clave de nuestra propuesta de valor al cliente. Y en este sentido, comentaros que el número de horas media por tripulante/mes ha disminuido a 100 horas, lejos de nuestra meta de 120 horas y que la ocupación media avión/año sí está en buena sintonía con nuestra meta del 85%. Aquí cobra fuerza ahora empezar con el proyecto de externalización de la flota, pues parece el mejor momento para ello. Con respecto a garantizar precios muy competitivos, la encuesta de satisfacción del cliente está en 9 sobre 10, o sea, nuestra meta, y el *benchmark* de precios sectorial nos da como segundos en este mes, o sea, no somos aún líderes. No obstante, sería bueno lanzar ya el proyecto de segmentación para conocer mejor la opinión de nuestros clientes».
- Directora de RRHH: «Me gustaría comentaros que no podemos olvidar la importancia de disponer de un equipo joven, dinámico y flexible, muy orientado a una nueva cultura de tercera generación. Si obviamos este punto, no conseguiremos nada de lo que nos proponemos. Además, es vital continuar desarrollando nuevas alianzas estratégicas para agilizar el negocio de nuestra *Startup*. En cuanto al nivel de desempeño de estos objetivos, en el caso del primero la encuesta de clima anual señala que estamos en 8 sobre 10, o sea, conforme a lo esperado pero, en cambio, la mayoría de personas aún no disponen de 2 objetivos personales alineados con el CMI . En el caso del segundo, estamos en 4 *partner/ agreements* por año, o sea uno por encima de lo previsto, pero aún no hemos puesto en marcha el proyecto *Extranet journey* para dar la posibilidad a nuestros aliados de hacer operaciones on-line de manera ágil y eficiente en nuestra web».

Después de un buen rato de trabajo individual y de acabar de «dibujar» su propio mapa estratégico, Nuno llegó a la conclusión de que la metodología era muy simple y gráfica, pero lo interesante sería compartir sus resultados con el equipo de *Lisbon Air* pues, si bien era una herramienta de un alto poder de comunicación, lo más importante era el proceso de discusión sobre la estrategia, lo cual podría dar lugar a resultados diferentes en función de las personas presentes en el equipo. «No obstante», pensó, «creo que debería de plantearme utilizar esta herramienta para intentar poner a todos mis colaboradores, equipo directivo y personas de interés de la compañía más de acuerdo y alineados entorno a nuestra estrategia».

Preguntas sobre el caso

1. De entre toda la información de la reunión a la que debe de asistir Nuno Costa, diferenciar —en base a la filosofía del *Balanced Scorecard*— entre: objetivos, indicadores, metas y acciones o iniciativas estratégicas.
2. Rellenar las seis «bolas» vacías del mapa estratégico (o sea, seis de los objetivos estratégicos de *Lisbon Air)* en base a la información del caso.
3. ¿Crees que es más fácil para una compañía que opera en un sector tan turbulento como éste tener clara su estrategia si todos colaboran y participan en su elaboración e implantación? ¿Por qué?
4. ¿Le recomendarías al director general de P*ortugal Wings* utilizar esta herramienta para su compañía al igual que hace *Lisbon Air?* ¿Por qué?

Capítulo 14

La gestión internacional y multinacional de los recursos humanos

Plan del capítulo

14.1 Globalización de la gestión de los recursos humanos

14.2 Concepto y modelos en la estrategia de globalización de las multinacionales

14.3 Funciones de la gestión internacional de los recursos humanos en las empresas multinacionales

14.4 Tendencias en la gestión internacional de los recursos humanos

Resumen

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

14.1 Globalización de la gestión de los recursos humanos

Fines e importancia

La globalización de la gestión de los recursos humanos no puede comprenderse sin prestar atención a la situación económica actual y hacerse una imagen de la forma en que se comportarán las empresas dentro de este clima económico. Han sido muchos los cambios sociales y económicos experimentados en los últimos años. En los antiguos países del este, la situación política ha cambiado y los nuevos gobiernos se encuentran en una fase de acercamiento o integración en la Unión Europea, y Canadá, Estados Unidos y México han aprobado un acuerdo de libre comercio.

Si las empresas pretenden actuar en este nuevo mercado mundial, en lugar del nacional, el departamento de recursos humanos tendrá que buscar, recomendar, contratar, formar, retribuir y negociar con empleados teniendo en consideración este nuevo contexto.

Sin embargo, la gestión de los recursos humanos es diferente de cualquier otra área de la organización (por ejemplo, contabilidad, marketing o finanzas). No existen fórmulas establecidas y no hay una respuesta que proporcione todas las soluciones. Gira en torno a las personas; su fundamento es la gente. Gestionar con eficacia a la gente en diversos continentes y culturas es una de las tareas más difíciles a las que las empresas multinacionales se enfrentan. Por tanto, la presión recae sobre el director de recursos humanos, obligándole a adaptarse al cambio constante y a ser proactivo e innovador.

Las empresas están dando un gran salto adelante en la actualidad: la globalización de las actividades económicas y de los recursos humanos es un tema que predomina en la lista de asuntos que éstas deben tener en cuenta. Si la empresa no adopta una perspectiva internacional en sus políticas y prácticas de recursos humanos, no podrá competir adecuadamente. Como sucede con otras facetas de la empresa, la gestión de los recursos humanos está evolucionando para convertirse en una actividad global[1].

En la década de los ochenta las empresas miraban hacia países como Japón o Alemania en busca de soluciones para sus problemas de gestión. Actualmente, la necesidad de globalizar los recursos humanos hace que las empresas se vuelvan hacia regiones en vías de desarrollo, como México, Tailandia, Corea, Singapur y Europa del este, por mencionar algunas. En estos lugares hay mano de obra abundante, y es relativamente mucho más barata si se la compara con la del país de origen de la empresa multinacional.

Durante los primeros años de las décadas de los ochenta y noventa, cuando las recesiones golpearon profundamente la economía, las empresas volvieron la vista hacia otros países buscando soluciones mágicas para sus problemas. Fue un período en el que la gerencia de las empresas mencionaba con frecuencia las nuevas herramientas y técnicas de gestión japonesas. Dos de los temas más candentes eran los círculos de calidad y la gestión por consenso. Quizá el descubrimiento más importante fue que estas ideas podían implantarse con éxito en las empresas. Sin embargo, cuando examinemos más adelante las razones de la prosperidad relativa de las empresas japonesas o alemanas durante los períodos en que el resto del mundo occidental sufría una elevada inflación y desempleo, podremos descubrir el eslabón perdido. Es decir, esa prosperidad no se derivaba de las técnicas de gestión, sino que más bien estaba ligada a determinadas variables culturales; y, puesto que no podemos importar la totalidad de la cultura de un país a otro, habrá que adoptar un punto de vista realista sobre los «ingredientes susceptibles de importación».

Este capítulo se ocupa de dos cuestiones principales. En primer lugar, debido al papel cada vez más importante que desempeñan las empresas multinacionales, se dedicará una sección completa a la presentación de los dilemas que la gestión de los recursos humanos plantea a estas compañías; y, en segundo lugar, presentaremos algunos rasgos de la gestión de los recursos humanos en países como Japón, China, Alemania, Francia, Suecia y España, de forma que nos permita tener una visión global del tema en contextos diferentes. Con la globalización y la aparición de zonas de comercio acordadas entre países, que por una parte supone la ampliación de los mercados y por otra barreras de entrada,

---

[1] Brandt, E. (1991), «Global HR», *Personnel Journal:* pp. 38-44.

la pregunta que hay que plantearse es: ¿dónde encaja en todo ello la gestión de los recursos humanos? Para nosotros esta cuestión tiene una importancia decisiva en las empresas multinacionales, ya que en función de la disponibilidad de personas se establecen límites a las opciones estratégicas que puede utilizar.

Fijándonos primero en los factores *externos,* la empresa multinacional se enfrenta a la dificultad de actuar en una cultura diferente, con una lengua, sistema de valores y entorno de negocios distintos. Pero lo que es más importante, debe abordar cuestiones relativas a:

1. Las habilidades, actitudes y motivación del personal de los países en que se ubique la actividad.
2. Las políticas de los estados receptores.
3. La legislación laboral sobre retribuciones, contratación, despido, sindicación y relaciones entre gerencia y trabajadores.
4. Los aspectos éticos, de responsabilidad social y de interacción con las autoridades públicas.

Los factores *internos* se refieren específicamente al estilo de gestión, lo que supone un medio importante, tanto para la gerencia como para los trabajadores, de identificación con la filosofía empresarial de la empresa multinacional. McDonald's es un buen ejemplo de empresa mundial con éxito. A pesar de que está muy descentralizada, existe una uniformidad entre países en la forma de actuar; esto puede atribuirse a su notable *sistema de formación* (por ejemplo, la «Universidad Hamburger»).

14.2 Concepto y modelos en la estrategia de globalización de las multinacionales

Los recursos humanos internacionales como una función global

La primera pregunta y más frecuente, relativa a los recursos humanos, que se plantean las multinacionales es la siguiente: ¿de qué forma debemos pagar a los empleados que enviamos al extranjero? En la mayoría de los casos surgen serias dudas sobre la decisión a tomar.

Cuando una empresa ha visto que su primera incursión internacional ha tenido éxito y su gerencia decide seguir la expansión global, se hace evidente la necesidad de ampliar las actividades internacionales de recursos humanos. ¿Cómo puede satisfacerse esta necesidad? Los profesionales de los recursos humanos con experiencia internacional se centran principalmente en la retribución de los expatriados, por ser lo que presenta un mayor grado de complejidad. El éxito futuro de la gestión internacional de recursos humanos dependerá de la capacidad de las empresas para perfeccionar directivos de recursos humanos internacionales con puntos de vista amplios, experiencia internacional y unas buenas destrezas técnicas.

En el Recuadro 14.1 se ofrece un resumen de las funciones y estructuras habituales de la gestión internacional de recursos humanos.

Fases de la globalización

El tránsito de una empresa local a una que actúe en el mercado global puede hacerse a través de las siguientes etapas o fases:

Primera fase: fase de exportación. En esta fase, la empresa explora cautelosamente el mercado, encomendando a un intermediario, un exportador o un distribuidor extranjero que se ocupe de su producto. Cuando la zona en la que se desea entrar está cerrada a las empresas extranjeras, podrán distribuir su producto a través de una empresa local, hasta que el producto se consolide en dicha zona. Un ejemplo interesante es el de *Gennum Corporation,* empresa canadiense fabricante de circuitos integrados de silicio, que vende su producto en el mercado japonés. Sin embargo, a *Gennum* le llevó casi quince años organizar su negocio en Japón, país en el que la comercialización significa algo ligeramente diferente a lo acostumbrado, ya que las relaciones comerciales están basadas más en la paciencia, la confianza y la lealtad que en documentos redactados con mucho esmero. Al principio, Gennum se introdujo en la red estableciendo una sociedad con *Sanshin Enterprises Co.,* una pequeña

RECUADRO 14.1 Gestión internacional de los recursos humanos

Actividad	Unidad(es) responsable principal	Otra(s) unidad(es) con responsabilidad	Comentarios
Política/coordinación			
Estrategia y gestión internacional de los recursos humanos.	RRHH de la sede central.	Divisiones, regiones.	Abarca varias divisiones globales.
Retribución/prestaciones de expatriados.	RRHH de la sede central.		Si las divisiones internacionales se gestionan de forma independiente de las nacionales, las divisiones internacionales, tienen la responsabilidadad principal.
Retribución/total prestaciones.	RRHH de la sede central.	Regiones.	
Retribución/prestaciones locales-nacionales.	Filiales.	Regiones.	
Reclutamiento/selección.	Todas.		Cada vez mayor participación de la sede central.
Perfeccionamiento de la gerencia.	RRHH de la sede central.	Divisiones, regiones.	Depende del nivel.
Formación.	Filiales.	Regiones.	Los cursos los elabora a menudo la empresa o se contratan externamente.
Asuntos laborales.	Filiales.	Regiones.	Control mínimo de la sede central.
Coordinación internacional.	Divisiones.	Sede central.	A menudo se subcontrata.
Administración/implantación			
Retribución/prestaciones de los expatriados.	RRHH de la sede central.		
Retribución total/prestaciones.	RRHH de la sede central.	Regiones/filiales.	
Igualación de impuestos.	RRHH de la sede central o departamento fiscal.		
Reubicación.	RRHH de la sede central o tráfico.		A menudo se subcontrata.

Fuente: Reynolds, C. (1992), *International HR Magazine*. Reproducido con la autorización de *HR Magazine,* editada por *Society for Human Resource Management,* Alexandria, VA.

sociedad comercial con sede en Tokio. *Gennum* vendía su producto a *Sanshin,* y *Sanshin* lo revendía a sus clientes. A medida que *Gennum* fue tomando confianza en Japón, estableció un contacto más directo y continuado con sus clientes, y en 1989 abrió su propia filial de ventas en Tokio[2].

La parte final de esta fase supone la creación de un departamento de exportación dotado con personal nacional y controlado desde las oficinas centrales. El departamento de recursos humanos se involucrará en tareas de administración, selección y retribución.

Segunda fase: fase de la filial de ventas. En esta fase se establecen filiales en los países de los mercados extranjeros. La empresa tendrá que decidir si dota a esta filial con personal de su propio país o del país donde se haya abierto la sucursal. Esta decisión se basará en la magnitud de los problemas que surjan debido al conocimiento del mercado extranjero, de su idioma, de la sensibilidad hacia las necesidades del país receptor, de cuestiones jurídicas, etc.

[2] Gooding, W. (1992), «Fear of Trying», *The Globe and Mail Report on Business Magazine:* p. 40.

En las empresas que deciden utilizar personal de su propio país, el papel del departamento de recursos humanos se limita a la supervisión de la selección del personal y a administrar su retribución. Las funciones de recursos humanos de evaluación y de formación y perfeccionamiento se llevan a cabo localmente, a pesar de que la formación en sí misma pueda realizarse en la sede central.

Tercera fase: fase de división internacional. En esta fase se da el paso de comercializar un producto en el extranjero a producirlo en el país. Por ejemplo, la empresa tabaquera Philip Morris exploró primero el mercado enviando 20.000 millones de cigarrillos a la antigua Unión Soviética durante un año entero (1991)[3]. Ésta era la fase de exportación. Luego siguieron adelante con un ambicioso programa de expansión internacional, incluida la creación de dos fábricas de cigarrillos en Rusia[4].

Una vez que se produce en el extranjero el producto, el siguiente paso consiste en crear una división internacional en la que se agrupen todas las actividades internacionales, dirigida por un alto directivo desde la sede central. En el caso de que la empresa se expanda por varios países, tenderá a dotar las unidades con personal de su propio país, ya que esto le permite un mayor control. En esta fase, la actividad de recursos humanos se relaciona con la selección de gerentes y la retribución. Todas las demás actividades se llevarán a cabo por el personal de la zona.

Cuarta fase: fase de producto global/división de zona. Esta fase tiene lugar cuando, para actuar en mercados locales, son necesarias la estandarización y la diversificación. Las diferencias de mercado, las necesidades de los clientes, la cultura de la zona o las cuestiones jurídicas pueden hacer que se requiera un mayor control local.

En el caso de que la alta gerencia entienda que este control es necesario se recurrirá al uso de mano de obra autóctona. No obstante, la planificación estratégica y las decisiones sobre políticas seguirán siendo funciones reservadas para la sede central. Cuando la empresa se dota en su mayoría de personal local, también cambia la dirección de las funciones de recursos humanos, transfiriéndose a la filial muchas de las actividades reservadas a la sede central, quien fundamentalmente realiza la supervisión y pierde el control directo. La única tarea que queda reservada para la sede central (su departamento de recursos humanos) es la del reclutamiento y selección de los altos directivos.

Quinta fase: fase global multidimensional. En esta fase, la empresa local funciona básicamente como una empresa nacional. Su atención debe dividirse continuamente entre las regulaciones del país receptor y la dirección y el control de la sede central. Entre las filiales y la sociedad matriz suele darse un flujo constante de personas. En España y otros muchos países tenemos claros ejemplos de esta situación en el sector del automóvil: Ford, *General Motors,* etc.

Sexta fase: fase transnacional. Esta fase se caracteriza por la interdependencia de recursos y responsabilidades entre todas las unidades de negocio, con independencia de las fronteras nacionales, potenciándose una identidad empresarial fuerte. Las actividades de recursos humanos en esta fase se descentralizan al máximo, siendo la principal preocupación del grupo empresarial el dotarse de una gerencia muy centrada en el ámbito internacional.

14.3 Funciones de la gestión internacional de los recursos humanos en las empresas multinacionales

Enfoques sobre la gestión internacional de los recursos humanos

Los enfoques respecto de la gestión internacional de los recursos humanos en las empresas multinacionales pueden dividirse en cuatro categorías[5]:

1. El *enfoque etnocéntrico,* según el cual la sede central controla las actividades de recursos humanos, y son los expatriados del país de origen quienes dirigen las filiales.

---

3 Greising, D. (1992), *Business Week:* p. 134.

4 *The Financial Post*, 21 febrero 1992.

5 Esta sección se basa en Dowling, P. J. y Schuler, R. S. (1990), *International Dimensions of Human Resource Management.* Boston, PWX-KENT publishing Co.: capítulo 3; y Ondrack, D. A. (1985), «International Human Rosources Management in European and North-American Firms», *International Studies of Management and Organization* 15, 1: pp. 6-32.

2. El *enfoque policéntrico*. En este caso, cada país se trata como una entidad independiente, en la que algunas decisiones se toman localmente. La filial está dirigida por nacionales del país receptor, pero en raros casos son promocionados a la sede central.
3. El *enfoque regiocéntrico*. El personal puede ser promocionado dentro de una región, pero normalmente nunca a la sede central. En este nivel se toman más decisiones de ámbito regional.
4. El *enfoque geocéntrico*. Se adopta una filosofía transnacional que se aplica a todas las unidades de negocio con independencia del país, buscándose personal con la máxima cualificación sin importar su nacionalidad.

Las razones que llevan a un mayor uso de expatriados son[6]:

1. Cuando en el país donde se quiere implantar la empresa es difícil encontrar personas con la calificación necesaria.
2. Cuando se quiere dar a las empresas filiales una misma cultura de negocio y gestión.
3. Cuando se necesita una estrecha interrelación entre la filial y la sede central.
4. Ante situaciones de inestabilidad política del país receptor, parece que hay una mayor garantía en la defensa de los intereses de la sede central cuando está al frente un expatriado.

Los inconvenientes principales que presenta el uso de expatriados son: la adaptación al nuevo entorno, los incrementos salariales, problemas familiares y efectos negativos sobre la motivación de los empleados locales.

Además de conocer los enfoques en la gestión internacional y las razones que pueden llevar a establecer una política de un mayor uso de personal expatriado, también resulta de interés tener en consideración la problemática en la que se ven envueltos algunos de los procesos de gestión de los recursos humanos.

Reclutamiento y selección

Esta actividad clave de la gestión internacional de los recursos humanos supone buscar y conseguir los candidatos que pueda necesitar la organización, así como evaluar y decidir a quién se contratará. Los departamentos de recursos humanos deberán tener en consideración que las necesidades de contratación de las empresas multinacionales son diferentes de aquellas que actúan solamente en ámbitos nacionales. Las alternativas que se plantean son las de reclutar y seleccionar personas del país receptor o de expatriados, planteándose en este último caso el problema de la repatriación.

El enfoque etnocéntrico sobre dotación de personal requiere no sólo seleccionar, sino también preparar a las personas, y en muchos casos a las familias, para vivir y trabajar en otros países. Los responsables del departamento de recursos humanos se responsabilizarán de cuestiones tales como el alojamiento, las actividades familiares y la educación, que si bien pueden parecer actividades sin importancia, juegan un papel relevante, ya que muchos de los fracasos se deben al descuido de estos aspectos. Es necesario tener en consideración que el fracaso en la selección de estas personas suele ser muy costoso para la empresa.

El enfoque policéntrico puede evolucionar a partir del etnocéntrico a medida que los empleados del país receptor se forman en tareas de gestión. Esto permite eliminar problemas como el de las barreras lingüísticas, la adaptación del expatriado, etc. La función de recursos humanos ya no es la de apoyar a los expatriados, sino que se centra más en el asesoramiento y la supervisión.

El enfoque geocéntrico, respecto de la contratación, sitúa a las personas por encima de las nacionalidades. En la medida en que la empresa utilice este enfoque para dar al personal una visión global de la organización, el departamento de recursos humanos podrá contribuir a ello mediante la planificación y el diseño de las carreras.

IBM es un ejemplo de la forma en que una empresa multinacional puede hacer un uso eficaz de su personal. Sigue la política de reclutar y formar empleados nacionales para puestos de gerencia y de

---

[6] Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. y Cardy, R. (2001), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall.

investigación e incluso tiene descentralizada gran parte de la investigación y desarrollo, valiéndose de técnicos, ingenieros y gerentes locales, manteniendo, no obstante, el control sobre su uso[7].

El enfoque regiocéntrico consiste en una política regional en la que se tiene en cuenta la nacionalidad de los directivos. Esto requiere que los gerentes de recursos humanos recluten y seleccionen ciudadanos nacionales con experiencia para la empresa regional.

Evaluación del rendimiento

El sistema de evaluación del rendimiento de una empresa internacional debe tener en cuenta la competencia, pero también debe prestar atención a temas como las habilidades personales interculturales, la sensibilidad hacia las normas y valores extranjeros y la facilidad de adaptación a entornos desconocidos. Por consiguiente, al evaluar a los directivos de las empresas multinacionales, por ejemplo, habrá que tener presente las siguientes características o limitaciones principales:

- Debe prestarse atención simultáneamente al rendimiento global y a los resultados de la filial.
- Es posible que no resulte fácil comparar datos entre filiales por darse factores diferenciadores importantes entre ellas (derechos aduaneros de importación, legislación laboral local, condiciones del mercado, etc.).
- Es posible que resulte más difícil y lento crear un mercado en el país de la filial, dependiendo de la infraestructura de apoyo de la sociedad matriz.

Por ejemplo, uno de los problemas que tenía McDonald's Moscú a la hora de gestionar su personal era establecer directrices para evaluar a unos empleados que nunca habían trabajado en una organización con ese estilo de dirección. Los sistemas de producción y de incentivos soviéticos se asocian a una baja motivación y productividad del empleado[8].

Pepsi-Cola International encargó un estudio con el fin de determinar qué factores se relacionaban con el rendimiento individual de los gerentes de sus diversas filiales del mundo. El equipo de investigación estudió a 100 gerentes con éxito y a otros 100 con menos éxito, pertenecientes a diversas especialidades funcionales y nacionalidades. Se hallaron once dimensiones pertinentes para la medición del éxito: 1) abordar la complejidad del negocio, 2) orientación ofensiva y hacia los resultados, 3) gestión de personas, 4) excelencia en la actuación, 5) sentido común empresarial, 6) serenidad ante la presión, 7) madurez directiva, 8) conocimiento técnico, 9) don de gentes, 10) efectividad en la comunicación, y 11) repercusión e influencia (capacidad para superar obstáculos)[9].

Formación y perfeccionamiento

Una vez que la empresa ha establecido una estrategia empresarial global y seleccionado a las personas que se ajusten a esa visión internacional, es importante la formación del personal tanto en la cultura del país receptor como de la casa matriz. Las decisiones sobre formación y perfeccionamiento se tomarán en función de la fase de desarrollo internacional en que se encuentre la empresa:

1. En la fase de exportación, muchas de las necesidades las satisfacen grupos o personal externo, como empresas de exportación, representantes de ventas o profesionales ubicados en el país receptor.
2. La empresa con filiales nacionales se encuentra en la fase en que, inicialmente, se forma a empleados del país de origen, si bien, con el tiempo, se extiende a empleados nacionales con objeto de que terminen gestionando las empresas filiales. Cuando McDonald's se estableció en Moscú, envió a los empleados nacionales a formarse a Estados Unidos[10].

---

7 Gugaman, Lecraw y Booth (1990), *International Business Firm & Environment*. Nueva York, McGraw-Hill: p. 400.

8 Heller, F. (1992), «Human Resource Utilisation: A Model Based on East-West Research», *The International Executive* 34: p. 16.

9 Puede encontrarse más información sobre este estudio en Fulkerson, J. R. y Schuler, R. S. (1992), «Managing People Worldwide: Diversity at Pepsi-Cola International», en S. E. Jackson and Associates, *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*. Nueva York, Guilford Press: capítulo 11.

10 «McKapitalism», *Canadian Business*, 1992: p. 16.

3. La empresa que se halla en la fase de actividad regional debe sopesar las diferencias culturales y geográficas a la hora de crear estrategias generales. Normalmente, la formación a los altos directivos, con experiencia de haber vivido en diferentes países de la región, se centra en incrementar su capacidad de liderazgo.
4. La formación de los directivos de empresas globales suele estar dirigida al aumento de su capacidad en cuanto al tratamiento e intercambio de información social, política, tecnológica y de tendencias de mercado entre las unidades de negocios relacionadas.

Retribuciones

La retribución en una empresa global es una de las pruebas más difíciles a las que se enfrenta el equipo de recursos humanos. Administrar las retribuciones y las prestaciones adecuadamente requiere el conocimiento de la legislación, las costumbres, el entorno y las prácticas de empleo de muchos países extranjeros. A todos estos aspectos habría que añadir las características del país de la sociedad matriz.

A la hora de concebir una política de retribuciones, hay que prestar atención a los siguientes objetivos:

1. Debe ser justa y uniforme en el trato a todas las categorías de sus empleados internacionales. Todos deben percibir que se les trata de forma equitativa.
2. Debe atraer y retener al personal valioso.
3. Deberá facilitar el traslado y los movimientos de las personas.
4. Deberá servir como factor de motivación.

El clima económico está cambiando con tanta rapidez que la gestión de los recursos humanos debe realizarse de forma creativa y diversificarse a la hora de elaborar el diseño de las retribuciones en el contexto internacional. Un sistema que se utiliza comúnmente para igualar el poder de compra de los empleados, con independencia del país en el que trabajen, es el de tomar en consideración variables relacionadas con los gastos familiares de los expatriados (alimentación, cuidado personal, educación, vivienda, impuestos, contribuciones a planes de pensiones, etc.).

La empresa multinacional debe crear propuestas retributivas para sus directivos expatriados que sean competitivas. En cualquier caso, los altos costes salariales de estas personas hacen que las empresas se fijen cada vez más en personas locales.

La difícil tarea del gerente de recursos humanos no solamente consiste en actuar en esta economía global, sino en tratar a todos de forma equitativa. Otro aspecto económico de interés para una empresa que se expande o que cambia de ubicación geográfica son las propuestas de finalización de contrato, en el caso de que reduzca su plantilla al reestructurarse. El dilema que se plantea es el de aplicar la política general de la empresa (la de la casa matriz) o la legislación del país en el que trabaja el directivo.

Un principio general que deberá guardarse en materia de retribución por aquellas empresas que actúan en contextos globales es el de enmarcar su estrategia retributiva en las estrategias de la empresa y sus objetivos a largo plazo.

En el contexto europeo, uno de los pocos trabajos que ofrece una visión de conjunto y ha puesto de relieve las características de los recursos humanos ha sido el denominado *Price Waterhouse Cranfield Project 1990*. Algunos de sus hallazgos son:

- La responsabilidad de recursos humanos se relega a los gerentes de línea.
- Los empresarios prefieren iniciativas diversas, como la formación y los incentivos salariales.
- Aumenta el uso de la retribución variable, utilizándose las bonificaciones como incentivo con el fin de disminuir los problemas de reclutamiento.
- Se utilizan la contratación a tiempo parcial y la subcontratación.
- Los sindicatos siguen predominando, a pesar de que los empresarios utilizan líneas de comunicación más directa con sus trabajadores.

Alemania, España y Suecia han visto cómo los sindicatos han aumentado su influencia, mientras que Francia y el Reino Unido han sido testigos de un descenso. El interés reside en el análisis de

RECUADRO 14.2 Los derechos sociales en la Comunidad Europea

Esta carta incluye doce derechos fundamentales:

1. Libertad de movimiento: los trabajadores pueden desplazarse dentro de la UE y deben recibir un trato igualatorio respecto del empleo, las condiciones de trabajo y la protección social.
2. Empleo y remuneración: derecho a recibir un salario justo y equitativo.
3. Mejora de la calidad de vida y de las condiciones de trabajo: vincular legalmenta a la Comunidad en la mejora de las condiciones de sus trabajadores.
4. Protección social: un derecho inherente a todo trabajador de la CE.
5. Libertad de asociación y de negociación colectiva: deben fomentarse la mediación y el arbitraje, si bien se mantiene el derecho a la huelga, de acuerdo a las prácticas nacionales, para quienes decidan afiliarse a un sindicato.
6. Formación vocacional: una oportunidad a la que tengan acceso todos los trabajadores.
7. Trato igualatorio a hombres y mujeres: garantizar la igualdad de oportunidades para todos.
8. Información, consulta y participación de los trabajadores: disposiciones para abordar especialmente los procedimientos de cambio tecnológico, reestructuración y redundancia.
9. Protección de la salud y seguridad en el trabajo: derecho a unas condiciones satisfactorias.
10. Protección de niños y adolescentes: evitar los abusos de empleo de niños y adolescentes.
11. Personas mayores: deben garantizarse recursos para ofrecer una calidad de vida decente tras la jubilación.
12. Personas discapacitadas: derecho a que se tomen medidas para su incorporación a la fuerza laboral.

la integración de las diferentes prácticas de recursos humanos en Europa. Por ejemplo, en Francia están alejándose del método tradicional de no medir, comparar y evaluar puestos de trabajo dentro de la empresa, o de utilizar la evaluación del puesto de trabajo como base para desarrollar una gestión de los recursos humanos con una base más amplia.

La nueva normativa europea estará dominada por una carta de derechos sociales, que las multinacionales tendrán que estudiar y cumplir. En el Recuadro 14.2 se resume la carta de derechos sociales de la Unión Europea, y que sin duda deberán tener presente todas aquellas empresas que quieran realizar sus actividades en ese marco geográfico.

14.4 Tendencias en la gestión internacional de los recursos humanos

Evaluación de la gestión multinacional de los recursos humanos

Si bien se acepta, con carácter general, que la gestión de los recursos humanos es un elemento básico de la gestión global de una empresa, sin embargo, la orientación que se da varía de un país a otro. Muchas de estas diferencias reflejan la diversidad cultural que existe entre los diferentes países[11]. Por tanto, para evaluar la eficacia de la gestión internacional de los recursos humanos habrá que centrarse en el éxito que se logre en la adecuación a la cultura local.

Cuando los empleados de un país son contratados por una organización regida por unas prácticas de gestión de una cultura distinta, las diferencias entre estas dos culturas pueden hacerse plenamente evidentes. Durante mucho tiempo, Alemania ha reclutado varios millones de trabajadores de otros países, como Turquía, la antigua Yugoslavia o España. Las diferencias culturales no sólo crearon problemas de adaptación a un nuevo país, sino que también los departamentos de recursos humanos tuvieron que hacer frente a los conflictos que surgen como fruto de la diversidad.

Por tanto, muchas empresas multinacionales reconocen la necesidad de que su personal de recursos humanos conozca el entorno cultural de los empleados para poder gestionarlos con efectividad. En ocasiones, la cultura da lugar a conductas o acciones que se consideran en el país de origen poco éticas e incluso ilegales. Una práctica habitual para adaptarse a la cultura local es contratar para el departamento de recursos humanos a personas pertenecientes a la zona, lo cual hace que sean más sensibles a las necesidades y expectativas respecto al trabajo.

[11] Schuler, R. S.; Dolan, S. L. y Jackson, S. (Guest Editors-Special Issue) (2001): «Trends and Emerging Issues in Human Resource Management: Global and Trans Cultural Perspectives», *International Journal of Manpower,* vol. 22 (3).

SABÍAS QUE

Diversidad: Acciones para competir en mercados globales

Gestionar diferentes razas, géneros y competencias profesionales es el gran reto de recursos humanos para lograr la innovación que demanda un público cada vez más heterogéneo.

Cultura, religión, raza, edad, género y habilidades personales conforman la radiografía de la diversidad de la sociedad. Trasladar estas diferencias a la cultura empresarial es aún un reto para la mayoría de los departamentos de recursos humanos de las compañías españolas, ya que la presencia de distintas nacionalidades es reducida.

¿En qué consiste esta nueva filosofía? En conseguir que profesionales de distinto género, nacionalidad, cultura y con diferentes habilidades se integren en la empresa de forma que ésta se acerque a la sociedad. Conseguir esta integración pasa por el reclutamiento, la formación, la comunicación y la puesta en marcha de medidas que fomenten la conciliación de la vida personal y profesional en la organización.

Multinacionales y nacionales: «Con cincuenta mil empleados en plantilla, repartidos en seis continentes y más de ciento noventa países, la diversidad es parte de nosotros», afirma Beatriz Martín, responsable de diversidad para Dell EMEA —Europa, Oriente Medio y Asia. La firma de informática cuenta con doce nacionalidades distintas en su sede española, donde tiene una plantilla de doscientas personas. Implantar medidas de flexibilidad, potenciar la comunicación y la formación son los primeros pasos que se están dando para gestionar esta diversidad que, según Martín, «mejora la atención al cliente ya que contribuye a un mejor conocimiento del mismo».

Para comprender y atender mejor a una población de inmigrantes en aumento, Caja Madrid inició en 2000 una política de selección activa de profesionales extranjeros para trabajar en sus oficinas. Actualmente, 68 empleados de veinte nacionalidades trabajan en el grupo. Una vez más, el reclutamiento y la formación han marcado el punto de partida. En 2003 seleccionó en origen a trece profesionales marroquíes que, tras la realización de un máster impartido por la Universidad Francisco de Vitoria y un período de prácticas de seis meses en oficinas de Madrid, se incorporaron a la red de oficinas de la entidad con un objetivo: gestionar clientes de su misma procedencia. Para la Caja, el reto es conseguir que la diversidad sea un factor diferencial que ayude a mejorar la atención comercial. «Se trata de entender las diferencias culturales como una fuente de eficacia individual y empresarial», dice Rafael Fernández Qundez, Director del Departamento de Desarrollo de Personas de Caja Madrid.

Fuente: Expansion y Empleo, 6 de noviembre de 2004 http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansion_y_empleo/recursos_humanos/gestion/modelos_de_gestion/es/desarrollo/496419.html.

La gestión de la asignación internacional[12]

Después de más de tres décadas del fenómeno de la globalización empresarial, la asignación internacional todavía es una modalidad importante en la planificación de la estrategia de recursos humanos internacionales. La evolución conceptual y operacional de la asignación internacional está relacionada a la etapa de internacionalización de la empresa. Es decir desde la etapa inicial de exportación hasta la formación de subsidiarias en diferentes países, la asignación internacional ha optado por diferentes modalidades.

La nueva década pone de manifiesto que las empresas internacionales ya son una realidad y que es necesario desarrollar el nuevo concepto de gerentes globales como una línea de carrera especializada e independiente de las líneas de carreras domésticas o internacionales.

«Think global act local»

En esta nueva realidad, el gerente global es un profesional que además de las competencias profesionales-técnicas y de gestión *(Managment)* cuenta con habilidades de adaptación, flexibilidad mental e interpretación adecuada del contexto sociocultural. Ello les permiten responder de forma proactiva y efectiva a las diferentes realidades del mundo global.

Los gerentes globales deben tener una «conciencia global» coherente, consistente y con perspectivas diversas. El directivo global debe tener una mentalidad pluralista, ser capaz de considerar y evaluar múltiples perspectivas culturales, sociales, políticas, entre otras; y al mismo tiempo, tener la habilidad de reaccionar de manera coherente frente a un problema y al planteamiento de una estrategia. En otras palabras, debe tener la habilidad de ***«Think global act local».***

[12] Esta sección se inspiraba en: Dolan, S. L. y Shmueli-Gabel, R. (2005), «El papel de la inteligencia emocional como un factor de éxito», *Staff Empresarial,* nº 89: pp. 44-50; y Dolan, S. L. (2004), «Gestión de expatriados-Ida y vuelta: las claves de la gestión de expatriados», *Equipo & Talento,* nº 18: pp. 22-24.

El rol de la inteligencia emocional en el proceso de selección

Ahora bien, uno se pregunta ¿cómo pueden estos gerentes globales ser seleccionados?, ¿se puede usar la misma «receta» tradicionalmente utilizada para la selección de gerentes locales? La respuesta definitivamente es negativa puesto que el conocimiento tácito y las habilidades *soft* derivadas de la información social específica son necesarios para competir en mercados globales.

Revisando el proceso tradicional de selección de personal se encuentra que una herramienta común es la evaluación de la IQ (Inteligencia Quotient) que refleja la habilidad intelectual de la persona. Sin embargo con el paso de tiempo, en el campo psicológico han sido desarrolladas nuevas dimensiones de inteligencias o habilidades llamadas «inteligencias múltiples» que implican la reunión de información, aprendizaje y razonamiento sobre campos adicionales al intelectual. En los últimos años, los expertos sugieren varios tipos de inteligencias entre las que se mencionan: la inteligencia práctica (cotidiana y social), creativa y la analítica (emocional y cognitiva).

Cada vez se está notando más la tendencia a incorporar la inteligencia emocional en el proceso de selección, considerándola como parte de las habilidades llamadas *soft* en la evaluación de los candidatos. Hoy día se reconoce el potencial de la inteligencia emocional en predecir el comportamiento de la persona en el ámbito profesional, académico y en la vida en general y se entiende claramente que el intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional. La presentación conjunta de la IQ con la IE pronostica el éxito mejor que la presentación de uno de estos dos factores por separado.

La inteligencia emocional es un concepto relativamente nuevo, considerado por algunos un concepto dinámico y multifactorial de interrelaciones emocionales, personales y habilidades sociales que influyen en la habilidad general de adaptación a las constantes presiones y demandas.

Si analizamos el modelo clásico de las dimensiones de la inteligencia emocional encontramos que son cinco los componentes principales que influyen sobre la capacidad general del individuo para enfrentarse a las presiones y demandas diarias: (1) el componente intra-personal, la habilidad de ser consciente, de comprender y relacionarse con otros; (2) el componente interpersonal, la habilidad para manejar emociones fuertes y controlar sus impulsos; (3) el componente de manejo de estrés, la habilidad de tener una visión positiva y optimista; (4) el componente de estado de ánimo, la habilidad para adaptarse a los cambios y resolver problemas de naturaleza personal y social; y, por último, (5) el componente de adaptabilidad o ajuste.

Dada la complejidad y el contexto particular de la gestión internacional parece casi natural que la inteligencia emocional encaje de manera perfecta y precisa en las habilidades adicionales que se requieren de los gerentes globales. Dos argumentos principales soportan la presente idea. Puesto que la mayoría de los profesionales asignados ocupan importantes cargos de media-alta dirección, se ha demostrado individualmente que cuanto más alto es el nivel de autoridad (gerentes, directores, vicepresidentes, presidentes), las habilidades técnicas parecen tener menos importancia en comparación con las habilidades emocionales. Es decir, cuanto más alto el puesto, más necesaria una inteligencia emocional alta.

Además, los profesionales asignados internacionalmente se enfrentan a dificultades en sus diversos niveles de relaciones (individuo, pareja, familiar, amistad, social, laboral, etc.). Entre las principales dificultades mencionadas están las de adaptación al ambiente laboral, social y cultural, situaciones desconocidas que producen estrés y presión, y la adecuación y a veces reformulación de las formas y actividades de gestión. La capacidad de enfrentarse efectivamente a las dificultades de las demandas de nuestro medio, está explicada por el grado de la inteligencia-habilidad emocional. Es decir, la inteligencia emocional es un catalizador importante de la acción interpersonal e intrapersonal, considerando el contexto cultural-social.

Pese a que las características de la inteligencia emocional parecen importantes para predecir el éxito de los gerentes globales, éstas no han sido investigadas con profundidad en el ámbito de la asignación internacional. Asimismo, la nueva perspectiva de considerar la asignación internacional como una carrera especializada en la gestión global está en su proceso de formación inicial tanto a nivel teórico como operativo. Además, aún no se dispone de un marco teórico conceptual general, base para la gestión de las asignaciones internacionales.

Por esto, los factores que predicen el éxito de los gerentes globales se encuentran todavía en discusión. Si se lograra probar empíricamente que la inteligencia emocional es un componente importante para

predecir el éxito de estos gerentes, entonces se podrían generar una serie de implicaciones prácticas sobre la estrategia de recursos humanos internacionales incorporando su evaluación en el proceso de selección y desarrollo, el aumento de la probabilidad de éxito y, como consecuencia directa, el óptimo desempeño de las empresas en el ámbito global.

Conclusiones:

- La tendencia de la globalización está en permanente crecimiento.
- El 45% de las utilidades de las empresas internacionales es generado en las filiales.
- La gestión internacional de los recursos humanos se enfrenta a nuevos retos consecuencia de la internacionalización de las empresas y su diversidad ambiental, cultural, social, económica y política.
- Los gerentes globales son los responsables de adquirir, transmitir y adaptar el *Know How* de la empresa.
- Las habilidades múltiples son claves para el éxito de los profesionales en la asignación internacional.
- La selección de los gerentes globales debe estar basada en la evaluación de los múltiples IQ's y, concretamente, de la inteligencia emocional y social.
- La inteligencia emocional es un conjunto de conocimientos y habilidades emocionales y sociales considerando los contextos socioculturales.
- La inteligencia emocional es un catalizador de acción, que define nuestra actitud inter e intra personal.
- El intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional.
- Cuando más alto es el cargo y más complejo es el ámbito cultural-social, más importancia tiene la inteligencia emocional.

RESUMEN

Con el aumento de la dependencia de las empresas y los países de los acontecimientos que se producen en el mercado mundial, cada vez es más importante ser consciente de cómo se gestionan sus recursos humanos en las diversas áreas geográficas. Este capítulo dedicado a la gestión internacional de los recursos humanos se ha centrado en describir algunos aspectos básicos de carácter conceptual que permiten entender la problemática que en esta área de plantea. Se han destacado las fases por las que pasa la internacionalización de los negocios y la problemática que plantean de cara a la gestión de los recursos humanos. También se aborda el tema de las empresas multinacionales y los distintos enfoques que son posibles adoptar en la gestión de los recursos humanos incluido la gestión de los expatriados.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias principales entre la gestión de los recursos humanos nacional e internacional?
2. ¿Cuáles son las fases por las que pasa un negocio internacional antes de convertirse finalmente en una empresa multinacional?
3. ¿Qué prácticas de los recursos humanos están vinculadas a los enfoques etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico y geocéntrico?
4. ¿De qué forma se relacionan el «ajuste» y la «flexibilidad» con la gestión internacional de los recursos humanos?
5. Describa, en líneas generales, las características principales de los enfoques etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico y geocéntrico en relación a la dotación internacional de personal.
6. «Las decisiones sobre formación y perfeccionamiento se basan en el estado de desarrollo internacional de la empresa». Desarrolle esta idea.
7. Diga cuáles son los parámetros clave de retribución que deben tenerse en cuenta en relación a las empresas multinacionales.
8. ¿Cuáles son los principios para seleccionar expatriados? ¿Por qué fallan las empresas en general en su selección?

ESTUDIO DEL CASO

La expatriación, ¿un esfuerzo sin recompensa?

Elaborado por:

Dra. Mª Eugenia Sánchez Vidal.
Profesora Ayudante.
Universidad de Cartagena

Dra. Mª Isabel Barba Aragón.
Profesora T.E.U.
Universidad de Cartagena

Dra. Raquel Sanz Valle.
Profesora Titular.
Universidad de Murcia

Mientras conducía hacía su trabajo, Miguel García pensaba en cuánto había cambiado su vida en los últimos 7 años. Aún recordaba el día en que su empresa le propuso enviarle a Casa Blanca por un período de 3 años, como director de la nueva filial que la empresa estaba instalando allí. Su principal labor sería iniciar las operaciones de la empresa en el país extranjero y formar al personal local para que la subsidiaria estuviera en pleno funcionamiento en el plazo establecido.

Por entonces, Miguel tenía 29 años y estaba recién casado. Llevaba trabajando en la empresa como ingeniero desde que terminó la carrera y, pensó, que el desplazamiento sería una gran oportunidad para progresar profesionalmente y, también, para viajar y conocer otra cultura. A ello había que añadir el incentivo económico que le iba a suponer, ya que la empresa le pagaría un sobresueldo durante el tiempo que permaneciese en el extranjero. Además, correría con los gastos del traslado y le proporcionaría vivienda. De modo que, tras consultarlo con su mujer, aceptó la oferta. La empresa se ocupó de todos los trámites y, además, les pagó un curso de árabe antes de partir a su nuevo destino. A los dos meses de estar allí, se encontraba totalmente adaptado y se sentía feliz. A nivel profesional disponía de plena autonomía para tomar decisiones y el grado de novedad de su trabajo y el reto del proyecto que emprendía le proporcionaba una gran sensación de logro personal. Además, la jornada laboral era más corta y su nivel de vida en Marruecos era mayor que en España.

Después de 3 años, la empresa le propuso continuar allí por otros 4 y decidió aceptar la oferta. Ello le permitiría consolidar el proyecto que tenía entre manos y, además, su mujer estaba de acuerdo pues había encontrado un trabajo en la oficina comercial española que le interesaba mucho.

Un año antes de lo previsto, la empresa le comunicó que su labor en Casa Blanca había concluido y que en 2 meses debía volver a España. Aunque, tanto su mujer como él tenían claro que en Casa Blanca sólo estaban de forma temporal, la noticia llegó casi por sorpresa y no les dio tiempo a organizar adecuadamente el regreso. Debido a la precipitación con que tuvieron que volver a España, no pudieron encontrar una vivienda que se adaptase a sus gustos y necesidades y, además, su mujer no tuvo tiempo de buscar un nuevo empleo. En esta ocasión, la empresa no les prestó ningún tipo de ayuda pues volvían a su país y, al fin y al cabo, eso «no podía suponer ningún problema».

Una vez en España, a Miguel volvieron a asignarle el puesto que ocupaba antes de su expatriación. No obstante, le aseguraron que sólo sería con carácter provisional pues por su antigüedad en la empresa le correspondía un ascenso, al igual que habían ascendido varios compañeros suyos que habían permanecido en la empresa matriz todos estos años.

Sin embargo, ya había pasado un año y aún no había surgido la vacante prometida. Miguel se sentía engañado por su empresa. Su trabajo era rutinario y no tenía ni la mitad de autonomía de la que había disfrutado en Casa Blanca. Además, nadie parecía estar interesado en sus sugerencias. Sentía que su experiencia y los conocimientos que había adquirido en el extranjero estaban siendo infravalorados y desaprovechados por la empresa. Por otra parte, la profunda reestructuración organizativa que había sufrido la sede empresarial mientras él había estado trabajando en el extranjero, y que nadie le había comunicado, estaba dificultando su adaptación al trabajo.

A su insatisfacción laboral, se unía el descontento con su situación social y familiar. Había dejado de cobrar el sobresueldo que recibía cuando trabajaba en Casa Blanca y su nivel de vida en términos relativos se había reducido mucho. Su mujer seguía sin encontrar trabajo y, aunque habían dedicado muchas horas a buscar una nueva vivienda aún no habían encontrado ninguna que les gustara a un precio

razonable (la espectacular subida de precios que se había producido en su ausencia los había sorprendido) y seguían viviendo de alquiler. Por otro lado, sentían que sus antiguos amigos también habían cambiado. La mayoría tenían hijos pequeños y no disponían de tiempo para la vida social. Esto unido a los años que habían estado fuera había generado cierto distanciamiento entre ellos.

Había comentado su situación con otros compañeros de la empresa que también habían vuelto de un desplazamiento internacional y todos sentían lo mismo. Muchos, como él, estaban insatisfechos. Algunos, incluso, habían terminado abandonando la empresa. Mientras iba en el coche reflexionando sobre todo aquello pensó que igual era el momento de ofrecer todo su potencial a otras empresas.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Cuáles cree que son los principales motivos que llevan a una empresa internacional a desplazar a trabajadores desde la sede empresarial a sus filiales extranjeras en vez de contratar personal local del país de destino para desarrollar determinadas labores?
2. Miguel se adaptó sin problemas al llegar a Marruecos. ¿Qué factores considera que favorecieron su adaptación?
3. Sin embargo, el regreso a España fue más difícil y esto se debió, entre otras razones a que lo que esperaban encontrar Miguel y su mujer al volver no se ajustaba a la realidad. ¿Qué cree que podría hacer la empresa para que las expectativas de sus trabajadores internacionales fueran más realistas?
4. ¿Qué factores pueden explicar la insatisfacción actual de Miguel y su deseo de abandonar la empresa?
5. ¿Qué consecuencias podría tener para la empresa la situación de Miguel y de otros repatriados como él? ¿Y qué consecuencias tendría que dejaran la empresa?
6. ¿Qué recomendaciones podría hacer a la empresa para facilitar la adaptación de sus trabajadores repatriados?

Capítulo 15

La gestión de los recursos humanos en el contexto Iberoamericano y asiático

Plan del capítulo

Introducción

15.1 La gestión de los recursos humanos en España y Portugal

15.2 La gestión de los recursos humanos en América Latina

15.3 La gestión de recursos humanos en los países asiáticos

Resumen

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas del caso

INTRODUCCIÓN

Con objeto de suministrar un panorama lo más amplio posible de la gestión de los recursos humanos en diferentes contextos, en este capítulo nos vamos a centrar en mostrar algunos rasgos que permitan caracterizar cómo es la gestión de esta área en países como España y Portugal, Iberoamericanos y de dos de los colosos asiáticos, China y Japón.

15.1 La gestion de los recursos humanos en España y Portugal

ESPAÑA

Para hacer la descripción de cómo es la gestión de los recursos humanos en España nos vamos a basar en los resultados obtenidos en el estudio realizado por Cranfield-Esade. Dicho informe recoge todos aquellos aspectos relevantes de la gestión de los recursos humanos, proporcionando una amplia perspectiva sobre la tendencia en los últimos años.

La función de recursos humanos

Uno de los aspectos más actuales en el debate sobre la función de los recursos humanos es el relativo a su posición en la organización y participación en las decisiones estratégicas. En este sentido parece que la tendencia de las empresas españolas ha cambiado en los últimos años. El porcentaje de responsables de recursos humanos que dicen participar en los comités de dirección ha pasado del 73%, en 1992, al 71%, en 1999 y al 77% en el 2005. Esta evolución que parecería indicar que en la actualidad hay un mejor posicionamiento de la función en la organización se ve matizada ya que del porcentaje que dicen participar en los comités de dirección, sólo el 39% son responsables de recursos humanos con exclusividad, el resto comparten la función con otra actividad en la empresa. Otro dato relevante respecto a los responsables de la función de recursos humanos es que su presencia no parece garantizar siempre la participación en los procesos de formulación de las estrategias. En 1995, el 63% de los directores de recursos humanos estaban implicados desde el inicio del proceso estratégico, en 1999 el 60% y, en 2005 el porcentaje cae al 57%. Es decir, como se señala en el informe «*de todos los datos se concluye que la importancia estratégica del Departamento de Recursos Humanos, al menos en la etapa donde se deciden las estrategias está disminuyendo…*» (Informe Cranfield-Esade. 2006. p. 12). También resulta muy significativa la baja influencia de recursos humanos, frente a los responsables de línea, en decisiones relativas a la «ampliación y reducción de plantillas» y en las «políticas de compensaciones». Para el primer caso, las reducciones de plantillas, en el 56% de los casos las decisiones son tomadas por el responsables de línea o éstos en consulta con el responsable de recursos humanos; para el segundo (compensaciones) el peso de la línea desciende al 43%. Sólo en materias de relaciones laborales y políticas de formación, la voz de recursos humanos parece ocupar un papel relevante ya que en el 91% y 78% de las empresas las decisiones son tomadas por recursos humanos de forma autónoma o mediante consulta con los responsables de línea (datos de 2005). Estos datos son congruentes con los perfiles de los responsables de los recursos humanos en las empresas españolas, en las que el 34% son licenciados en Derecho, el 26% en Ciencias del Comportamiento y sólo un 13% con titulación de Administración de Empresas.

Cuando en la encuesta pasada a las empresas se les preguntaba sobre los principales retos en la gestión de los recursos humanos, los más destacados son los relativos a la formación y la alineación de la cultura, la estrategia y el entorno, seguidos del clima laboral y del reclutamiento y selección. Sin embargo aspectos como la conciliación de la vida laboral y familiar, la investigación y desarrollo o la flexibilidad merecen muy poca atención. La explicación que se da en el informe a la pérdida de interés por la flexibilidad es que ésta se ha incorporado ya en la práctica de las empresas dejando, por tanto, de ser una reto de futuro.

Un último comentario de carácter general que quisiéramos ofrecer es el relativo a la creciente participación de la mujer en esta área de la organización. En 1995, la relación hombre mujer era de 57% frente a 43%, en 2005 los porcentajes se invierten al 49% y 51%. Sin embargo la creciente presencia

de la mujer no se refleja todavía en los puestos de máxima responsabilidad ya que sólo el 15% ocupan las direcciones de los departamentos de recursos humanos.

El reclutamiento y selección

Si bien la tendencia a la reducción de personal en las organizaciones, buscando minimizar los costes, ha llevado en ocasiones a procesos de ajuste que respondían más a imitaciones que a decisiones razonadas, en períodos en los que la economía presenta rasgos de expansión y crecimiento se inicia el proceso de búsqueda e incorporación de nuevas personas a la organización. En este sentido, en la última encuesta realizada, el 42% de las empresas dicen actuar en mercados en crecimiento, un 48% en mercados estables y sólo un 10% en mercados en declive. La internacionalización de los negocios ha favorecido el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal. Una tendencia importante, reflejo del comportamiento de las empresas españolas, es el crecimiento de las que buscan cubrir puestos de dirección mediante el reclutamiento externo. Si bien en 1995, el 46% de las empresas de la muestra acudían al reclutamiento interno, en 2005 el porcentaje se reduce al 34%. Esta actitud puede ser explicada por diferentes aspectos, como por ejemplo el ahorro en formación o disminución del tiempo para disponer de los conocimientos necesarios. No obstante, también es necesario precisar que para el resto de las categorías de la empresa domina el reclutamiento interno.

Respecto a los métodos más utilizados por las empresas para la selección, los datos ponen de manifiesto que difieren en función de la categoría profesional. En términos generales, parece detectarse una mayor importancia de los métodos centrados en los que el «candidato hace» (entrevistas focalizadas, referencias y *assessment centres*) que en los de reflejan lo que el «candidato es» (impresos de solicitud) (Informe Cranfield-Esade, 2006: p. 22) (Recuadro 15.1).

La flexibilidad en el trabajo

En los informes precedentes realizados por Cranfield-Esade se ponían de manifiesto que había una cierta tendencia a consolidar los mecanismos de flexibilidad que se introducían en las empresas, señalándose como única excepción la modalidad de horas extraordinarias, que sí parecía reducirse. Las formas de flexibilidad que mostraban un mayor crecimiento eran los turnos de trabajo y los horarios flexibles. Procedimientos como el trabajo compartido o el teletrabajo eran raramente incorporados a las empresas.

Los datos revelaban que el trabajo temporal, la subcontratación y la contratación a tiempo parcial eran los procedimientos que más habían crecido, siendo la última modalidad la de mayor porcentaje. En el año 1995 el crecimiento del tiempo parcial fue del 22% mientras que en 1999 llegó al 31%.

En el informe relativo al año 2005, el ranking de modalidades de flexibilidad utilizadas por las empresas españolas situaba como las cinco primeras: el uso de turnos de trabajo, el contrato temporal, horas extras, trabajo a tiempo parcial y contratos por obra o servicio. Siguen siendo muy poco utilizados el teletrabajo o el trabajo a domicilio. El análisis de las tendencias pone de manifiesto que si bien la contratación temporal es utilizada por menos empresas que en 1999 y 1995, sin

RECUADRO 15.1 **Métodos de selección más utilizados (% según categoría)**

Puestos directivos	
• Entrevista individual	34
• Referencias	21
• Panel de entrevistadores	15
Profesionales/técnicos	
• Entrevista individual	33
• Test psicológicos	19
• Referencias	17
Administrativos	
• Entrevista individual	39
• Test psicológicos	20
• Impresos de solicitud	18
Operarios	
• Entrevista individual	37
• Impresos de solicitud	27
• Test psicológicos	16

Fuente: Informe Cranfield-Esade, 2006.

embargo, cuando se aplica afecta a un número importante de trabajadores. Respecto a los contratos a tiempo parcial, España parece ser uno de los países que recurre en menor medida esta modalidad, un 18% de los empleados frente al 34% como media de la Europa de los 15.

Como resumen de este apartado en el propio informe se señala que «*la cultura de la flexibilidad ha crecido durante los últimos diez años. No obstante, no se puede hablar de verdadera flexibilidad a fecha de hoy ya que la flexibilidad no está interiorizada en las conductas de las organizaciones en España*»(Cranfield-Esade, 2006: p. 30).

La formación y desarrollo

La formación en las empresas españolas parece ganar importancia ya que no sólo se incrementa la cantidad de dinero destinada a ella sino que también se hace de forma más selectiva, concentrándose en determinadas categorías. Otro dato que parece ponerse de manifiesto es un cambio en la orientación de la formación, pasándose de una formación generalista a una más específica. En el desarrollo del proceso de formación parece que es el director de línea quien determina la necesidad de formación, siendo el responsable de recursos humanos quien se encarga de su diseño y gestión. No obstante, la formación es una de las actividades más externalizadas de las organizaciones.

Respecto a las inversiones en formación, la comparación del año 1995 respecto a 2005 pone de manifiesto que el porcentaje de empresas que invierten más del 3% del coste bruto de los salarios pasa del 16% al 25%, mientras que las que dedican menos del 1% desciende del 25% al 21%. Otro dato positivo es que el porcentaje de personas que han recibido más de diez días de formación crece, excepto los operarios, en el año 2005 respecto a 1995 (Recuadro 15.2).

En relación con otros aspectos vinculados al desarrollo de los individuos, los datos de la encuesta Cranfield-Esade ponen de manifiesto que las empresas españolas dedican poco esfuerzo a la implantación de políticas y programas de desarrollo directivo. En concreto, se señala que «los proyectos especiales para estimular el aprendizaje, los programas de alto potencial, el trabajo en red, los centros de evaluación, los movimientos controlados dentro de la empresa, el traslado temporal a otras organizaciones o la rotación planificada, se dan en casos limitados. Cuando se compara la situación de España con la de otros países la conclusión a la que parece llegarse es que el esfuerzo es «muy mejorable».

Sistema de retribuciones

Dos son los aspectos que vamos a destacar del informe: el relativo a la retribución fija o base y el grado de implantación de la retribución variable y los incentivos.

El procedimiento seguido para determinar los niveles retributivos correspondientes a la parte fija difiere según las categorías. Para el caso de los directivos, en el año 1995 el 74% de las empresas lo hacían de forma individualizada, mientras que en 2005 el porcentaje se sitúa en el 73%. Cuando pasamos a los técnicos, en 1995 el porcentaje anterior se reduce al 44% de los casos mientras que en 2005 crece al 52%. Para el resto de categorías, administrativos y operarios, el método tradicional es mediante convenio colectivo, a escala nacional y sectorial.

Respecto a la retribución variable, de la información obtenida en el año 2005 parece desprenderse que se aplica principalmente en los niveles directivos y a los profesionales y técnicos, mientras que pierde peso en los niveles administrativos y operarios. En relación a qué tipo de resultados son los que se conectan a la retribución, el comportamiento de las empresas parece diferir en función de la categoría profesional. Así, para los directivos, la parte variable de la retribución se vincula, en primer lugar, con los resultados

RECUADRO 15.2 **Personal con más de 10 días de formación (%)**

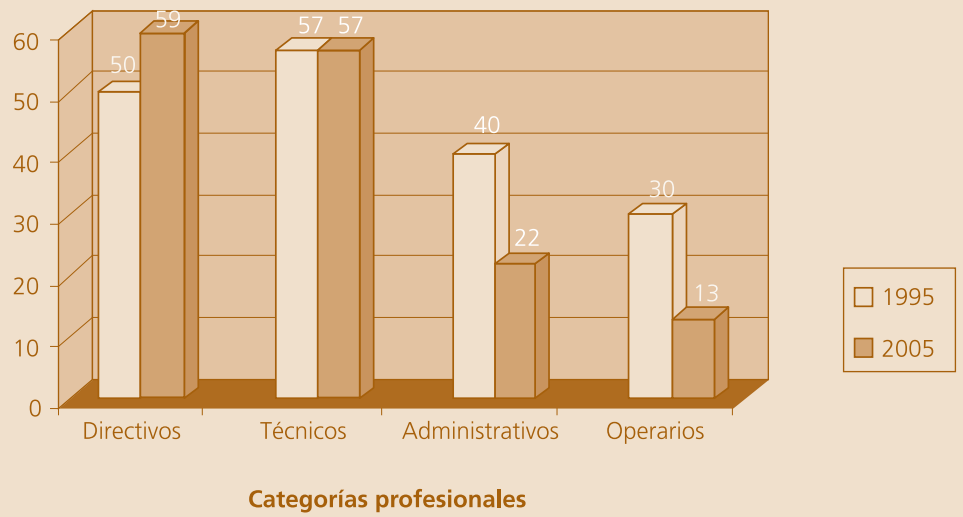
	1995	2005
Directivos	16	58
Profesionales/técnicos	23	36
Administrativos	12	40
Operarios	14	13

Fuente: Informe Cranfield-Esade.

de la compañía, en segundo lugar con los resultados individuales y, por último, con los del equipo o departamento. Para los profesionales y técnicos son los resultados individuales los que tienen un mayor peso aunque existe un cierto equilibrio entre los otros componentes. Destaca el escaso uso que se hace de la retribución variable para las otras dos categorías.

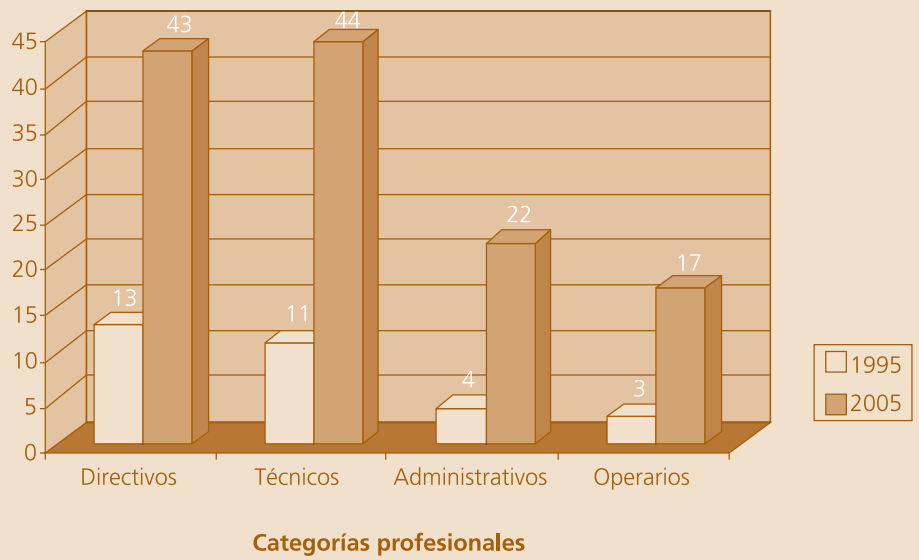
En términos de evolución se puede decir que en la última década el uso de la parte variable individual solo crece a nivel directivo, sin embargo la retribución vinculada a resultados de equipo o departamento parecen crecer en todos los casos (recuadros 15.3 y 15.4).

RECUADRO 15.3 Retribución variable en función de los resultados individuales (%)



Fuente: (06) Informe Cranfield-Esade.

RECUADRO 15.4 Retribución variable en función de los resultados del equipo/departamento



Fuente: (06) Informe Cranfield-Esade.

La conclusión a la que se llega en el informe respecto a esta variable es que las empresas en sus salarios fijos tratan de ajustarse a los mercados locales, pero también parece que adquieren una mayor preferencia las retribuciones variables basadas en el rendimiento del grupo.

Las principales conclusiones que parecen sacarse del estudio son:

- Los departamentos de recursos humanos están incorporando un alto porcentaje de mujeres, aunque el porcentaje de éstas en su dirección es todavía bajo
- El peso de la dirección de los recursos humanos en la etapa de formulación estratégica está disminuyendo.
- Los retos futuros se sitúan en la formación, la creación de una cultura orientada al logro y la de atraer y retener a los buenos profesionales. La conciliación de la vida laboral-familiar no aparece como un reto de futuro.
- La internacionalización explica el crecimiento del reclutamiento externo de directivos.
- Los mecanismos más usuales de flexibilidad son los turnos de trabajo, la temporalidad y las horas extras.
- Se incrementa la contratación a tiempo parcial que afecta fundamentalmente a las mujeres.
- Los procesos de evaluación son fundamentalmente un proceso superior-subordinado con poca implicación de otros agentes.
- La formación en las empresas está ganando en importancia.

PORTUGAL

Elaborado por Rita Campos e Cunha
(Universidad Nova de Lisboa)

Lic. Psicología (ISPA); M.A. in Organizational Psychology/Human Resources Management (New York University); Ph.D. in Business Management (University of Manchester); Agregada (Universidade Nova de Lisboa)
e-mail: rcunha@fe.unl.pt.

Los fenómenos globales de desarrollo tecnológico y de aumento de las fronteras competitivas, así como la adhesión a la Unión Europea y a la moneda única representaron una serie de retos para las empresas portuguesas, centrados en la necesidad de aumentar la competitividad, especialmente mediante la innovación y la flexibilidad.

Este enfoque pasa por el reconocimiento de la necesidad de mejorar la capacidad de gestión de las personas, en particular en lo que se refiere a la definición de objetivos, la medición del desempeño alcanzado, la transmisión de *feedback*, la comunicación abierta (horizontal y vertical), el desarrollo de competencias, la promoción de la motivación y de la dedicación.

La evolución de la dirección de personal a la dirección de recursos humanos

En una economía dominada por pequeñas y medianas empresas, normalmente de propiedad y gestionadas por los miembros de una familia, la dirección de recursos humanos ha evolucionado a lo largo de los años. Podemos distinguir tres grandes períodos en su evolución desde el inicio del siglo XX (Cunha y Marques, 1995):

Hasta 1974. Una gran inestabilidad política y social marca el comienzo del siglo XX, con la abolición de la monarquía y la instauración de la república. En un país predominantemente agrícola, las pocas zonas industrializadas se concentraban en las grandes ciudades: Oporto, Braga, Aveiro, Lisboa y Setúbal. Con gobiernos que se sucedían a un ritmo elevado, se aprobó una legislación que reglamentaba la duración de la semana de trabajo, el derecho a la huelga y la constitución de sindicatos, y los

trabajadores de la industria manifestaron su activismo en la lucha por mejores salarios y condiciones de vida mediante huelgas. Este período de efervescencia laboral y gran rotación de gobiernos terminó en 1926, con la instauración de una dictadura que reprimió fuertemente el movimiento sindical y creó el «corporativismo», que reconocía el papel predominante de la iniciativa privada como motor del desarrollo económico, prohibía huelgas y el *lock-out* y promovía modelos corporativos de asociación de empleados y patronos, con una función social. Sin embargo, la educación y la formación profesional se consideraban poco importantes.

En la década de los sesenta, empezó la guerra colonial en África, y simultáneamente, se produjo una fuerte oleada de emigración, lo que acentuó el retraso educativo y económico del país. Hubo alguna inversión extranjera, atraída por los bajos salarios, que tuvo como consecuencia un aumento salarial y de productividad, así como de las preocupaciones por la educación y la formación profesional, en una estructura industrial esencialmente basada en el trabajo intensivo.

En la década de los setenta, el descontento político y social sirvió para incubar el movimiento de oposición política creciente.

En este largo período, la dirección de personal tenía un papel reactivo y administrativo, con un estatus muy bajo en la empresa. El sistema educativo no ofrecía ninguna formación universitaria en esta área, que generalmente consistía en una sección o departamento dependiente de la dirección administrativa y financiera de la empresa. Sin embargo, algunas multinacionales ya empezaban a tener políticas de gestión de personal no administrativas, tales como el desarrollo profesional.

De 1974 a mediados de la década de los ochenta. Durante un período de dos años, tras el golpe democrático de abril de 1974, se sucedieron una serie de gobiernos casi-comunistas que nacionalizaron los principales sectores de la economía. La conflictividad laboral, liderada por los sindicatos, era patente en las relaciones entre los trabajadores y los dueños y gestores de las grandes empresas, la mayoría de los cuales fueron expulsados y salieron del país. Los departamentos de personal se mantuvieron reactivos, y se dedicaron principalmente a la negociación colectiva, pero crecieron y fueron centralizados. Los cargos directivos vacantes eran ocupados según criterios predominantemente políticos. La nueva legislación del trabajo prohibía los despidos, así como cualquier tipo de flexibilidad numérica, funcional o financiera. La gestión de los derechos sociales de los trabajadores se unió a las demás tareas burocráticas de estos departamentos (salarios, vacaciones y registro de los empleados), pero también aparecieron servicios de reclutamiento y selección, de formación, análisis y calificación de funciones, e incluso de planificación de recursos humanos. Sin embargo, todas estas actividades quedaban lejos de una integración en las estrategias de las empresas. Los departamentos de personal eran fundamentalmente gestionados por licenciados en derecho.

A partir de la década de los noventa. La entrada de Portugal en la entonces llamada Comunidad Europea presentó grandes retos de competitividad económica al país. Era necesario hacer sostenibles las empresas públicas para poder privatizarlas. Las consecuencias de estos esfuerzos se notaron también en empresas más pequeñas y más flexibles. Las privatizaciones a gran escala vinieron precedidas por períodos de reestructuración interna de las empresas, donde se reconocía ya el papel del capital humano, y particularmente la necesidad de contratar a personas con talento y conocimientos (por ejemplo, en nuevas tecnologías y marketing). Las empresas evolucionaron hacia una cultura organizacional menos burocrática y más basada en objetivos, la creación de canales de comunicación interna más abierta, tanto horizontal como vertical, y la implementación de algunas políticas de flexibilización numérica, funcional y financiera (Cunha, 1999)[1].

Los sindicatos empezaron a perder influencia y la conflictividad de las relaciones de trabajo disminuyó. Se creó la Comisión de Concertación Social, una comisión tripartita con representantes del gobierno, de las asociaciones patronales y de las confederaciones sindicales, que establecía las líneas directrices de la gestión de recursos humanos.

---

[1] Cabral-Cardoso, C. (2004), «The Evolving Portuguese Model of HRM», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15 (6): pp. 959-977; Cunha, R. C. (1999), «O Lado Humano das Privatizações», en Cunha, M. P. (Ed.) (1999), *Teoria Organizacional, Perspectivas e Prospectivas*. Lisboa, Publicações D. Quixote: pp. 299-307; Cunha, R. C. y Marques, C. A. (1995), «Human Resources Management in Portugal», en Brunstein, I. (Ed.) (1995), *Human Resource Management in Western Europe*. Berlín, Walter de Gruyter: pp. 211-229; Cunha, R. C.; Obeso, C. y Cunha, M. P. (2004), «Spain and Portugal: different paths to the same destiny», en Brewster, C.; Mayrhofer, W. y Morley, M. (eds.) (2004), *Human Resource Management in Europe, Evidence of Convergence?* Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann: pp. 161-188.

En este período, los departamentos de recursos humanos vieron como, aunque disminuía su dimensión, aumentaba su poder con el enfoque estratégico de esta función.

En la actualidad, según Cabral-Cardoso (2004), los directores de recursos humanos tienen más formación de nivel superior (comparativamente con los demás directivos), en especial en las áreas de gestión y ciencias sociales, y estos cargos están ocupados mayoritariamente por mujeres jóvenes.

La dirección de recursos humanos está evolucionando hacia una más clara dirección estratégica de los recursos humanos, particularmente en las empresas de mayores dimensiones.

La dirección de recursos humanos: Estrategia y actividades

La mayor parte de las grandes y medianas empresas tienen ya una estrategia escrita de recursos humanos, y esta función participa en la definición de la estrategia empresarial, sino desde el principio, al menos a título consultivo (Cunha, Obeso y Cunha, 2004), quizá a causa de la rigidez de la legislación laboral en Portugal, que dificulta fuertemente la flexibilidad numérica.

Los departamentos de recursos humanos desempeñan un papel especialista, en vez de un papel de coordinación y creación de políticas, sin una delegación significativa de las responsabilidades de gestión de las personas a los gestores de línea (Cabral-Cardoso, 2004).

Algunos aspectos diferenciadores de la dirección de recursos humanos «a la portuguesa» tienen que ver con la característica femenina de la cultura lusa, junto con la baja tolerancia a la incertidumbre. Con base en las encuestas de CRANET, algunos de estos aspectos se detallan a continuación (Cunha, Obeso y Cunha, 2004).

Así, es común la utilización de fuentes de reclutamiento basadas en el conocimiento personal (las referencias), así como la utilización de la entrevista personal como el principal método de selección (Cunha, Obeso y Cunha, 2004).

Otra diferencia reside en el papel de la DRH en la promoción de la dedicación organizacional. Según Cabral-Cardoso (2004), este objetivo no es central en la DRH en Portugal, siendo la dedicación menos organizacional y más personalizada, particularmente en lo que se refiere a los cargos directivos directos.

Otra diferencia consiste en la utilización de la flexibilidad contractual. El porcentaje de contratos *part-time* es de los más bajos de Europa, al revés que los contratos temporales. Éstos son una forma de combatir la rigidez de la legislación laboral, y funcionan como una especie de prolongamiento del proceso de selección o del período de prueba, o sea, el primer paso para una contratación indefinida. El primer contrato que ofrecen las empresas suele ser temporal, para poder así evaluar la calidad del trabajador y decidir con más información si se le debe o no ofrecer un contrato indefinido.

Por otra parte, la gestión de personas en Portugal se acerca al modelo anglosajón en un amplio conjunto de actividades, como la utilización mayoritaria de sistemas de incentivos monetarios indexados al desempeño individual y organizacional.

También la comunicación con los empleados resulta más frecuente e individualizada, con menor intermediación de los sindicatos, facilitada por las nuevas tecnologías y, particularmente, la intranet.

Las organizaciones portuguesas han realizado fuertes inversiones en formación y desarrollo de competencias, y empieza a observarse una preocupación creciente con la medición del impacto de esa inversión.

Es también creciente la evaluación del desempeño, aplicable a distintas categorías de empleados, y este esfuerzo se ha ampliado también a la Administración pública, donde tradicionalmente la evaluación del desempeño no tenía credibilidad ni impacto en la evolución en la carrera profesional o en el paquete remunerativo de los trabajadores.

Conclusión

En Portugal, la DRH ha evolucionado desde el inicio del siglo XX, paralelamente a la evolución de esta función en otros países.

Así, ha pasado de ser una función reactiva y administrativa/burocrática a tener un papel de mayor proactividad y respuesta a las condiciones del entorno, o sea, de mayor implicación en la estrategia de la organización.

15.2 La gestion de los recursos humanos en América Latina

ARGENTINA

Elaborado por Rubén Alfredo Figueiredo

Profesor Titular del Área Comportamiento Humano en la Organización del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina.

Evolución del Área de RRHH en Argentina

En Argentina, se ha dado la coexistencia de empresas nacionales y multinacionales desde los orígenes mismos de su desarrollo económico, tanto en industria como en servicios [2]. Las multinacionales, que en el ámbito local tuvieron dimensiones tanto de «pequeña-mediana» como de «gran» empresa, e independientemente del mismo, guardaron —con sus más y sus menos— la impronta de su casa matriz [3]. El desarrollo y la actualización constante de sistemas de gestión y técnicas de *management* que se generan en las áreas centrales y que se importan para su aplicación, impactaron siempre en la realidad local [4]. Muchos avances en la gestión de RRHH se deben a esas iniciativas pioneras que las grandes empresas internacionales fueron desarrollando y adaptando a la situación nacional, y que luego de alguna manera se difundían entre las demás[5].

Sin embargo, no siempre las «cajas de herramientas» propuestas por las casas matrices fueron acertadas, sobre todo cuando al hacerlo se extrapolaron de manera directa, como productos enlatados. En algunos casos, porque el diseño no se correspondía con la situación local. En otras oportunidades, debido a llamativos desajustes de tiempo y espacio, con aplicaciones no prioritarias para la filial argentina, pero que debían llevarse a cabo de todas formas, en aras del cumplimiento de políticas corporativas globales.

Comparativamente, las empresas de origen nacional tuvieron un desarrollo más desparejo en lo que a la gestión y prácticas de RRHH se refiere, influyendo de modo importante el tamaño de las mismas. Por lo general, las grandes empresas [6] siguieron bastante de cerca la evolución de las multinacionales,

---

2 En sus inicios un país despoblado y basado en un esquema exportador agrícola y ganadero, comienza a desarrollar su industria creadora de fuentes de trabajo a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX.

3 Siempre con los matices propios de su origen, por lo general, Estados Unidos o Europa. En los últimos tiempos también han llegado empresas de otras culturas, como algunas asiáticas (por ejemplo Toyota) y latinoamericanas (Petrobras, Brahma, Bimbo).

4 La evolución del área y la función de «Dirección de Recursos Humanos» (llamada alternativamente también como «Personal» y «Relaciones Industriales») se relaciona de modo evidente con estos factores de contexto. Se puede considerar al período comprendido entre 1930 y 1960 como la «prehistoria» del Área de Recursos Humanos y sus albores. Luego, de la síntesis de distintos factores (profunda crisis de 1929, los cambios en el contexto mundial que genera la Segunda Gran Guerra y el comienzo del Peronismo en 1945 como gran fuerza política local) emergen influencias inmediatas, decisivas y con alto impacto en la tarea de RRHH.

5 Mientras la mayoría de las empresas hasta aproximadamente 1940 sólo atendían aspectos administrativos y laborales, algunas empresas de avanzada ya tenían desarrollos propios en temas de personal (de origen extranjero, por ejemplo, ESSO, Shell, Goodyear, y otras nacionales, como Fábrica Argentina de Alpargatas). Ya se trabaja en Capacitación, Higiene y Seguridad, Métodos y Tiempos. También se extendía en ellas el TWI (*Training Within Industries*), método innovador y participativo de formación, desarrollado en los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, y que permitía capacitar a grandes poblaciones de operarios de forma eficiente. Existe constancia que también en esa época temprana de la evolución del área ya se han instalado las técnicas psicológicas aplicadas a la selección de personal en algunas organizaciones.

6 Por ejemplo la Organización Techint; Alpargatas hasta su crisis de los noventa, el Grupo Pérez Companc, Cervecería Quilmes, Aluar, y tantas otras.

y se asemejan en mucho a ellas. Pero no sólo fue el origen o el tamaño, sino también la situación de la empresa o del sector lo que permitió el avance de la función y la aplicación de las prácticas de punta. Dependiendo de la etapa y grado de desarrollo y el tipo de negocio, en ciertos momentos de la historia, unas han podido pensar en el futuro mientras que otras sólo en el día a día. No se puede hablar entonces, de una «situación promedio» en el área, ya que no existe tal «promedio». Las gestiones han sido y probablemente serán distintas, en razón de lo dicho. Así fue como la antigua función de Personal dio lugar en el tiempo a una renovada visión sobre los Recursos Humanos, buscando respuestas más ricas para la compleja realidad. En ese marco, el área más madura y moderna, recibe rápidamente las influencias de las ideas que provienen de EE.UU. y Europa al principio (Dirección por Objetivos, Desarrollo de Recursos Humanos, Evaluación de Desempeño y Potencial, por ejemplo) y luego de Japón (Círculos de Calidad, Calidad Total, Kaizen, ...).

Luego de las políticas económicas implementadas en el país entre 1989 y 2000[7], se llega a la crisis de fin de 2001[8]. Un nuevo panorama político y económico se instala. En esas circunstancias, las principales acciones encaradas por la mayoría de las empresas durante la crisis y el año 2002 han sido drásticas reducciones de plantilla, de salarios y beneficios, y de inversiones en formación. También transfirieron personal clave al exterior, para preservar las capacidades; mientras tanto, para aquellos que quedaron en la organización se produjo —de hecho— una extensión de la jornada laboral. Así, las sucesivas reestructuraciones en la mayor parte de las empresas en Argentina han dejado heridas en el cuerpo social de las mismas y las personas deben hacer frente a nuevas exigencias, luego de haber atravesado el peor momento de la crisis.

Por otra parte, las exigencias de los accionistas —sobre todo si son internacionales[9]— y los clientes son aún mayores, mientras que las recompensas, son escasas. Como una paradoja, es necesario lograr reverdecer la importancia de la motivación y el compromiso. Las lealtades de otras épocas pueden haber caído o modificado. Los conflictos, explícitos o latentes, ya no son sólo los gremiales. Mientras tanto, los nuevos empleados miran los resultados de las políticas vigentes y, como resultado su lealtad —su contrato psicológico— se reformula.

Las oscilaciones, ese casi constante «ida y vuelta» de la realidad política, social y económica de la Argentina (estabilidad —crisis, apertura— cierre de los mercados, inflación-deflación, etc.) han profundizado localmente los ya agudos cambios que a nivel mundial se vienen produciendo en las últimas décadas. A la compleja realidad mundial externa se suma la vulnerabilidad propia de Argentina: no pueden sorprender, entonces, las repercusiones y los vaivenes que hemos encontrado en las empresas y su gente (el péndulo entre empleo *versus* desempleo, atraer y retener con oportunidades de desarrollo y crecimiento *versus* achicamiento y desvinculaciones, etc.). Esto, casi naturalmente, ha obligado a las organizaciones a desarrollar ciertas capacidades que tienen que ver mucho con la improvisación y la agilidad, con todos los beneficios pero también con los riesgos que ello conlleva. Sin duda, también se requirió a la función de RRHH algo muy parecido a lo largo de estos años y —por consiguiente— a las personas que la ejercen: se convirtieron en expertos jugadores para ese terreno tan especial.

Perspectiva

Argentina ha iniciado el siglo XXI intentado recuperarse de una de sus más profundas crisis luego de recorrer a lo largo de su inestable historia distintos períodos sociopolíticos y económicos.

---

7 Con el gobierno democrático del Presidente Menem, en 1989, comienza una etapa que se extendería por poco más de 10 años. Se alcanza un período de estabilidad sin inflación; se inicia también el proceso de privatizaciones de empresas del Estado y de Fusiones y Adquisiciones. Argentina se abre al mundo ya globalizado, mientras la región comienza a integrarse con el MERCOSUR. La necesidad de tener costes competitivos traen como consecuencia el aumento del desempleo, a pesar de lo cual la actividad sindical permanece relativamente calma. El área no escapa a los procesos de *outsourcing* de las actividades consideradas «no esenciales» con la idea de conseguir estructuras más eficientes. Los sistemas de compensaciones evolucionarán a esquemas más complejos y sofisticados como el pago variable, basada en logros grupales *(gain sharing)* y el pago por conocimiento.

8 Con la caída del Presidente de la Rúa y la pérdida de la estabilidad se deprecia la moneda y se declara el *default*, entre otros hechos relevantes y traumáticos.

9 En el ámbito específico de las empresas multinacionales, en algunos casos ha aumentado la complejidad del contacto habitual con los referentes de la Casa Matriz, en ocasiones por la dificultad que existe para comprender en el exterior la realidad local, y —en otros casos— por la pérdida de confianza. Otro camino seguido por algunas empresas ha sido regionalizar la conducción, además de recurrir a la creación de Centros de Servicios Compartidos.

Durante el 2003 comienza a crecer nuevamente la economía[10], generando un contexto favorable. Luego de un etapa donde el eje principal de acción llevado adelante en el ámbito de los Recursos Humanos ha sido el de brindar marcos de contención a los empleados (mediante talleres grupales y apoyos individuales de distinto tipo), han surgido nuevas iniciativas de formación y desarrollo, y de responsabilidad social.

Así, las empresas que se mueven en un mundo cada vez más global buscan ser cada vez más eficiente, y muchas decisiones requieren ser tomadas cada vez más cerca de donde las cosas suceden. En este turbulento contexto, las ventajas competitivas tradicionales se erosionan rápidamente, por lo que las empresas se encuentran en el proceso de adquirir mayor disposición y velocidad para cambiar su organización rápidamente. La capacidad de crear organizaciones humanas con místicas y talentos diferenciales se convierte —entonces— en uno de los más importantes factores que pueden permitirle competir y ganar en los mercados donde se desempeñan.

La dirección del área de RRHH, influida por el contexto, anota en su agenda temas como flexibilidad, cambio, creatividad e innovación, gestión por procesos, adecuación a nuevos diseños (como los matriciales) o a ámbitos geográficos más extendidos y por lo tanto más diversos (como son los regionales). En ese panorama ¿cuáles son las capacidades que se requieren a sus integrantes? Es razonable estimar que, además de la constante atención a los temas laborales y gremiales[11], se esperará de las áreas y sus profesionales un aporte de valor diferencial: deben entender el contexto externo y ser capaces de impulsar y motorizar la requerida transformación cultural de su organización.

Tal vez los tiempos actuales requieran de la capacidad de trabajar en la síntesis que supere supuestas —o reales— antítesis o planteamientos paradojales. Así, se requiere de una función dinámica, con presencia en diferentes ámbitos y con un cumplimiento de excelencia en diferentes roles, con un fuerte marco conceptual a la vez que una gran dosis de pragmatismo. Superando artificios y dogmatismos, que a veces logran rechazo por parte de la línea, siendo capaces de poner énfasis en lo simple y aplicable, sin obsesionarse en buscar modelos supuestamente perfectos (y mucho menos intentar hacer un culto de ellos, convirtiéndolos en un fin en sí mismo). Entendiendo, en definitiva, que el ejercicio de la función propia va más allá de dominar las prácticas de gestión de RRHH.

El área de recursos humanos será de gran ayuda si es eficaz en el proceso de gestión de talento. La gestión del talento implica ayudar en la tarea de comprender los fenómenos humanos, entender cómo se sienten y qué requieren las personas, a la vez de desarrollar la capacidad de diagnosticar problemas y generar ideas para anticiparlos y resolverlos. Es trabajar sobre el inestable balance entre las necesidades de las personas y la organización, entre «los sistemas/procesos» y «las personas», que son quienes finalmente aplican aquellos. Es, también, contribuir en lo que hace a la identificación, atracción, vinculación, compensación, capacitación y desarrollo de las personas y —además— trabajar en la detección y formación de líderes, de multiplicadores en los distintos niveles de la estructura, que lleven adelante una operación eficaz. Son los líderes los que hacen del cambio cultural requerido una prioridad del negocio, y quienes facilitan que la cultura interna ponga foco en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos logrando el compromiso de todos en esta tarea.

Es razonable pensar que la función del área de recursos humanos en Argentina mantenga y —tal vez— acreciente su relevancia construida a lo largo de su historia. Una relevancia que seguirá las tendencias del contexto mundial, ya que si bien puede que difiera la intensidad, se mantendrá la dirección de la orientación. Es decir, que independientemente de los desafíos que en cada caso particular presenta el entorno, lo constante es la turbulencia e incertidumbre y que, en ese contexto,

---

[10] Favorecida por un contexto internacional de onda larga de crecimiento y elevados precios de las *commodities* se estima que Argentina crecerá, por ejemplo en el 2007, a una tasa del 7% (proyección IAE). La construcción y la industria seguirán registrando elevadas tasas de incremento impulsadas por la recuperación del consumo doméstico debido a las subas de los salarios reales y del empleo. Por su parte los indicadores del mercado laboral de los años 2005 y 2006 evidenciaron una mejora sustancial. El empleo formal aumentó más que el informal, quebrando la tendencia de precarización del trabajo. Por otro lado, se espera que la tasa de desocupación para diciembre de 2007 sea de un solo dígito (proyección IAE).

[11] La legislación laboral es un tema complejo y persistente debido a la profusión de leyes, y los intentos de reforma (por ejemplo, flexibilidad laboral) que cada Gobierno impulsa —entre otras cosas— buscando resolver el problema del empleo.

los profesionales de RRHH parecen requerir un conjunto común de competencias para enfrentarlos y agregar verdadero valor a sus organizaciones[12].

Referencias bibliográficas

Archivo de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA):

- Boletín del Instituto Argentino de Dirigentes de Personal (IADP), número 1 de junio de 1948, y sucesivos.
- Revista *Relaciones del Trabajo,* del Instituto Argentino de Dirigentes de Personal (IADP), año 1952 y sucesivos; y luego del Instituto Argentino de Relaciones Industriales (IARI), año 1954 y sucesivos.
- Revista *Personal,* de la Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina (ADPA), número 1 de agosto de 1979 y sucesivos.

ADRHA, «Recursos Humanos en la Argentina», Tomos I, II y III, años 2000-2003.

Aldao Zapiola, C. M. y Hermida Martínez, D. H. (comp.) (1994-5), *Relaciones Industriales y recursos humanos en América Latina –FIDAP-ADPA-WFPMA*.

Hatum, A. (2002), *Organisational Flexibility in an Emergent Economy.* PhD Dissertation. Warwick Business School, University of Warwick, UK.

Ramallo, J. M. (2002), *Etapas históricas de la educación argentina*. Buenos Aires, Fundación Nuestra Historia, 2da. edición.

Sioli, A. L. (2000), *The impact of the focus and roles of HR departments and professionals competencies on business performance in change contexts*. PhD Dissertation. Barcelona, España: IESE, Universidad de Navarra.

BRASIL

Elaborado por Leyla Nascimento

Presidenta de la Asociación Nacional
de Recursos Humanos (ABRH) de
Río de Janeiro.
e-mail: leylanascimento@globo.com.

La necesidad y la preparación de los recursos humanos en Brasil responde a una evolución histórica que se inicia en la época colonial, con la llegada de los portugueses y, en el reinado de D. José (1750-1777), en que el marqués de Pombal tenía el cometido principal de atraer negocios para ampliar el ciclo económico en las tierras que pasaron de la corona española a la portuguesa con el Tratado de Tordesillas.

En Brasil, se ha producido un ciclo no muy distinto al de otros países. Así, inicialmente teníamos departamentos de personal. Esos departamentos, al ser muy técnicos, burocráticos y administrativos, no

[12] Algunas de estas conclusiones se obtuvieron en el *Human Resources Competency Study (HRCS),* una investigación global, cuyo objetivo es identificar y comparar las principales competencias requeridas de los profesionales de RRHH y analizar las tendencias en la gestión, determinando las áreas que presentan oportunidades de mejora. La investigación se realiza periódicamente por iniciativa de la *University of Michigan Business School, Executive Education Center* (Wayne Brockbank, *Project Director*; Dave Ulrich, *Project Director*; David Yakonich, *Project Manager).* El IAE fue elegido como socio y coordinador del estudio a realizar en América Latina.

cuidaban de la formación y el desarrollo de los profesionales. La formación académica se consideraba suficiente para ocupar una función en la organización y no se tenían en cuenta aspectos tales como la actitud y otras competencias.

Fueron las empresas multinacionales quienes, al final de la década de los sesenta y en los setenta y ochenta, introdujeron los departamentos de recursos humanos como una propuesta un poco más atrevida para reclutar profesionales mediante pruebas psicotécnicas y otras, métodos de evaluación de la personalidad y técnicas de entrevistas.

Las transformaciones del mercado de trabajo y el perfil del gestor de personas

Actualmente, estamos en una nueva fase de la gestión de recursos humanos, que es fácil de observar. A través de la Asociación Brasileña de Recursos Humanos (ABRH), que tengo el honor de presidir en Río de Janeiro, he podido constatar, mediante el intercambio de experiencias con mis compañeros del área, que las interferencias en el mercado de trabajo en Brasil están haciendo cambiar los perfiles de los gestores de personas.

Seguramente, los gestores de personas de Brasil no imaginaban que la velocidad con que las transformaciones en el mundo de los negocios, las revoluciones tecnológicas (Chiavenato, 1996: 85) de esta sociedad denominada postindustrial (Bell, 1973: 22), centrada en el conocimiento, y los aspectos referentes a la globalización de la economía pudieran influir de un modo tan incisivo en sus vidas (Ramos, 1989: 92).

Los organigramas se están rediseñando, en la medida que las transformaciones del mercado de trabajo dibujan nuevos perfiles de ocupaciones y puestos de trabajo (Pochmann, 2001: 52).

Acostumbrados a una educación exclusivamente receptiva, que no estimula la reflexión y el análisis, los gestores de personas en Brasil tienen dificultades para analizar y contextualizar este nuestro tiempo para poder establecer una línea de trabajo, de forma bastante estratégica, al objeto de que las organizaciones ganen longevidad y sostenibilidad en sus negocios.

Independientemente del área profesional, el problema es el mismo. Confrontados con la dificultad que la universidad tiene de hacer frente al terremoto que sacude al mercado de trabajo, los profesionales formados por ella no cumplen con las expectativas de las empresas al reclutarlos, por lo que éstas necesitan realizar grandes inversiones en cursos y formación.

Esta pérdida no afecta exclusivamente a la educación universitaria. La educación secundaria en Brasil también pasa por serias dificultades. A finales de 2005, el periódico *O Globo* llamó la atención sobre la caída en el número de matriculaciones en las escuelas de educación secundaria y primaria. Basándose en datos del Censo Escolar de 2005, el periódico detectó que en 2.706 municipios se habían registrado un 5,7% de matrículas menos que en 2004. En el cálculo del PIS, dicho índice llegó a caer un 1,5%. Este descenso demuestra la interrupción de la expansión que se venía observando en los últimos diez años. La tasa de abandono escolar es otro dato importante, con un valor de 7,7% en la educación secundaria, circunstancia que compromete mucho la formación de los profesionales y el desarrollo de sus carreras. Es una señal clara de que estamos en dirección contraria a las demandas de las empresas.

El retraso en la entrada en una economía abierta y de mercado impone la necesidad de un cambio importante en la visión empresarial brasileña. De hecho, estamos todavía en un proceso de migración de empresas orientadas a la producción y las finanzas a empresas orientadas al mercado.

Que los recursos humanos estén alineados con la estrategia principal de la organización no puede seguir siendo una utopía en Brasil, y es imprescindible entender plenamente que las personas determinan la continuidad o no del éxito de una empresa.

Desde la óptica de una investigación de campo en las principales ciudades empleadoras

Para fundamentar mejor mi análisis, en el 2001 realicé una investigación de campo en las principales ciudades brasileñas de mayor índice de empleo formal, y en el 2006 llevé a cabo entrevistas con gestores y líderes de universidades y organizaciones (Nacimiento, 2006: 61).

La investigación de campo, basada en 400 cuestionarios, se desarrolló a partir de la estratificación en siete regiones metropolitanas de Brasil cuyas ciudades presentan el mayor porcentaje de empleo formal del país, y tomó como fuente la geografía de mercado.

Los atributos investigados fueron las áreas de formación en las que la empresa recluta con mayor frecuencia; el nivel de formación exigido por ésta; la experiencia profesional exigida; la exigencia de dominio del idioma; la exigencia del dominio de la informática; la adecuación de la educación académica con las expectativas de los individuos en cuanto a las competencias que los profesionales necesitan adquirir, y si la empresa posee o la escuela ofrece un programa de prácticas para estudiantes.

En el 2006 he profundizado esta investigación con entrevistas estructuradas a quince gestores de personas, lo cual me ha permitido obtener una visión estratégica sobre la lectura que estos líderes hacen de las transformaciones registradas en Brasil y el impacto que éstas han tenido en sus organizaciones.

Haciendo un paralelismo entre los requisitos investigados y las características de la sociedad posindustrial según Daniel Bell (De Masi, 1999: 49), constatamos que las universidades de Brasil, como *instituciones básicas,* están en alza, ya que el 53% de los gestores de empresas señalan que reclutan a profesionales y becarios con un nivel de formación universitaria. Como *recursos principales,* indican la necesidad de las empresas de lograr una mayor fluidez en la comunicación/información; la producción de conocimiento («comunicar eficazmente», 70%), el «pensamiento creativo» (65%) y el «autodesarrollo» (58%). En lo que se refiere al *local típico*, la «descentralización de las fábricas» y de las «dimensiones adecuadas», los gestores señalan hasta qué punto las organizaciones se preocupan por la logística y la distribución de sus productos. Los *actores sociales centrales* se han identificado a partir de la necesidad de disponer de recursos humanos calificados y de gestores de la información, con especial hincapié en la contratación de tecnólogos (36%). Asimismo, los gestores indicaron el *factor de movilidad socioeconómica* como el resultado de la relación entre el grado de competencia técnica (instrumentalidad) y las competencias personales (sustantividad) (Savioli, 2005: 17), lo que genera el aumento del sueldo mensual y la promoción del profesional en la organización.

Conclusión

En el caso de Brasil, el gobierno y las organizaciones tardaron en reconocer que esos cambios no eran un modismo de los países desarrollados y que acabarían llamando a nuestra puerta. Sin embargo, estamos todavía desfasados en cuanto a tecnología y a la mano de obra que pueda atender a la demanda de la necesidad del reequipamiento del parque tecnológico. Hay una seria crisis de insuficiencia de mano de obra calificada para atender a las necesidades reales de las empresas. Por ese motivo, los gestores de personas son fundamentales para definir estrategias que puedan dotar a las empresas de talento y políticas de recursos humanos que puedan garantizar su eficacia ante estos nuevos retos.

En Brasil afrontamos la situación de que nuevas áreas en expansión, como la de petróleo y la del gas-química, cuentan con pocas universidades y escuelas especialmente orientadas a su formación.

Las empresas globales, en gran parte, recurren a los programas de formación profesional o crean departamentos de formación para suplir ese déficit educativo.

Brasil afronta un gran reto: conquistar su espacio en el mercado mundial. Buscar su vocación de potencia en el cono sur. Y ello no es posible si no se define la educación como una de las metas prioritarias del gobierno y como la base del desarrollo económico.

Estudios recientes realizados en Brasil entre las mejores empresas para trabajar señalan que los gestores entienden todas esas necesidades del desarrollo económico brasileño y quieren ser reconocidos como los líderes que lleven a cabo el proceso de cambio y la gestión del conocimiento dentro de la organización. Reclutar a estos talentos y retenerlos cuando se identifican como los responsables del éxito del negocio en la organización es el desafío de los CEO, los *stakeholders* y la alta dirección de las empresas brasileñas.

Referencias bibliográficas

Bell, D. (1973), *O advento da sociedade pós-industrial*. São Paulo, Editora Cultrix Ltda.

Chiavenato, I. (1999), *Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações*. Río de Janeiro, Campus.

Domenico de Masi, F. A. (1999), *A sociedade pós-industrial*. São Paulo, Senac.

Nascimento, L. (2006), *Gestores de pessoas: os impactos das transformações no mercado de trabalho*. Río de Janeiro, Qualitymark.

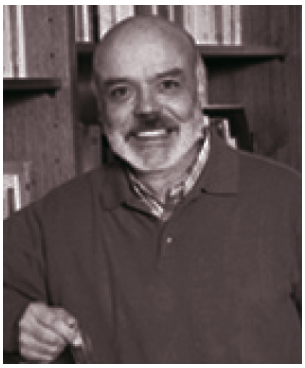
Pochmann, M. (2001), *O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu*. São Paulo, Boitempo.

Ramos, A. G. (1989), *A nova ciência das organizações? Uma reconceituacao da riqueza das nações*. Río de Janeiro, FGV.

Savioli, N. (2005), *Reflexões sobre o exemplo*. Río de Janeiro: Qualitymark.

CHILE

Elaborado por Darío Rodríguez y Soledad Quezada M.



Darío Rodríguez es Profesor Adjunto Doctor en Sociología, Universidad de Bielefeld, República Federal de Alemania. Sociólogo, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Soledad Quezada M. es Ingeniero Civil Industrial Universidad de Santiago (1990). Magíster Administración de Empresas Universidad de Santiago (1995). Ha ocupado altos cargos directivos en diversas universidades. Actualmente desarrolla labores de consultoría nacionales e internacionales en temas de planificación estratégica, gestión y desarrollo organizacionales.

Una sociedad, muchas culturas

La sociedad mundial es un hecho evidente. Lo que hasta hace pocas décadas sólo la teoría sociológica podía vislumbrar (Luhmann, 2006), hoy puede constatarlo cualquier persona. La caída del muro de Berlín simbolizó el fin de la separación del mundo en dos bloques políticos, con postulados económicos también diversos. La incorporación de China al mercado inunda con sus productos los escaparates de lugares muy distantes provocando, al mismo tiempo, que las materias primas alcancen precios históricos. Se forman comunidades regionales —como la europea— que comienzan por la economía, pero luego incluyen mucho más. Todo esto tiene consecuencias a nivel local. Surgen con fuerza las reivindicaciones culturales de etnias, religiones y sectores geográficos que temen que junto a la globalización se produzca también un proceso homogenizador o que estiman que no se les dejará espacio en esa dura competencia económica. La sociedad mundial es una, las culturas son muchas. La globalización presenta desafíos y ofrece oportunidades, pero también oculta amenazas. Algunas culturas desean encarar los desafíos, otras preferirían evitarlos. Todas están cambiando.

El cambio en la cultura laboral chilena

Durante la mayor parte del siglo XX, la economía chilena estuvo protegida por una política de desarrollo orientada a la sustitución de importaciones. A partir de la crisis de 1929, el Estado se hizo parte del incipiente proceso de industrialización comenzado a fines del siglo XIX (Carmagnani, 1971: 21), impulsándolo con barreras arancelarias y creando también empresas industriales. A poco

andar, sin embargo, este proceso perdió dinamismo como lo indican los datos de fundación de nuevas empresas. De la totalidad de empresas industriales que se encontraban funcionando en Chile hacia 1965, sólo un 6% de las grandes, un 7% de las medianas y un 8% de las pequeñas empresas habían sido fundados con posterioridad a 1950 (Petras, 1969). En 1975, se desechó el modelo de sustitución de importaciones y la economía se comenzó a abrir, con la rebaja programada de tasas arancelarias. Dicho cambio provocó la quiebra de algunas de las empresas más grandes y emblemáticas del país que no fueron capaces de soportar la competencia internacional que llegaba hasta sus playas. Cuando se restableció la calma, la economía empezó a diversificarse, creándose empresas orientadas a la exportación, tales como las relacionadas con productos agrícolas o salmones. Entre 1993 y 1997, el número de empresas creció en un 22% y la población económicamente activa se incrementó en alrededor de un 66% desde 4,2 millones en 1986 a 6,1 millones en 2004 (Rodríguez, Ríos, Solminihac y Rosene, 2005: 149).

Igual que en el resto del mundo, en Chile se adoptó el modelo de gestión que habían elaborado los países de la revolución industrial y que fuera estudiado exhaustivamente a comienzos del siglo XX (Taylor, 1984; Weber, 1964). Al momento de fundar empresas industriales, empresarios y gobiernos de los lugares más diversos actuaron en forma muy similar: fueron a los países industrializados a comprar máquinas, observar industrias, copiar la distribución de las maquinarias en la planta (*lay out*) y aprender el modelo de gestión para replicarlo. Nadie pareció notar que una máquina funciona de la misma manera en cualquier parte del globo terrestre, pero un modelo de gestión es un producto cultural y al ser adoptado por otra cultura puede cambiar su eficiencia, porque la cultura anfitriona le otorga un nuevo sentido.

La hacienda y las grandes explotaciones mineras —salitre, hierro, cobre y carbón— habían impreso un estilo fuertemente paternalista a las relaciones laborales. Tanto los inquilinos del sector agrícola como los mineros recibían lo que necesitaban para vivir ellos y sus familias en una relación laboral que se prolongaba toda su vida e incluso se extendía a los hijos que se incorporarían en su momento a la misma fuente de empleo de sus padres. Al interior de la hacienda o del campamento minero, no circulaba la moneda. Se retribuía en especies y los trabajadores confiaban que recibirían todo lo que necesitasen. A cambio de esto, ellos debían ofrecer su lealtad. La productividad no importaba. El cultivo de la hacienda era extensivo, no intensivo y la muy alta ley de los minerales hacía que las ganancias fueran cuantiosas, aun con una explotación poco eficiente.

Las primeras organizaciones industriales grandes que se fundaron en Chile, incorporaron el modelo que sus propietarios habían ido a estudiar en los países industrializados, pero en la práctica siguieron con el antiguo vínculo paternalista de haciendas y minas. Esto no resulta extraño, si se piensa que sus trabajadores eran campesinos que iban a la ciudad en busca de mejores perspectivas o mineros como los expulsados por la crisis del salitre en la década de los treinta. Esas primeras empresas construyeron barrios con casas, escuelas, consultorios médicos, etc., en torno a sus instalaciones, ofreciendo a sus trabajadores la misma estabilidad que en el campo o la mina. Tampoco había allí mucho dinero, porque los salarios eran bajos y se compensaban con toda clase de beneficios sociales. Y se mantenía el desinterés por la productividad, porque debido a los altos aranceles, las empresas eran casi monopolios y sus precios se calculaban sumando los costes y agregándoles un cierto porcentaje de utilidad. Si los costes subían —por cualquier razón, incluso la ineficiencia—, los precios se reajustaban para cubrir ese mayor coste.

Esta situación sufrió un cambio radical. Los años sesenta fueron convulsionados en toda la faz de la tierra y Chile no fue una excepción. El conflicto industrial se fue agudizando, con huelgas y tomas de empresas por parte de los trabajadores, hasta culminar, a principios de los setenta, con el gobierno de Salvador Allende, que proponía un modelo político-económico socialista. Los propietarios de las industrias vieron con malos ojos todo este proceso e interpretaron la toma de los locales de sus empresas como falta de lealtad por parte de los huelguistas. El vínculo paternalista de protección por lealtad, se había roto. El golpe militar del año 1973 y las dificultades económicas de las empresas enfrentadas a la apertura de la economía y la invasión de mercaderías importadas, produjeron persecución política y despidos masivos. Los trabajadores se sintieron desengañados: no fueron protegidos por sus patrones. El vínculo de protección por lealtad también se rompió por el lado de la protección.

La apertura de la economía se continuó profundizando con los gobiernos democráticos posteriores al régimen militar. La reciente firma de tratados de libre comercio con Estados Unidos, China, México, la Comunidad Europea, etc. muestra la firme decisión de avanzar en esta dirección. La mayor competitividad que esto exige ha conducido a profesionalizar la gestión de recursos humanos incorporando técnicas modernas. Ha aumentado significativamente la escolaridad en el país y para todos los cargos se han elevado los requisitos de formación. Para ingresar como obrero, crecientemente se exige contar con enseñanza secundaria completa y para los niveles más altos no es suficiente acreditar títulos técnicos o profesionales, sino que se requiere postgrados académicos —como MBA.— o certificación de mayores conocimientos. Paulatinamente se difunde el modelo de gestión por competencias, en el cual el Estado chileno ha fomentado la certificación de personas y no de instituciones. Con esto, se promueve el concepto de empleabilidad aunque es aceptado con reticencias, porque como nuevo desafío estratégico, las empresas han de capacitar, desarrollar y, sobre todo, retener su capital humano.

Ha cambiado la composición de la fuerza laboral. Aumenta la proporción de mujeres en todos los niveles de las jerarquías organizacionales —gerencial, ejecutivo y operativo— en los diferentes sectores industriales. Día a día, se incorporan trabajadores que ya no buscan estabilidad sino empleabilidad, que no conocieron el paternalismo ni lo desean, que no temen cambiar de empleo sino que lo buscan y que estarían dispuestos, incluso, a abandonar el país tras mejores horizontes (ISUC y Adimark, 2006).

También el Estado se ha debido modernizar (Rodríguez, Cereceda, Wormald y de los Ríos, 1997). En todas las reparticiones públicas se implementan «Programas de Mejoramiento de la Gestión», lo que ha incentivado incrementar la transparencia y calidad de los sistemas de evaluación del desempeño e instalar sistemas de control de gestión. Esta tarea, no obstante, aún no ha sido completada y queda mucho por hacer.

Confianza

Pese a la transformación anteriormente descrita, numerosas empresas chilenas son poco claras en los mensajes que dan a sus trabajadores. Aunque se encuentran formalmente estructuradas de acuerdo al modelo de gestión que se emplea en los países occidentales de donde se importó, informalmente continúan con trazos fuertemente impregnados de paternalismo. Siguen el modelo impersonal de Occidente, pero personalizan las relaciones, dando lugar a favoritismos, persecuciones e inequidades. Buscan la productividad, pero permiten que haya trabajadores poco eficientes e incluso los premian enviándolos a cursos y programas de capacitación, en tanto a los trabajadores eficientes les dan mayores cargas de trabajo y no les ofrecen cursos de capacitación, porque no pueden prescindir de ellos. Esas empresas mantienen pésimos climas organizacionales, altas tasas de rotación y ausentismo y su productividad es baja. La hipocresía organizacional, esto es, la notable incoherencia entre decir, decidir y actuar (Brunsson, 1989) que demuestran día a día, genera creciente desconfianza.

Si se deja de lado el año 2002, particularmente negativo porque refleja el impacto de la crisis de las economías asiáticas, que en Chile significó un largo período de recesión de la actividad económica, con despidos masivos, quiebra de empresas y pérdida de plazas de trabajo, la tendencia muestra un evidente descenso de la confianza interpersonal. Es claro que esta cifra no sólo se explica por la ambigüedad e hipocresía de las relaciones laborales, porque hay otros factores como el aumento de la delincuencia o de las separaciones matrimoniales, pero la falta de coherencia vivida cotidianamente en el trabajo también tiene su parte en ella (Luhmann, 2000: pp. 407-408). En esta incoherencia, juega un papel no menor el hecho denunciado por Felipe Lamarca, presidente anterior de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA),

Usted diría que en general...				
	2000	**2002**	**2004**	**2006**
Se puede confiar en las personas	32,4%	24,0%	31,4%	29,4%
No se puede confiar en las personas	63,3%	73,7%	66,7%	68,4%
No sabe o no responde	4,3%	2,3%	2,0%	2,2%
Total	**100,1%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Fuente: Informe Desarrollo Humano (PNUD, 2000, 2002, 2004, 2006).

entidad que agrupa a los empresarios industriales, de que en los últimos años las utilidades de las empresas han sido cuantiosas, pero no ha habido una mejoría correspondiente en los salarios. Por el contrario, ha aumentado la desigualdad de la distribución de los ingresos.

Dos formas de coherencia exitosa

Nuestras investigaciones (Rodríguez, 2002; Rodríguez, Ríos, Solminihac y Rosene, 2005) nos han permitido descubrir que en Chile existen al menos dos formas de enfrentar exitosamente el desafío de productividad y confianza que se impone a cualquier empresa que desee estar en condiciones de competir en la economía mundial. Ambas formas reconocen el interés moderno por las personas que integran la organización. En las dos se sabe que en la sociedad mundial, cuyo mercado es global, la única forma de lograr el éxito pasa por conseguir la adhesión voluntaria y entusiasta de los trabajadores; en crear una cultura de alto desempeño, donde la calidad se encuentre instalada. Estos dos modos de gestión organizacional tienen una enorme diferencia entre sí y, sin embargo, logran altos niveles de productividad y cuentan con excelentes climas laborales. Pero ¿cómo lograr estos resultados económicos y esta satisfacción laboral con modelos tan diferentes? La respuesta es simple: con la indispensable coherencia que tanto escasea en algunas empresas del país. Cualquiera sea el modelo que se elija, se debe evitar que su aplicación esté impregnada de elementos culturales, sociales o personales que lo contradigan. La hipocresía organizacional encuentra su castigo en términos de desconfianza, falta de compromiso y, en último término, de productividad.

Uno de estos modelos ha optado por seguir los patrones culturales propios del país. Busca establecer un lazo paternalista con los trabajadores, aunque se trata de un paternalismo moderno en el que ya no se intercambia estabilidad por lealtad. El intercambio propuesto apunta a las mismas necesidades, pero redefinidas en los términos modernos de empleabilidad por productividad. Un ejemplo de este modelo es el banco de Crédito e Inversiones, cuya propietaria es la familia Yarur, de origen palestino y que contó con una gran empresa textil donde, como hemos relatado, había construido una población para que vivieran sus trabajadores. Aunque el banco no ofrece empleo de por vida, la estabilidad en el empleo es notable, mucho más alta que el promedio del país. Años antes que se redujera por ley el número de horas de la jornada laboral, este banco lo había hecho. Se exige que los empleados del banco abandonen su trabajo a la hora de salida y se desincentiva que permanezcan más allá de su jornada, porque la alta dirección tiene gran interés por la vida familiar de sus trabajadores. En el año 2005, quedó considerado entre los diez primeros del ranking de empresas hecho por el instituto de *Great Place to Work* y permanentemente está entre los mejores lugares de trabajo para mujeres.

Otras empresas exitosas representan un modelo muy diferente. En ellas, las relaciones de trabajo se caracterizan por la impersonalidad, hay un contrato que las regula y se exige productividad. Hay constantes mediciones de diversos indicadores de productividad y calidad, a las que se agregan evaluaciones de desempeño y se evalúa, además, a quienes desempeñan roles de jefatura, respecto al modo en que conducen a sus equipos. Es una versión moderna del modelo occidental, utilizada exitosamente por numerosas filiales chilenas de empresas transnacionales. También estas filiales logran año a año quedar entre las diez mejores empresas de la medición del Instituto de *Great Place to Work*. Logra el éxito porque si bien no usa —como el modelo anterior— la cultura chilena, tampoco permite que ésta interfiera en el funcionamiento coherente del modelo. Influye, además, en su éxito la confianza que tradicionalmente los chilenos han depositado en los extranjeros, de quienes se dice que su comportamiento es correcto, aunque pueda parecer impersonal e indiferente.

La cultura laboral chilena no rechaza la globalización, se ha adaptado bien a ella. Administrar estos trabajadores no constituye un problema de difícil solución. Sólo se necesita coherencia para que florezca la confianza.

Referencias bibliográficas

Brunsson, N. (1989), *The Organization of Hypocrisy-Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester, John Wiley & Sons.

Carmagnani, M. (1971). *Sviluppo industriale e sottosviluppo economico. Il caso cileno*. Torino, Fondazione Luigi Einaudi.

ISUC y Adimark (2006), *Encuesta bicentenario*. Pontificia Universidad Católica de Chile/Adimark, Santiago de Chile.

Luhmann, N. (2000), *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

– (2006). *La sociedad de la sociedad*. México, Herder.

Petras, J. (1969), *Politics and Social Forces in Chilean Development*. Berkeley, Los Angeles, University of California Press.

PNUD (2000), *Desarrollo humano en Chile. Más sociedad para gobernar el futuro*. Santiago de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

– (2002), *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: Un desafío cultural*. Santiago de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

– (2004), *Desarrollo humano en Chile. El poder: ¿para qué y para quién?* Santiago de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

– (2006). *Desarrollo humano en Chile. Las nuevas tecnologías: ¿un salto al futuro?* Santiago de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Rodríguez, D. (2002). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D.; Cereceda, L. E.; Wormald, G. y Danae de los Ríos (1997). «Del Estado modernizador a la modernización del Estado». *Estudios Sociales* 94 (Trimestre 4).

Rodríguez, D; René Ríos, E. de S. y Rosene, F. (2005). «Human Resource Management in Chile». *Managing Human Resources in Latin America*. London y New York, Routledge: pp. 149-146.

Taylor, F. (1984). *Principios de la Administración Científica*. Barcelona, Ediciones Orbis.

Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica.

COLOMBIA

Elaborado por Gregorio Calderón Hernández. Profesor Universidad Nacional de Colombia).

Surgimiento y evolución de las áreas de recursos humanos en las empresas colombianas

Durante las décadas de los años veinte y treinta del siglo pasado aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral como, por ejemplo, el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras, la creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia, surgen los departamentos de relaciones industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década de los cincuenta llevaron a una tecnificación de la función, la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración[13].

En los años setenta y ochenta el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones que asumió el país permitió a las empresas colombianas concentrarse en el mercado interno protegido, lo cual fortaleció una estructura industrial oligopólica, con poca preocupación por la productividad de los factores (la productividad total de factores durante el período 1983-1990 sólo creció al 0,24% anual)[14], en la que los costes eran frecuentemente trasladados al consumidor.

---

[13] Cabuya, L. A. (1999), «La gestión humana: algunos elementos para su análisis», en *Innovar*, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia, nº 14: pp. 137-151.

[14] Malaver, F. (1998), «La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia», en *Revista EAN*, Escuela de Administración de Negocios, Bogotá: pp. 5-17.

Coincide el período, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de las relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; en consecuencia se da prioridad a planes de mejora continua, círculos de participación o de calidad, programas de «desarrollo organizativo», que incidieron para el cambio de nombre del departamento de relaciones industriales o personal por el de departamento de recursos humanos (en algunos casos de desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país[15].

En los noventa el país acoge un nuevo modelo de desarrollo, reduciendo el papel del Estado en la actividad productiva, para lo cual se dicta un conjunto de medidas que buscan mejorar la competitividad internacional de la economía, medidas tendentes, entre otros aspectos, a la privatización, a la desregulación y a la flexibilización de los mercados de trabajo.

El nuevo contexto empresarial producto del «modelo aperturista» y los cambios provenientes de la globalización obligaron a las organizaciones a buscar una mayor eficiencia vía incremento de la productividad del trabajo, racionalización, reducción de costes y mejora de la calidad de los productos, lo cual conllevó un proceso de modernización empresarial en sus estructuras organizacionales y de gestión, inclusión de nuevas tecnologías, reestructuración y reorganización social de procesos productivos y del trabajo y nuevas políticas en la gestión de los recursos humanos[16].

Tal vez uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad de las empresas a nivel internacional, lo cual conllevó una revalorización del *status* de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en su responsabilidad y, por lo tanto, de las exigencias, pues la alta gerencia espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación, y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exigen estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y de pensiones, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costes fijos y posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados mientras, a nivel interno, se siguen recortando gastos laborales y financieros[17].

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte, una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y, en general, sobre la productividad; de otra parte, se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

En este contexto, la dirección de recursos humanos en Colombia en la actualidad es consciente de la necesidad de contribuir a la efectividad organizativa, y esto se logra mediante el liderazgo de iniciativas de cambio organizativo y desarrollo de la estrategia del negocio (así lo afirma el 34% de una muestra de 350 gerentes encuestados por una empresa consultora)[18]; sin embargo, en la misma encuesta se verificó que las actividades que mayor tiempo le consumen a dicha dirección tienen una connotación más instrumental que estratégica: trabajo con otras áreas de la organización, desarrollo y administración de programas de recursos humanos y manejo de asuntos individuales de los empleados.

---

15 Dávila, C. (2001), *Teorías organizacionales y administrativas: enfoque crítico*. Bogotá, McGraw-Hill: pp. 215-224.

16 Calderón, G. (2002), «Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano», en *Cambio Organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA: pp. 13-44.

17 *Dinero*, n° 159, Junio 2002. 5000 empresas en Colombia.

18 Aon Consulting, *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia 2002*.

Características de la dirección de recursos humanos

Un estudio reciente en una muestra de 260 empresas medianas y grandes localizadas en el occidente colombiano[19] permite caracterizar a los directores de recursos humanos como profesionales relativamente jóvenes (el 79% tenía título universitario), formados en áreas relacionadas con la administración, las finanzas, la ingeniería y las ciencias sociales, lo cual permite pensar que se ha superado la orientación «legalista» propia de décadas anteriores, en que el director debería ser abogado, pues ésa era la función central del área.

El 50,6% son mujeres, el 59% tienen más de cinco años de experiencia, el 36% contaban con experiencia laboral en otros aspectos diferentes a la gestión de recursos humanos.

Respecto a la estructuración del área de recursos humanos, la investigación mostró que el 62% reporta directamente a la gerencia general de la compañía, que son áreas pequeñas con cinco o menos empleados y que su grado de autonomía es escaso, limitando su capacidad de estratega y líder de procesos. Un alto porcentaje (63,1%) de estas dependencias son operativas, dedicadas a la ejecución de tareas y con poca participación en decisiones del negocio; tan sólo el 56,8% afirman tener estructurado un plan estratégico del área.

Las políticas de personal son formuladas en el ámbito de la gerencia general y de los comités de gerencia. Las políticas encontradas hacen referencia, en su orden, a los campos de bienestar, selección y contratación, desarrollo humano, políticas disciplinarias y salariales.

Los procesos de gestión humana mejor estructurados en las empresas encuestadas fueron: selección, inducción, administración de personal, capacitación, bienestar y entrenamiento; mientras que procesos de comunicación, planes de carrera, reconocimientos e incentivos y evaluación del desempeño, eran los procesos más descuidados.

En la mencionada investigación se consultó a gerentes generales, gerentes del área, docentes y consultores sobre el perfil del director de recursos humanos, arrojando como características relevantes: el liderazgo para gestionar cambios, la credibilidad a partir de la coherencia entre su pensamiento, su palabra y su acción, solidez ética, capacidad para trabajar en equipo, formación humanística pero complementada con elementos de gestión y deseable experiencia en manejo de conflictos y situaciones críticas de inestabilidad donde haya podido obtener competencias para el manejo de la complejidad y la incertidumbre.

Otros estudios han puesto de manifiesto que la función de recursos humanos está muy centralizada y que se observa una cierta tendencia hacia la externalización de algunas de las actividades que realiza. También parece ponerse de manifiesto que el desarrollo de un enfoque estratégico en el ámbito de la gestión de los recursos humanos es todavía minoritario entre las empresas colombianas[20].

Relaciones laborales

Las relaciones laborales en Colombia han estado signadas más por decisiones estratégicas de la empresa que por la presión de movimientos sociales, pues los sindicatos han tenido en Colombia muy poca influencia tanto a nivel organizativo como en el entorno socio-político; la tasa de sindicalización en el país está cercana al 10% de la población ocupada y las negociaciones colectivas cubren apenas el 7,8% de dicha población.

Las relaciones laborales en el país, que se caracterizaban por ser de tipo paternalista autocrático, a partir del proceso de apertura se han venido transformando en modelos neopaternalistas o en relaciones basadas en un compromiso productivista asociado a un pragmatismo sindical[21], pero manteniendo el ejercicio vertical de la gestión de los procesos de trabajo, lo cual ha generado un desfase con los discursos de participación ligados a procesos de mejoramiento de la calidad copiados, en su mayoría, de modelos japoneses.

---

19 Calderón, G.; Hoyos, C.; Mejía, A. M. y Echeverri, J. F. (1998), *La gerencia del talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano: características, perfil y proyecciones*. Manizales, Universidad de Manizales.

20 Elvira, M. M. y Davila, A. (2005), *Managing Human Resources in Latin America*. Routledge5.

21 López, C. M. (1999), «Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio», en *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Bogotá, Centro de Estudios Sociales, CES.

Una buena síntesis de las estrategias empresariales que se han adoptado en el país en los últimos años proviene del investigador alemán Dombois[22]:

- Reorganización de procesos laborales, orientada a aumentar la productividad y la calidad: flexibilización del trabajo y descentralización de procesos de decisión.
- Introducción de nuevas formas de participación, que fortalecen la concepción de empresa como comunidad productiva y disminuyen la distancia jerárquica.
- Revisión de la política de personal: selección sistemática del personal y capacitación en la empresa, especialmente de los mandos inferiores o supervisores.
- Flexibilización externa: ampliación de la contratación temporal e incremento de los despidos, bien sea como adaptación a las condiciones inestables de la demanda, bien como medidas de racionalización empresarial.

Características de las prácticas de recursos humanos en el país

Selección. Algunas características del mercado laboral deben ser consideradas para entender las políticas y las prácticas de selección en las empresas colombianas. Desde 1980 y con pocas excepciones, las tasas de desempleo han sido superiores al 10% de la población económicamente activa, siendo en los últimos años uno de los problemas críticos del país (15,7% en 2002); la baja edad de enganche, la abundancia de fuerza de trabajo juvenil y femenina, la alta rotación de personal, una relativa baja calificación y la significativa proporción de la población vinculada a actividades de economía informal (60% en 2000) son otros elementos a tener en cuenta.

Hasta los años setenta, la escolaridad y la educación técnica de los aspirantes a trabajar en las empresas, especialmente en las industriales en la función de operario, era bastante baja; a partir de dicha década hubo una significativa expansión de la formación en el país; sin embargo, hasta muy avanzados los ochenta la industria no era muy exigente en las condiciones de ingreso de sus trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, debido a que los procesos productivos, por su poca complejidad tecnológica, no demandaban dicha calificación[23].

Por lo tanto prevalecían como criterios de selección la capacidad que tuvieran los aspirantes de adaptarse a las normas, costumbres sociales y técnicas de las empresas y eran valorados la fuerza física, la honestidad, el respeto a las jerarquías, el sometimiento a la disciplina y la ausencia de experiencia sindical, conductas que eran comunes en aspirantes con poca formación, la mayoría emigrantes recientes provenientes de zonas rurales[24].

A partir de los ochenta toma importancia en los procesos de selección la formación de los aspirantes, especialmente en las empresas grandes y también en las pequeñas y medianas que habían iniciado procesos de modernización tecnológica; pero siguen prevaleciendo algunos criterios tradicionales como la edad (los mayores de 35 años tienden a ser excluidos), la ausencia de experiencia sindical y las recomendaciones personales o familiares[25].

Dada la importante incidencia de la vinculación de trabajadores temporales en la década de los noventa, el nuevo modelo tecno-económico y la cada vez mayor profesionalización de la función de recursos humanos en la empresa, la práctica de selección y reclutamiento en muchas de las empresas se ha afectado.

El problema central, en la actualidad, no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar a las personas que tengan el talento clave para realizar un buen trabajo, pues aunque una alta proporción (73%) de los directores de recursos humanos considera que los candidatos, en términos generales, tienen las habilidades que le son demandadas, encuentran deficiencias en aptitudes y habilidades para el trabajo y en menor grado en las actitudes hacia el trabajo y en el ajuste con la cultura corporativa[26].

---

22 Dombois, R., «¿En el camino hacia la sociedad civil? Las relaciones laborales en la apertura de Colombia», *Ibero-Amerikanisches Archiv*, N.° 23, pp. 213-237, Berlín, 1997.

23 López, C. M., «Estrategias de gestión de la mano de obra», en *Modernización industrial: empresas y trabajadores*, Weiss, A. (editora). Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, pp. 239-332.

24 *Ibid*.

25 *Ibid*.

26 Aon Consulting, op. cit.

Es de anotar que continúa considerándose como mejor fuente de reclutamiento de personal la referencia de los que ya están empleados, seguido del reclutamiento universitario, que ha tomado fuerza en los últimos años, además de las firmas de servicio temporal y firmas especializadas de selección, en su orden.

Formación. Desde el proceso de apertura la formación de los trabajadores se ha convertido tanto en prioridad gubernamental como en interés inaplazable de los empresarios. Sin embargo, algunos estudios recientes concluyen[27] que es un aspecto que sigue estando en deuda frente a los retos de competitividad. El estudio del Corpes de Occidente, que indagó en 259 gerentes de empresas del occidente colombiano, encontró que el 41% de las firmas de la región no planifican la formación de su capital humano y quienes lo hacen generalmente tienen un horizonte temporal de un año.

Pero las presiones de la transformación organizativa que muchas empresas están enfrentado al iniciar el presente siglo las ha llevado a entender que requieren un nuevo trabajador y que la función de entrenamiento y desarrollo será la responsable, en buena medida, de garantizarlo. Algunas de las características que han definido las empresas colombianas para el trabajador del futuro y su formación son: capacidad para trabajar en equipo, polivalencia y, por lo tanto, dominio de diversas competencias, dominio de lo técnico y lo tecnológico, capacidad para resolver problemas, integración entendida como las capacidades para la interacción social, autoestima y respeto por el entorno natural, y disposición para el cambio y la creatividad[28].

En la percepción de los directores de recursos humanos, los mayores desafíos para su equipo de entrenamiento son medir los resultados y la efectividad del entrenamiento y mantener una formación actualizada para un entorno con necesidades cambiantes. Califican como fuertes las competencias de lealtad, actitud laboral y habilidades de sus trabajadores no gerenciales, mientras que la capacidad de comunicación, creatividad, innovación y habilidades interpersonales y de equipo son las más críticas; es de anotar que estas últimas son también críticas en los actuales gerentes[29].

Un aspecto interesante, si no se cae en el problema de las modas administrativas (a las que son muy proclives nuestras empresas), es la importancia de establecer modelos de competencias laborales y gestionar la formación de los trabajadores bajo esta perspectiva.

Planes de carrera. La legislación vigente antes del proceso de apertura, si bien protegía la estabilidad de los trabajadores, en la práctica generaba un efecto contrario, pues las empresas tendían a despedir a las personas cuando se acercaban a los diez años de vinculación para evitar los pagos de indemnizaciones establecidos por la ley; esta situación, agregada a la poca planeación de largo plazo de los recursos humanos, hizo que las empresas poco se preocuparan por diseñar y administrar planes de carrera para sus trabajadores. (Según el mencionado estudio del Corpes, tan sólo el 35,6% de las empresas encuestadas tenían establecidos planes de carrera).

En las empresas más tradicionalistas, la carrera dentro de la firma estaba más condicionada por el «comportamiento» del individuo, es decir, por su capacidad para adaptarse a los procesos de socialización, que por criterios objetivos de formación y desarrollo. De otra parte, en las pequeñas y muchas de las medianas empresas colombianas ni las condiciones económicas ni la estructura y organización del trabajo facilitan procesos de carrera.

Las condiciones de flexibilización originadas por la legislación actual y por las prácticas que las empresas están aplicando en el momento hacen más difícil la estructuración de planes de carrera. A vía de ejemplo, un estudio exploratorio hecho por la consultora Spencer Stuart en el año 2001 encontró que el 75% de los directivos consultados había explorado nuevas oportunidades laborales durante dicho año y que el 25% había cambiado de empleo en dicho período[30].

Evaluación del desempeño. Es ésta una de las prácticas que si bien es reconocida por las empresas del país como fundamental para el logro de las metas organizativas y el redireccionamiento de los

---

27 Véase, entre otros, Malaver, op. cit., y Corpes (1995), *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira.

28 Calderón, 2002, op. cit.

29 Aon Consulting, op. cit.

30 *Revista Dinero*, Mayo 2002. Administre su propio futuro, p. 92.

esfuerzos del trabajador, es aquella en que los equipos directivos se consideran menos satisfechos[31] (55% de los encuestados se consideran moderadamente o muy insatisfechos con la eficacia de los actuales procesos de evaluación).

Esto es debido a la poca efectividad de esta actividad para guiar a procesos altamente efectivos de desempeño, al bajo impacto en el desarrollo de carrera de sus trabajadores y a la poca alineación entre la evaluación y los esquemas de remuneración o compensación.

Pero existe conciencia, por parte de los directivos, de la necesidad de mejorar este proceso y de cómo hacerlo: fijar claramente los objetivos y metas, alinear el proceso con el modelo de competencias, desarrollar habilidad para identificar empleados de alto potencial, integrar el proceso con planes individuales de desarrollo y vincular los resultados con decisiones de compensación.

MÉXICO

Elaborado por Lourdes Francke y Liliana Manrique, (ITESM, Campus Monterrey, MÉXICO)

«La vida de los negocios es verdaderamente una aventura fascinante, cuya trama abarca los géneros de la épica, la comedia y la tragedia a la vez. En ellas se mezclan la razón, la ciencia y la técnica con las pasiones, ambiciones y limitaciones humanas en un juego extenuante de rivalidades, tensiones y creatividad, cuyo objetivo final debe ser siempre servir mejor a la sociedad de la que formamos parte.»

Alberto Baillères
Presidente Grupo BAL[32]

Antes de entrar de lleno al tema de recursos humanos en México conviene presentar una breve descripción de los importantes cambios que se dieron en la economía mexicana a mediados de los años ochenta, la cual nos permitirá presentar un panorama general actual de la función de recursos humanos.

En los últimos 20 años, México ha llevado a cabo una transición espectacular, desde una economía relativamente cerrada a uno de los países más abiertos del mundo, eliminando el control de precios y estimulando la competencia a través de reformas normativas, eliminando las barreras arancelarias y sustituyendo las importaciones en favor de las exportaciones.

En 1986 México se une al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (hoy la Organización Mundial de Comercio-OMC) y desde entonces ha seguido políticas de mercado con gran determinación, participando activamente en negociaciones de comercio bilaterales, regionales y multilaterales[33].

Actualmente, México cuenta con más de 10 acuerdos de libre comercio, en más de 31 naciones en América, Europa y Asia, contribuyendo significativamente a la integración en la economía mundial.

Por otro lado, debemos señalar que la administración en Latinoamérica se ha conformado por una serie de rasgos culturales, resultado de un proceso histórico único producto de una estructura

---

31 Aon Consulting, op. cit.

32 Grupo BAL es un conglomerado de empresas mexicanas, las tres primeras centenarias, que incluye a Industria Peñoles, Grupo Nacional Provincial, El Palacio de Hierro, Profuturo, Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, entre otras.

33 Derbez, L. E. (2002): *México en el área de libre comercio de las Américas.* Periódicos electrónicos de IIP, perspectivas económicas, http://usinfo.state.gov/esp/. Secretario de Economía en México.

económica, política y social particular. Así, la combinación de los procesos históricos y globales ha dado lugar a un modelo híbrido de administración (Dávila y Elvira, 2005)[34].

Al definir los rasgos particulares de la cultura mexicana, se podrán explicar muchas de las políticas y prácticas del trabajo. El objetivo del análisis es identificar los valores culturales del trabajo que influyen en las prácticas de recursos humanos en México.

Iniciamos explorando el significado local de las dimensiones «distancia de poder» y «colectivismo» establecidas por Hofstede. Para ello, presentamos las categorías de valores de dichas dimensiones propuestas por Dávila y Elvira (2005): respeto a la autoridad y relaciones sociales.

Respeto a la autoridad

La distancia de poder se presenta de diversas maneras: a través de un liderazgo paternalista benevolente (Martínez, 2003), donde el gerente o superior se ve obligado a proteger a sus subordinados, llegando inclusive, a ver por las necesidades personales y familiares de sus trabajadores, evocando la figura del «padre» que cuida y vela a sus hijos con prácticas permisivas y de apoyo moral, representado principalmente en la alta gerencia (Dávila y Elvira, 2005).

D'Iribarne (2002) afirma que el término familia» es la metáfora más apropiada para explicar la dirección de empresas latinoamericanas. El autor detecta una mentalidad colectivista en una filial mexicana de una empresa internacional, quienes señalan: «nosotros somos como una familia». Es así, que la empresa, además de ser un lugar de trabajo, es también un ámbito social para buscar apoyo, basado en la solidaridad y entendimiento mutuo.

La aceptación de la autoridad genera conductas tendientes a evitar la confrontación y el conflicto con los superiores, con lo cual la confrontación en público es considerada una ofensa, tanto para el superior como para los colegas, llegando inclusive a ser motivo de transferencia o sanción (Page y Wiseman, 1993).

Por otra parte, el estatus que da la jerarquía en la organización es un factor muy valorado, ya que señala la diferenciación y distancia social entre el superior y el subordinado. Esto es fácilmente observable a través del uso de símbolos con alto significado del estatus social que representan. Ejemplo de ellos, es el empleo de títulos universitarios en las presentaciones y conversaciones entre los ejecutivos de empresas, el incluir dichos títulos en las tarjetas de presentación, el tamaño de la oficina generalmente va acorde al nivel del puesto, y no se diga las prestaciones adicionales que otorga la empresa según el nivel que ocupe en la jerarquía (automóvil, lugar preferencial en el estacionamiento, bonos, etc.).

Sintetizando, en palabras de Dávila y Elvira (2005) el modelo que mejor se adapta a esta estructura mental es el de una «comunidad en donde impera intensamente la ayuda mutua; aunque esto se yuxtaponga con la autoridad para dar instrucciones, criticar o controlar.»

Relaciones sociales

El colectivismo en América Latina se manifiesta en los centros de trabajo a través de una serie actividades. Concretamente en México, podemos mencionar en cuanto a las interacciones personales en el trabajo, que la presencia personal del jefe o supervisor en el lugar de trabajo es importantísimo, ya que se espera que interactúe cara a cara con los subordinados, generando en ellos cierto sentido de proximidad o cercanía al poder. Además, debido a que dichas relaciones generalmente conllevan un alto contenido emocional, se espera que se den en un ambiente cordial y afectivo. De esta manera, la eficiencia administrativa, la flexibilidad, la lealtad y confianza se basan en relaciones de empatía personal (Osland *et al.*, 1999).

La lealtad al grupo primario, basada en la integridad y civilización, es muy apreciada por los latinoamericanos. Los directivos y ejecutivos lo tienen claro, ya que la supervivencia de sus empresas depende más de las relaciones sociales, familiares y gubernamentales que del apoyo mismo del sistema financiero nacional (Martínez y Dorfman, 1998).

---

[34] Dávila, A. y Elvira, M. (ed.) (2005), *Managing Human Resources in Latin America*. Oxford, UK, Routledge Publishers. Resumen del capítulo «Culture and Human Resource Management in Latin America».

Por último, las celebraciones populares juegan un rol principal en los centros de trabajo. América Latina cuenta con un sinfín de festividades y celebraciones tradicionales, religiosas y folclóricas, que son motivo para fomentar y confirmar las relaciones sociales dentro de la empresa. Entre ellas, resaltan las celebraciones de carácter religioso, rasgo distintivo y apreciado por los latinoamericanos. Basta mencionar los dos principales valores religiosos: la dependencia en Dios y la devoción a la Virgen María (Hall, 1987). Por ejemplo, en México, la devoción a la Virgen María se manifiesta de diversas maneras: en la mayoría de las plantas de manufactura es común encontrar imágenes, esculturas y altares dedicados a la Virgen de Guadalupe; aunada a esta devoción están también las «peregrinaciones a la Basílica de Guadalupe» [35], lo cual implica todo un proceso previo de preparación en la organización, con los consiguientes gastos económicos y horas/trabajo que dicha festividad demanda.

La administración de recursos humanos en México

Partiendo del marco cultural anterior, veamos ahora un panorama general de las prácticas de reclutamiento, selección y promoción, capacitación y desarrollo, reconocimientos e incentivos, formas de trabajo, comunicación y relaciones laborales en México.

Reclutamiento, selección y promoción

Estas prácticas son las más estudiadas y culturalmente determinadas. Uno de los principales factores a considerar en la contratación de empleados es la apariencia física del candidato, esto es, la edad, sexo y apariencia en general, sobre todo si la selección es para puestos ejecutivos, donde también cobran importancia los contactos personales establecidos de antemano, así como las instituciones en que realizaron los estudios profesionales, sobresaliendo entre ellas, las universidades extranjeras, principalmente de Estados Unidos y Europa.

Capacitación y desarrollo

Una de las principales herramientas para obtener resultados eficientes en la administración de recursos humanos es precisamente la capacitación. En México, fue a partir de la Ley Federal del Trabajo establecida en 1970, cuando se establece, con carácter obligatorio, que las empresas provean de «formación profesional» a sus trabajadores. Sin embargo, en muchas empresas, la capacitación se veía, no como un instrumento de progreso tanto para la empresa como para el individuo, sino como una obligación en materia legal con la que se debía cumplir para evitar sanciones. En los últimos años esto ha venido cambiando.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas mexicanas están expuestas a una disyuntiva. Por una parte, saben que se necesita capacitar a los trabajadores en el uso de maquinaria y tecnología modernas, y lo desean. Pero por otro lado, la inversión económica en el corto plazo es sustancial y el presupuesto asignado para ello, normalmente es bajo o mínimo, recurriendo la mayoría de las veces a la capacitación interna, siendo poco efectiva o muy informal. Sin embargo, aquellas empresas mexicanas que han incursionado al escenario internacional, no han escatimado y han hecho un esfuerzo de inversión significativo tanto en capacitación como en el desarrollo de todos los empleados de sus organizaciones.

Reconocimientos e incentivos

Las empresas mexicanas, en general, otorgan un sueldo base fijo a sus trabajadores, anexando un paquete de prestaciones adicionales, el cual está en función al nivel jerárquico que ocupan en la organización (edad, puesto, nivel educativo y social). El objetivo de dichas prestaciones es mejorar la calidad de vida del empleado y su familia. En México cobra especial relevancia, por ser un motivador muy poderoso, el reconocimiento social del trabajador. Ejemplo de esto, son los eventos frecuentes donde se reconocen públicamente los logros, el desempeño y la lealtad de los trabajadores.

---

[35] Esta manifestación religiosa es eminentemente católica, la cual se lleva a cabo en un período comprendido entre mediados de noviembre y hasta el 12 de diciembre, día de la festividad de la Virgen. La peregrinación inicia desde las instalaciones de la empresa hacia la iglesia de Guadalupe más cercana, siendo encabezada por los «matachines» que portan el emblema de la empresa, seguida por el personal de la empresa, comenzando por los directivos, gerentes, supervisores y el resto de los empleados con sus familias. Al llegar a la iglesia se celebra una misa, agradeciendo a la Virgen un año más de vida y trabajo, y solicitando nuevas bendiciones para la empresa y las familias de los trabajadores. La festividad termina con una convivencia posterior, donde se disfruta de alimentos y bebidas acordes a la celebración. La duración de la peregrinación está en función de varios factores: distancia entre la empresa y la basílica, número de integrantes, horarios de la misa, etc.

Formas de trabajo

El colectivismo propio de la cultura mexicana favorece la implementación de equipos de trabajo, ya que en dichos grupos se valora las relaciones sociales, el contacto personal y la empatía entre los empleados. Como contraparte, la dificultad se presenta a la hora de trabajar en equipo, ya que es común encontrar cierto nivel de evasión ante la responsabilidad en la dirección del equipo.

Comunicación y relaciones laborales

En general, la mayoría de las empresas mexicanas cuentan con una estructura jerárquica vertical, donde la información fluye normalmente de arriba hacia abajo. Debido a la proximidad emocional en las relaciones jefe-subordinado antes mencionada, la comunicación se percibe como deficiente o indirecta. En cuanto a las relaciones laborales, se busca que se desarrollen en un ambiente de armonía y buen clima. Por lo tanto, la cortesía y diplomacia son altamente valoradas.

Otro punto importante a revisar es el relacionado con los grupos sindicales, entidades que tradicional e históricamente han tenido cierta influencia y poder dentro de las organizaciones. Sin embargo, en la última década, el enfoque de dichos grupos ha ido cambiando, de un interés personal por parte de los líderes sindicales, en común acuerdo con los patrones, para obtener prestigio, poder y privilegios económicos. Esto generó un perfil de líder sindical muy diferente a su rol inicial, convirtiéndose en un factor clave y poderoso para las negociaciones laborales, con la consecuente repercusión para el futuro de las empresas. Últimamente, se ha venido dando un giro importante positivo, visualizando el futuro de los sindicatos como una entidad más, que en colaboración con la empresa, buscan formas más equitativas y justas para operar con eficiencia y productividad que les permita enfrentar los nuevos desafíos, sin menoscabar la calidad de vida de los trabajadores.

La administración de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa

Históricamente, la pequeña y mediana empresa ha sido una alternativa para el proceso de la industrialización y expansión del sistema económico del país. Este grupo de empresas se encuentran en tres áreas principales: industria, comercio y servicios.

La pequeña y mediana industria contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.

Dentro de las características del perfil de estas empresas en México, podemos señalar las siguientes:

- Estructura organizacional: Los criterios para establecer el «tamaño» de una empresa gozan de poco consenso. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
- Tecnología: La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional.
- Dirigente: El típico director es un hombre o mujer de mediana edad, con experiencia de trabajo en empresa, o que es empresario por herencia.
- Ambiente: Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones como proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultoría.
- Problemática a enfrentar: Recursos humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia, deficiente organización.
- Valores y objetivos: La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan los jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

El empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa

Existe una fuerza interna que influye en el comportamiento empresarial en México con relación a la industria misma, generada por su estructura, en términos de tamaño y producto. Las características específicas de la industria condicionan el comportamiento empresarial. Algunas características del empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa son las siguientes:

- Poderoso agente de cambio social.
- Arraigado en su tierra, prosperando en un medio ambiente económico y social adecuado.
- Es parte importante del sistema económico del país; gran parte del éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos y a las innovaciones introducidas por empresarios al sector privado.

- Advierte la existencia de problemas y les da solución.
- Encuentra en su trabajo una actividad agradable que le da gran satisfacción.

Los recursos humanos son, por su naturaleza, los más complejos en su administración. Por lo tanto, algunos retos para las pequeñas y medianas empresas en lo referente a la administración de recursos Humanos son los siguientes:

- Planear los recursos humanos en términos de ingresos y costes requiere del uso de una «función de respuesta del personal».
- El abastecimiento de personas calificadas determina el éxito en las gestión de la misma manera, y con más o menos la misma precisión, que el abastecimiento de dinero o materiales.
- El establecimiento de una política en materia de ascensos es un punto crucial de la administración de recursos humanos, tanto para la empresa como para cada una de las personas que la integran.
- La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.
- Contar con un programa formal de sueldos y salarios. El programa debe enfocarse a las necesidades de la empresa y toda persona interesada debe comprender sus responsabilidades dentro de él.
- Reconocer que las prestaciones y servicios a los trabajadores no se pueden considerar separadamente de la función de personal, pues no son una dádiva, sino que se derivan de la relación laboral.
- Proveer a los empleados de condiciones seguras de trabajo. La necesidad y conveniencia de que el trabajo se ejecute en una forma segura, contribuye a definir mejor las actividades, capacitar al personal, adaptar cambios en la tecnología, eliminar riesgos, etc.

Ante el panorama de la pequeña y mediana empresa, una variable que hay que tomar muy en serio es que para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, se requerirá una adecuada optimización de los recursos de operación a utilizar y esto se logrará únicamente por medio de una efectiva administración. Podemos decir que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de los objetivos y a obtener resultados concretos. Lo cual exige un equilibrio que permita alcanzar la «efectividad y eficiencia» en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible.

Desafíos para los recursos humanos en México

En la opinión de empresarios y gerentes generales de grandes empresas mexicanas, así como los académicos, sugieren las siguientes acciones para mejorar la gestión de los recursos humanos en México[36].

1. La dirección exitosa de personas basada en valores, los cuales deben ser comunicados permanentemente, reflejarse en las formas de organización, supervisión y compensación hacia el trabajo de los empleados. Es imprescindible la coherencia entre lo declarado en las misiones organizacionales y las prácticas cotidianas de trabajo.
2. El liderazgo en la alta administración y de quienes tienen responsabilidades de supervisión como el factor aglutinador y direccionador de la motivación de las personas, quienes deben ser atraídas por un trabajo desafiante y una idea clara de su contribución a la organización.
3. Tomar conciencia que la sustentabilidad de una organización depende de que cada trabajador quiera y pueda poner sus competencias al servicio de ella, por lo que es responsabilidad de los ejecutivos implementar nuevas formas de organización del trabajo y de dirección de las personas que faciliten la contribución individual. La gestión del conocimiento y del capital intelectual asoman como caminos innovadores para administrar personas. El talento de cada persona es lo que mueve el capital y no al contrario.
4. Asegurar el desempeño exitoso de quienes son responsables de la mayor generación de valor para una organización.

---

[36] Estas reflexiones fueron resultado del 9º Congreso Mundial de Recursos Humanos que se llevó a cabo en la ciudad de México en el año 2002, donde se dieron cita empresarios y académicos mexicanos de alto prestigio nacional e internacional.

5. Buscar la profesionalización de las estrategias de compensaciones. Se busca ir adaptando cómo pagarle a las personas dependiendo de la cultura laboral en que estén, del logro de sus resultados personales y grupales, y de las competencias que demuestren.
6. Aplicación de la tecnología a la gestión de recursos humanos, destacando los software de gestión integrada de recursos humanos, de compensaciones, capacitación a distancia o mediante *e-learning,* sistemas de identificación y control de asistencia y sistemas de protección personal.
7. Administrar y alinear a las personas de diferentes nacionalidades, culturas y formas de trabajo, especialmente en empresas internacionales con sedes en diferentes países, donde la diversidad y multiculturalidad se han convertido en fenómenos difíciles de administrar.
8. Simplificar la gestión de recursos humanos, concentrando y focalizando los esfuerzos y recursos en lo más relevante, destacando entre ellos los puntos siguientes: 1) colaborar con la definición de una estrategia simple y clara, donde sería más importante saber para qué hacer las cosas, que el cómo hacerlas; 2) diseñar una estructura organizacional simple, de pocos niveles y exigente con las cargas individuales de trabajo; 3) elegir a las personas correctas sin forzar sus competencias naturales. Si alguien es bueno comercialmente, no se le debe capacitar como financiero, ya que es comercial; 4) invertir en el diseño y uso de sistemas de información detallados y en línea, para efectuar seguimiento permanente de todas las funciones de la organización; 5) asociar directa y claramente los resultados individuales con la compensación, es decir, pagar por contribución.
9. Buscar «políticas empresariales globales y prácticas locales» de clase mundial, respetando los aspectos de identidad cultural nacional.
10. Reflexión en los temas «humanos» que están ocupando un espacio de reflexión progresivamente creciente, aunque aún marginal en relación a los temas de estrategia y herramientas prácticas.

SABÍAS QUE

La industria maquiladora en México

Durante más de 40 años, la industria maquiladora ha recibido por parte del Gobierno Federal mexicano una atención permanente a fin de favorecer el desarrollo de sus actividades.

Varios han sido los factores que han propiciado el establecimiento y crecimiento de la industria maquiladora de exportación en México, destacando el apoyo del Gobierno Federal a las actividades mediante el otorgamiento de estímulos para la importación, eximiendo del pago de algunos impuestos como el impuesto al valor añadido y aquellos vinculados a la importación de las materias primas y maquinaria. No existen restricciones sectoriales para su funcionamiento; se inscriben en un campo abierto al cien por cien al capital extranjero, y permiten su instalación y operación en cualquier lugar de la República Mexicana.

A lo anterior habría que añadir la simplificación administrativa, establecida a través del sistema informático SICEX-Maquila, que ha permitido facilitar los trámites de la industria maquiladora.

Las políticas de fomento y operación implementadas por el Gobierno de México han permitido que la industria maquiladora se haya convertido en el factor más dinámico dentro de la industria nacional durante los últimos años.

La experiencia de la Industria Maquiladora ha demostrado las ventajas y las lecciones de un entorno de economía abierta, porque la competencia internacional trae disciplinas de calidad, precio, de necesidad de entregas oportunas y ajustar procesos productivos a los cambios tecnológicos.

A nivel mundial, este proceso ha emergido como una forma de subcontratación entre dos empresas, generalmente de diferente país, con el fin de complementar el proceso productivo y elevar la competitividad a través de mayores volúmenes de producción, niveles más altos de calidad y menores costes.

Sin lugar a dudas, la potencial contribución de este tipo de empresas para el desarrollo nacional es alta y, por supuesto, va más allá de la nueva generación de empleos de baja remuneración y de su contribución al alivio del déficit de la balanza comercial.

Por ello, de ser en principio una industria concentrada cien por ciento en la franja fronteriza, hoy prácticamente en todos los Estados de la República Mexicana se encuentran empresas maquiladoras, y si bien el porcentaje más importante sigue concentrándose en la frontera norte, más del treinta por ciento de las plantas están en el interior.

Luego entonces en la medida en que la economía mexicana se ha ido abriendo y modernizando, también es cierto que la presencia de la industria maquiladora se generaliza en el resto del país. De ahí que no está de más hacer un reconocimiento al esfuerzo pionero de esta industria en el proceso de apertura comercial, al hecho de haber probado en la práctica que se puede competir muy bien y México tiene condiciones para ser muy exitoso en la penetración de los mercados internacionales.

Referencias bibliográficas

9° Congreso Internacional de Recursos Humanos, México, 2002.

Dávila, A. y Elvira, M. (2005), "Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina". *Universia Business Review.* Resumen del capítulo "Culture and Human Resource Management in Latin America", del libro Dávila, A. y Elvira, M. (Editors), (2005), *Managing Human Resources in Latin America,* Routledges Publishers, Oxford, UK.

Derbez, L. E. (2002), "México en el área de libre comercio de las Américas". *Periódicos electrónicos de IIP, perspectivas económicas,* Secretaría de Economía, http:usinfo.state.gov/esp/.

Martínez, P. G. (2003), "Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico", *Management Research*, Vol. 1, pp. 227-242.

Martínez, S. M. y Dorfman, P. W. (1998), "The Mexican entreprenuer: An ethnographic study of the Mexican empresario", *International Studies of Management & Organization,* Vol. 28, No.2, pp. 97-125.

Maucher, H. O. y Chávez R., J. (2003), *El futuro de la alta dirección,* México, Oxford University Press.

Osland, J. S.; De Franco, S. y Osland, A. (1999), "Organizational implications of Latin American culture: Lesson for the expatriate manager", *Journal of Management Inquiry,* Vol. 8, No. 2, pp. 219-234.

Page, N. R. y Wiseman, R. L. (1993), "Supervisory behavior and worker satisfaction in the United States , Mexico, and Spain", *Journal of Business Communication,* Vol. 30, No. 2, pp. 161-181.

PERÚ

Ebalorado por Mary F. Sully de Luque (Universidad Thunderbird, USA), **Lydia Arbaiza Fermini** y **Racheli Gabel Shemueli** (ESAN-Perú)[37]

Marco general

El desarrollo social, político económico, y laboral de Perú ha influenciado notablemente en las características del mercado laboral como también en el establecimiento y desarrollo de las prácticas gerenciales en gestión de recursos humanos en las empresas. Perú es el tercer país más grande de Sudamérica después de Brasil y Argentina. Más aún, está entre las 20 naciones más grandes del mundo y en ese territorio se han reunido diferentes naciones, culturas y lenguajes. El mestizaje comenzó hace más de 500 años, con el encuentro de la población indígena y los conquistadores españoles y luego fue enriquecido por migraciones de todos los continentes. El hombre peruano emergió como el representativo de una nación cuya rica mixtura étnica es una de sus características principales (*CountryWarch Review,* 2004). En el año 2005 la población peruana alcanzaba los 27 millones 947 mil personas de los cuales más de 13 millones forman parte de su fuerza laboral activa (INEI, 2005; MTPE, 2005).

El concepto de gestión en recursos humanos ha existido a lo largo de la historia peruana. Existen evidencias en la cultura inca de que a los miembros de la sociedad se le daban tareas específicas

[37] El enfoque en este seccion es sobre *La gestión de los recursos humanos de las empresas privadas en el Perú*.

para asegurar la productividad y supervivencia de las comunidades. Sus roles cambiaban a medida que iban madurando (*CountryWarch Review,* 2004). Esta gestión de recursos humanos estaba conceptualizada de manera muy diferente a la actual, el foco de atención ha cambiado desde la utilización del individuo para el desarrollo del mismo, emplear recursos humanos para servir como núcleo de habilidades.

Factores internos y externos han influido notablemente en la gestión de los recursos humanos de las empresas privadas en Perú. Temas tales como el tipo de modelo económico adoptado del Estado, la legislación y fuerza laboral, la apertura internacional, el ingreso de empresas extranjeras y las características organizacionales estructurales han inhibido o facilitado el establecimiento y desarrollo de las prácticas gerenciales de recursos humanos.

Este documento examina, en primer lugar, la evolución de la legislación laboral, las características del mercado laboral en el marco socioeconómico de Perú, así como también examinará los principales aspectos estructurales organizacionales que tienden a influir en el desarrollo e implementación de la gestión de recursos humanos en el ámbito organizacional empresarial.

La evolución del mercado y legislación laboral

El estado del mercado laboral y la fuerza de trabajo han estado intrínsecamente relacionados con el estado de la gestión de recursos humanos. Las primeras leyes laborales registradas en Perú fueron introducidas en el siglo XX. Estas, fueron los primeros intentos de atenuar las injusticias sociales. Durante la primera mitad del siglo XX, el tratamiento duro a los empleados era común, especialmente en los trabajos industriales (Parodi, 2000). Las relaciones entre los trabajadores y las compañías no estaban estandarizadas y eran inconsistentes, basadas en contratos suscritos de manera individual, sujetos a renovaciones mensuales.

Durante los setenta y ochenta, Perú mantuvo una legislación laboral altamente rígida. Según la OIT, la legislación laboral de esa época fue «uno de los códigos legales mas restrictivos y proteccionistas de América Latina» (Saavedra, 2000:381). Por otro lado, en este período emergieron las uniones laborales que promovian el establecimiento de los derechos básicos para el trabajador, procedimientos de evaluación laboral estandarizada así como también programas de salarios, todos los que conllevaban implícitamente, la noción de beneficios mutuos entre empleadores y empleados. Este básico comienzo de apreciación de temas de recursos humanos fue crucial para el avance del componente de capital humano de las organizaciones. Las uniones laborales negociaban con las compañías por los beneficios de los trabajadores, desde salarios y horas de trabajo hasta pensiones y beneficios (Collier & Collier, 1991). En esa época, el rol de recursos humanos abarcaba desde proteger y preservar al empleado hasta preservar la organización. Sin embargo, el exceso de protección resultante habría sido uno de los detonantes de la caída en la productividad laboral peruana en esas décadas, por lo que se hizo necesario una flexibilización de la legislación laboral (Saavedra, 2000).

A comienzos de los noventa, debido al advenimiento de un nuevo gobierno que promovió la apertura económica, Perú experimentó un proceso de expansión que incrementó los niveles de empleo (Saavedra, 2001, 2003). La privatización de empresas estatales, la apertura al comercio internacional como también el ingreso de empresas extranjeras al mercado peruano fueron unos de los principales componentes de las reformas y transformación de esa década (Yamada, 2004).

Este proceso ha generado transformaciones estructurales en el sector público y privado, transformaciones formales e informales en la economía, y transformaciones dinámicas en el aspecto laboral. La nueva tendencia neoliberal de las leyes laborales que reemplazaron a las antiguas y la reforma laboral abarcó tanto los derechos colectivos como los individuales de los trabajadores. En el aspecto colectivo se modificaron las normas correspondientes a la conformación de representaciones sindicales, la negociación colectiva y el derecho de huelga. En el aspecto de los derechos individuales se produjeron cambios en las modalidades de despido, la estabilidad laboral absoluta fue reemplazada por el concepto de estabilidad «relativa» —la cual permitió la posibilidad de despido arbitrario a cambio de una indemnización. La contratación de los trabajadores también fue modificada y se fomentaron los contratos denominados «flexibles» tales como contratos a plazo fijo, por servicios y a través de intermediarios (Chacaltana y García, 2001; Yamada, 2004). Por otro lado, con la reestructuración económica, los sindicatos fueron debilitados y redujeron su representatividad (Parodi, 2000; Political Risk Services, 2003). Estas reformas afectaron las decisiones respecto al manejo de la mano de obra y a las políticas de recursos humanos en las organizaciones.

Desde el proceso de reforma de los noventa, en Perú no se incrementó significativamente el nivel de productividad por lo que los salarios reales permanecieron estancados y no hubo mayor impacto en el desempleo. Asimismo, los niveles de informalidad y la generación de empleo se concentró en aquellos sectores con menor productividad (BID, 2003). Sin embargo, el ambiente de negocios creció durante este período así como también emergió un gran interés por los recursos humanos. Desde mediados de 1997, el modelo de habilidades de recursos humanos se comenzó a adoptar en muchas organizaciones para conducir la globalización, cambios continuos, desarrollo tecnológico, y alta competitividad. Esto ayudó a balancear los resultados organizacionales y potenciar los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Características del mercado laboral

Factores económicos y sociales tales como niveles de inflación y desempleo, y la baja calidad de trabajos entre otros, han marcado su influencia en las modalidades de contratación, administración y visión de gestión de los recursos humanos en la organización (Yamada, 2004). Con el objetivo de reducir los riesgos económicos y los costes laborales, las empresas llegan a tener a más de la mitad de la planilla sin contratos y/o con contrato temporal, por tiempo determinando o directamente sin contratos escritos. Por todo esto, el mercado laboral en general tiene una tradición de contratación laboral de extrema flexibilidad (Chacaltana y García, 2001; García, 2004).

Las estrategias de contratación de personal se hacen frecuentemente en bases contractuales o no permanentes así como la tercerización de funciones generalmente administrativas de recursos humanos a través de proveedores de servicio que se preocupan de los sueldos, compensaciones, feriados y capacitación ofreciendo un mínimo de beneficios laborales. Esta situación varía en alguna forma en las posiciones de nivel medio-alto tales como jefaturas y gerencias en las cuales los contratos tienden a ser directamente con la empresa, que ofrece ahora sí, los beneficios laborales que corresponden a la ley y otros adicionales.

Desde el punto de vista de la oferta y demanda en el mercado laboral, el nivel de desempleo sigue siendo un factor importante que influye en la dirección de la gestión de recursos humanos. Durante los últimos años la tasa de desempleo se ha mantenido en un rango entre 7% y 10% (INEI, 2005) lo que sugiere que solamente un tercio de la fuerza laboral de trabajo está contratada. Esta situación de desempleo o empleo limitado en el mercado laboral sigue siendo uno de los principales temas de insatisfacción y preocupación en la población y el aspecto más débil de la economía (Yamada, 2004).

Esta compleja situación crea inestabilidad laboral tanto para los trabajadores como los empleadores. Por contar con una fuerza laboral inestable, no permanente y con altos niveles de rotación, las empresas tienden a no invertir en capacitación, formación y calificación (Chacaltana y García,2001; García, 2004). Como consecuencia se puede afirmar que esta situación limita la gestión de recursos humanos a asuntos administrativos laborales en vez de abordar aspectos estratégicos de largo plazo que den valor agregado.

Aspectos estructurales de las empresas peruanas y la gestión de los recursos humanos:

Las características estructurales de las empresas peruanas varían, entre otros, por tipo y tamaño y según sean formales o informales. Esta complejidad ha traído una diversidad en el enfoque y en las prácticas en la gestión de los recursos humanos. A continuación se describirán algunos de los principales factores y su relación con las prácticas de recursos humanos en Perú.

Las empresas muestran una variación en cuanto al *tamaño y tipo de empresa local o internacional.* Las micro y pequeñas empresas cuentan con un promedio de 2 a 49 empleados, concentran aproximadamente el 98% del total de las empresas y emplean cerca del 88% del empleo privado y sólo cerca del 2% del total de las empresas está conformada por medianas y grandes, las cuales cuentan con más de 50 empleados (PROMPYME, 2005). En el ano 2005 la inversión extranjera directa en Perú alcanzó los 386.19 millones de dólares americanos y se orientaron principalmente a los sectores finanzas, servicios y energía. Esto es relevante porque 39 de las 100 primeras empresas con mayores ventas en Perú son extranjeras (*Perú: The top 10,000 companies,* 2006).

Otro aspecto estructural se refiere al ámbito económico *formal o informal* donde operan las empresas. La economía peruana se caracteriza por un alto grado de informalidad, entre ellos el laboral

(Yamada, 2004). En Perú así como en la mayoría de los países en desarrollo, los altos costes laborales y no laborales fomentan la aparición de un sector informal de gran magnitud (De Soto, 2000). En el sector económico formal se ubican usualmente las industrias, servicios financieros, desarrollo de recursos naturales y organizaciones de servicio. Tradicionalmente, estos sectores han sido liderados por grandes organizaciones internacionales y por el gobierno peruano. El sector informal surge de la necesidad de trabajar para sobrevivir y ante la escasez de crédito (De Soto, 1989). Se trata mayormente de microempresas, capitalismo popular que no responde a las regulaciones formales y está compuesta de una gran red de pequeñas tiendas, puestos, vendedores ambulantes, e incluso fábricas ubicadas en las casas (Yamada, 2004).

Desde 1990 a 2002, el empleo en la economía formal dentro de Lima Metropolitana bajó de un 43% a un 38% mientras que el empleo en la economía informal creció de un 57% a 68% (MTPE-MEF, 2005). Esta situación tiene implicaciones en la calidad de empleo: sólo un tercio de los asalariados cuenta con beneficios laborales tales como seguro de salud y afiliación al sistema de pensiones, sin embargo se ha notado una importante tendencia de crecimiento del número de trabajadores en las empresas formales medianas y grandes (MTPE-MEF, 2005).

Estos aspectos entre otros, influyen a nivel de responsabilidad, funciones y gestión de las áreas de recursos humanos. En las empresas formales medianas y grandes, internacionales y locales, existen áreas establecidas de recursos humanos. El rol de estos departamentos varía desde una función enfocada en la administración del personal principalmente asegurando aspectos como programas de pago apropiados hasta una gestión estratégica a largo plazo enfocada en el desarrollo del capital humano.

La interacción dinámica de las empresas internacionales con las empresas nacionales en el sector privado en Perú ha influido en la adaptación de prácticas progresivas de Recursos Humanos. Las organizaciones internacionales aplican teorías contemporáneas de gestión estratégica como aspectos claves de procesos y métodos de selección, promociones, evaluaciones, capacitación, determinación de salarios, los que reflejan una cultura organizacional de conocimiento, creación, e innovación. (Chávez, 2002). A pesar de estar lejos y en menor número que las internacionales, algunas organizaciones nacionales han llevado este enfoque. La fase inicial de creación del diseño y asimilación de determinadas habilidades ha tomado aproximadamente dos años. Estas mismas empresas complementaron luego desarrollando y aplicando selección, capacitación, desarrollo, evaluación y procesos de compensación. En general, las compañías internacionales tienden a estar más enfocadas en tener estrategias de gestión de recursos humanos que las nacionales, pero hay evidencia de un cambio en las empresas locales.

Algunas organizaciones formales locales de tamaño mediano han incorporado exitosamente estos aspectos experimentando resultados económicos y financieros positivos. Otras compañías escogieron evitar temas de gestión de recursos humanos mediante la tercerización o usando trabajadores contratados, relegando el rol de recursos humanos. El rol y lugar de recursos humanos como una parte integral de la estrategia y núcleo de habilidades son todavía atípicos y no apreciados en las empresas medianas.

En las empresas informales, no se aprecian actividades ni funciones enfocadas en los recursos humanos. El empleo informal ocupa más de la mitad de los trabajadores urbanos y tiene actividades tales como las comerciales, de servicio o manufactura con una fuerza de trabajo típica de 10 o tal vez menos (MTPE-MEF, 2005). La mano de obra en el sector informal no puede ser absorbida por el sector formal moderno de la economía, por lo que alberga fundamentalmente actividades de muy baja productividad autogeneradas (Yamada, 2004). En comparación con los trabajadores en el sector formal, los trabajadores en el sector informal son menos capacitados y mas jóvenes (Saavedra y Chong, 1999). Sin embargo, las ganancias de los trabajadores asalariados del mercado formal e informal no muestran diferencias significativas. La orientación de la contratación es a corto plazo o temporal, el pago es frecuentemente en base diaria y los beneficios en el sector informal son escasos. Casi siempre el ambiente de trabajo informal incumple con la jornada laboral, y con las medidas mínimas de seguridad e higiene requeridas por ley. La capacitación formal es un lujo. El sistema de monitoreo de incentivos es sofisticado y está basado en la capacidad creativa del trabajador para promover las ventas entre pequeñas y conocidas redes sociales. Debido a que las compañías informales tienden a ser pequeñas y relacionales, las promociones típicamente están basadas en la confianza o lazos familiares.

Tendencias y retos en la gestión de los recursos humanos en Perú

En una encuesta realizada entre propietarios de empresas en Perú, se han mencionado cuatro áreas críticas para la organización: ventas, finanzas, calidad y recursos humanos. En cuanto al grado de manejo del área de recursos humanos el 63% lo considera insuficiente. (Ferre y Solano, 2006). Existen indicios para identificar una tendencia en cuanto a la importancia y el rol de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

En entrevistas hechas a ejecutivos de recursos humanos en Lima, los procesos de desarrollo del capital humano parecen tener una importancia primordial en la gestión. Prácticas tales como la línea de sucesión de liderazgo, evaluación de rendimiento, comunicación interna y colaboración fueron clasificadas como competencias cruciales para alinear las necesidades de los empleados con la organización, y viceversa (DBM Perú, 2004).

En las últimas encuestas anuales de clima laboral se ha establecido que de las 25 mejores empresas en Perú, diez son peruanas. A nivel individual se han examinado los cinco conceptos del modelo *Great Place to Work*®: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camarería y a nivel organizacional se analizaron las condiciones de trabajo y la incorporación de nuevas y creativas estrategias para la motivación de su personal. Las principales características que comparten las 25 mejores empresas han sido: una alta fluidez en las comunicaciones internas en todos los niveles de la organización como también la valoración del desarrollo profesional y personal de sus trabajadores. Por lo tanto, los empleados han manifestado un alto nivel de confianza en sus directivos y comparten un gran sentido de identificación y satisfacción laboral (*El Comercio,* 2004, 2005). En cuanto a la gestión de los recursos humanos, se percibe que estas empresas parecen compartir cualidades y prácticas esenciales como un ambiente distendido, recompensas al buen desempeño —tanto en forma de bonos y *stock options* como en ascensos— y, sobre todo, de un estilo de liderazgo que fomenta la iniciativa del personal (*El Comercio,* 2004, 2005). Cabe señalar que esta encuesta realizada anualmente, está empezando a ser importante referente para la gestión de los recursos humanos en el ambiente local.

Se aprecia un cambio en la visión de los recursos humanos, aunque aún no se puede aplique un manejo estratégico en la mayoría de las empresas peruanas.

Conclusiones

Perú continúa con la senda de afianzar un estado democrático, moderno y próspero luego del casi total colapso de su economía en la década de los 80. Una amplia gama de reformas tales como el proceso de privatización de los 90, aunado a la exitosa supresión del terrorismo, han sembrado condiciones fundamentales de estabilidad y confianza.

La economía peruana logró el sexto mayor crecimiento a nivel mundial durante el año 2005 y se proyecta un fuerte crecimiento del 7% para el 2006. Con los nuevos y futuros acuerdos de libre comercio, se espera que la comercialización de los productos peruanos se expanda, así como también un repunte en los niveles de inversión. Aunque la pobreza en Perú es aún muy alta, con un 51,6% del total de la población, con condiciones favorables se espera se reduzca a un 25% en 15 años (Country Forecast, 2006).

Para la gestión de recursos humanos, estas tendencias y transformaciones en el ámbito socioeconómico siguen siendo oportunidades para el crecimiento del mercado laboral formal donde se respetan los derechos y beneficios laborales así como un impulso a una visión estratégica, moderna y de largo plazo de la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, esta transformación deriva en dos aspectos principales: por un lado se requieren condiciones jurídicas estables que den señales positivas tanto a trabajadores como empleadores. Por otro lado se requiere un compromiso y visión estratégica a largo plazo de la alta dirección en las organizaciones de todo tipo que los lleve a invertir en la formación de su capital humano y en la implementación de un proceso de mejoramiento continuo. Todo esto redundará en un aumento de valor de las empresas y su gente.

Referencias bibliográficas

Arellano-Delgado, A. y Arellano-Delgado, M. (Eds.) (2006): *Peru: The top 10,000 companies 2005-2006.* Lima, Perú, Peru top publication SAC: pp. 264-276.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (2003), *Se buscan buenos empleos: los mercados laborales en América Latina*. Informe de Progreso Económico y social de América Latina y el Caribe. Washington, USA.

Country Forecast (2006), *Country briefing Peru; forecast*. Economist Intelligence Unit. A través de http://www.economist.com/countries/Peru/profile.cfm?folder=Profile-Forecast.

Chávez, G. E. (2002). «Las competencias en la gestión de recursos humanos». *Gestión empresarial Management,* 59.

Collier, R. y Collier, D. (1991), *Shaping the political arena: critical junctures, the labor movement, and regime dynamics in Latin America*. Princeton, Princeton University Press.

Chacaltana, J. y García, N. (2001). *Reforma laboral, capacitación y productividad: la experiencia peruana*. Documento de trabajo nº 139, OIT. A través de www.oit.org.pe/spanish/260ameri/publ/catalogo/libros/index.html

CountryWatch Review. Perú, Houston, TX, CountryWatch, 2004.

DBM Perú (2004), DBM Perú. Lima. A través de http://www.dbmperu.com.

De Soto, H. (1989), *The other path: The invisible revolution in the third World*. New Cork, Harper & Row Publishers.

De Soto, H. (2000), *El misterio del capital, por que el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo*. Lima, Editorial El comercio.

El Comercio (2004), «*Las 25 mejores empresas para trabajar en el Perú», El Comercio,* Suplemento Especial.

El Comercio (2005), «*Ranking 2005; Las 25 mejores empresas para trabajar en el Perú», El Comercio,* Suplemento Especial.

Ferre, M. y Solano, G. (2006), «Empleabilidad», *PAD, Revista de Egresados:* pp. 22-25.

García, N. E. (2004), «Crecimiento, competitividad y empleo en Perú, 1990-2003», *Revista de la Cepal* 83: pp. 85-105.

INEI (Instituto Nacional de Estatística e Informática) (2005), *Perú: compendio estatístico 2005*. A través de www.inei.gob.pe.

MTPE-MEF (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo-Ministerio de Economía y Finazas) (2005), *Perú: informe nacional del empleo: año 2004-Junio 2005*. A través de www.camtandinos.org/CRAEII/Documentos/Per/Per_IICRAE.pdf.

Parodi, J. (2000), ***T****o be a worker :identity and politics in Peru*. Chapel Hill, NC, The University of North Carolina Press.

Political Risk Services (2003), *Peru country forecast: Political framework*. East Syracuse, NY, Political Risk Services Group.

PROMPYME (2005), *La situación de la micro y pequeña empresa en el Perú*. A través de http://www.mypeperu.gob.pe/investigacion/situaciondelamicroypequenaempresa.pdf.

Saavedra, J. (2000), "La flexibilización del mercado laboral», en Abusada *et. al.* (2000), *La Reforma Incompleta*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico-Instituto Peruano de Economía, Lima, Perú.

Saavedra, J. (2003), «Labor Market during the 1990s», en: Kuczyski, P. y Williamson, J. (Eds.) (2003), *After the Washington Consensus: Restarting growth and reform in Latin America*. Washington D.C., Institute of International Economics.

Saavedra, J. y Chong, A. (1999), «Structural reform, institution and earning from the formal and informal sectors in urban Peru», *The Journal of Development Studies,* 35(4): pp. 95-116.

Yamada, G. (2004), *Economía laboral en el Perú: avances recientes y agenda pendiente*. Documento de discusión, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

VENEZUELA

Elaborado por Elena Granell del Aldaz. Profesora Emérita IESA, Caracas, Venezuela. Doctora en Psicología (1976), Universidad Central de Venezuela; Postgrado en Psicología (1965), Universidad de Londres, Reino Unido; Licenciada en Psicología (1963), Universidad Central de Venezuela.

El estudio de las políticas y prácticas de las organizaciones venezolanas para gerenciar a su gente ha sido la preocupación constante que ha generado una secuencia de trabajos de investigación durante las últimas tres décadas. Estos trabajos de investigación se iniciaron como un esfuerzo conjunto entre el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) y el Hay Group en Venezuela. En el primer estudio, denominado *Políticas y Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Venezolana* [38], publicado en 1985, participaron 63 empresas de diferentes sectores de actividad económica del país. Cinco años después se llevó a cabo el segundo estudio titulado *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela* [39]. En este estudio participaron 85 empresas y se incorporaron aspectos de cultura organizativa e indicadores de tipo cuantitativo para evaluar la efectividad de la gestión. El tercer estudio, publicado en 1994, se centró en el tema de la competitividad, en momentos en los cuales el país vivía sus primeros esfuerzos por crear una economía abierta y de mercado, y en puertas de su peor crisis financiera y bancaria. Este estudio se denominó *Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas* [40].

De allí en adelante, la situación del país y los cambios y retos a los cuales se fueron enfrentando las empresas venezolanas exigieron un nuevo enfoque de estudio, más centrado en los procesos de globalización y con un mayor énfasis en la creación de metodologías de trabajo que apoyaran los esfuerzos de las organizaciones para hacerse más globales, flexibles, productivas y orientadas al cliente. Así surgen los estudios sobre la cultura como elemento estratégico para el cambio[41] y múltiples intentos por explorar el estilo gerencial del venezolano y sus perspectivas de cambio. El estilo gerencial ha sido tema de estudio durante los últimos cuatro años y ha generado un programa mixto de investigación y desarrollo gerencial en el IESA, denominado *Feedback Gerencial y Liderazgo* [42].

Por otra parte, los estudios locales sobre la gerencia de recursos humanos están siendo sustituidos por estudios de naturaleza internacional dirigidos a estudiar las tendencias globales y las diferencias entre continentes, regiones y países. Venezuela, a partir de 1997, ha pasado a ser parte de los estudios diseñados y desarrollados por la *Human Resource Planning Society,* con sede en Nueva York, y publicados periódicamente por la revista de esa sociedad, *Human Resource Planning*. Los resultados del estudio realizado en Venezuela a principios de 1998 [43] están siendo preparados para publicación y serán continuados con otro estudio sobre los retos del futuro, para el cual se está recolectando la información [44].

¿Qué ha caracterizado a la gestión de recursos humanos en organizaciones venezolanas?

Los rasgos sobresalientes de la gestión de recursos humanos en las empresas venezolanas seguramente no son muy distintos de los que han definido la de muchos otros países, tanto latinoamericanos como anglosajones y europeos. Estos rasgos, en definitiva, tienen su origen en una concepción de la gente como coste y no como una inversión. Es la idea de que la gente es un recurso más, que muchas veces tiene que padecerse, pero que no es, ni con mucho, un recurso tan importante como

---

38 *Políticas y prácticas de recursos humanos en Venezuela.* Primer estudio IESA/HAY. Ediciones IESA, 1985.

39 Granell, E. (coord.) (1989), *La gestión de recursos humanos en Venezuela.* Segundo Estudio IESA/HAY. Caracas, Ediciones IESA.

40 Granell, E. (1994), *Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas*. Tercer estudio IESA/HAY. Caracas, Ediciones IESA.

41 Granell, E.; Garaway, D. y Malpica, C. (1998), *Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas, Ediciones IESA.

42 El programa *Feedback* Gerencial y Liderazgo, del Centro de Desarrollo Humano y Organizaciones del IESA, está incorporado a muchos programas de desarrollo gerencial del IESA a diferentes niveles, lo cual está generando gran cantidad de datos para investigación.

43 Granell, E.; Márquez, L. y Avellán, M. (1998), *Dirección estratégica y humana del cambio.* Trabajo presentado en el XIII Encuentro Gerencial del Master del IESA, 13 de mayo 1998. Caracas.

44 Este estudio, auspiciado por la *Human Resource Planning Society* y desarrollado por la Universidad de Cornell, conjuntamente con el *European Human Resource Forum,* la *Australian Human Resource Society* y el IESA, está en desarrollo y sus resultados serán presentados en la próxima Conferencia Anual de la HRPS en San Diego, en 1999.

el financiero. Ello ha traído, como consecuencia, una concepción inadecuada del adiestramiento, una concentración excesiva en sistemas de compensación, un desconocido mecanismo de incentivos más amplios que generan motivación y compromiso, y un auge peligroso y entorpecedor de los sindicatos y contrataciones colectivas. Pero el elemento común más preocupante ha sido la muy frecuente total desvinculación entre la estrategia de la organización y las políticas y prácticas para gerenciar a su gente.

La posición mostrada es compartida por otros autores cuando señalan que las empresas venezolanas no parecen responder o ajustarse a las nuevas necesidades de disponer de un capital humano estratégico[45].

Los retos percibidos y el éxito

En un intento por explorar los progresos que en este sentido estaban teniendo un grupo más amplio de empresas, el IESA, en 1997, realizó una reunión de trabajo con más de 80 gerentes de muy diversas empresas. Para esta reunión se recogieron y procesaron datos que permitieran calibrar el proceso de cambio y sobre todo la claridad en la direccionalidad del cambio[46]. Los retos más importantes para nuestras empresas (Recuadro 15.5) son la orientación al cliente, la incorporación de tecnología, desarrollar, atraer y retener a talentos. Nótese que la percepción de éxito enfrentando estos retos es siempre menor. *¿Cuáles son los temas más urgentes a los que se enfrenta una gerencia de recursos humanos en la actualidad y cuánto éxito están teniendo enfrentándolos?* Los temas más urgentes y sus prioridades consisten en apoyar a la organización para hacerse más competitiva, formar una generación de relevo y convertirse en socio efectivo del negocio (Recuadro 15.6).

¿Quiénes son los profesionales encargados de la gestión de la gente?

Los profesionales de recursos humanos se han centrado en labores esencialmente operativas, instrumentando políticas en las cuales rara vez han ayudado a formularlas, reaccionando ante el día

RECUADRO 15.5 ¿Cuáles son los retos más importantes que está enfrentando su organización hacia el futuro y cuánto éxito está teniendo al hacerlo?

45 Elvira, M. M. y Davila, A. (2005), *Managing Human Resources in Latin America*. Routledge.

46 Granell, E. (1997), *Hacia una nueva gerencia de recursos humanos: ¿Estamos preparados?* IESA, Centro Desarrollo Gerencial.

RECUADRO 15.6 **¿Cuáles son los temas más urgentes que debe enfrentar un ejecutivo de RH en la actualidad y cuánto éxito está teniendo al hacerlo?**

a día, ejerciendo el control a través de procedimientos administrativos y manteniéndose desligados de la parte operativa. Para ello han sido formados y contratados. Paradójicamente, el discurso de los empresarios —seguramente en consonancia también con los de muchos otros países latinos— es muy distante a la acción. Hemos observado con frecuencia cierta profecía autocumplida. «Nuestra gente de recursos humanos no es ni la más destacada ni la más prestigiosa en las organizaciones», suelen quejarse los gerentes generales. «Necesitamos gente mejor, que nos sirva como asesores y nos ayude a convertir a nuestra gente en ventaja competitiva», agregan. Pero los criterios de selección y contratación no responden a los deseos expresados.

Así, el personal que en realidad se busca y se contrata no es necesariamente el mejor preparado, el mejor remunerado o con las competencias necesarias para convertirse en socio del negocio, en asesor de los gerentes de línea o en facilitador del cambio.

Por otra parte, existe un gran desfase, en muchos programas académicos de formación en relaciones industriales, entre lo que las empresas están necesitando para cambiar y los contenidos curriculares ya obsoletos y anacrónicos que prevalecen en sus actividades académicas. Ello genera un círculo vicioso que hay que romper y es necesario ampliar las opciones para que otros profesionales participen cada vez con mayor frecuencia en labores de la gestión de la gente. En efecto, muchos de los responsables de las unidades de gestión de RRHH de las empresas actualmente son gerentes de producción, ingenieros o profesionales con amplia y larga experiencia en los procesos de la empresa, muchos psicólogos, abogados y hasta médicos. Tenemos muchos ejemplos que confirman esta tendencia cada vez más destacada.

La gestión de recursos humanos: ¿Un modelo en transición?

Claramente se está empezando a generar un cambio de modelo de la gerencia de recursos humanos en algunas organizaciones venezolanas. En las organizaciones más avanzadas y con mayor presión por competir se han planteado la necesidad de convertir a su gente en una ventaja competitiva que apoye la estrategia. Para estas organizaciones en proceso de modernización y cambio, uno de los focos del cambio ha sido sustituir el esquema tradicional de las unidades y profesionales de recursos humanos —reactivo, aislado, administrativo, cortoplacista— por uno que realmente se integre a la estrategia, se sienta parte de ella y agregue valor —proactivo, integrado, estratégico, asesor y con visión de largo plazo—. Un ejemplo es la Electricidad de Caracas, donde el cambio radical de los profesionales de recursos humanos se ha venido generando de manera progresiva, con mucha asesoría externa y programas continuos de formación. Otro ejemplo lo ilustra el vuelco que está

teniendo la industria petrolera con su proceso de reestructuración y cambio cultural recientemente iniciado. Otras empresas, como Mavesa y Duncan, han ido cambiando de manera más natural y evolutiva, producto de las concepciones estratégicas de su alta gerencia y de las presiones de un proceso de globalización entendido no solamente como una amenaza, sino también como una gran oportunidad de crecimiento y expansión.

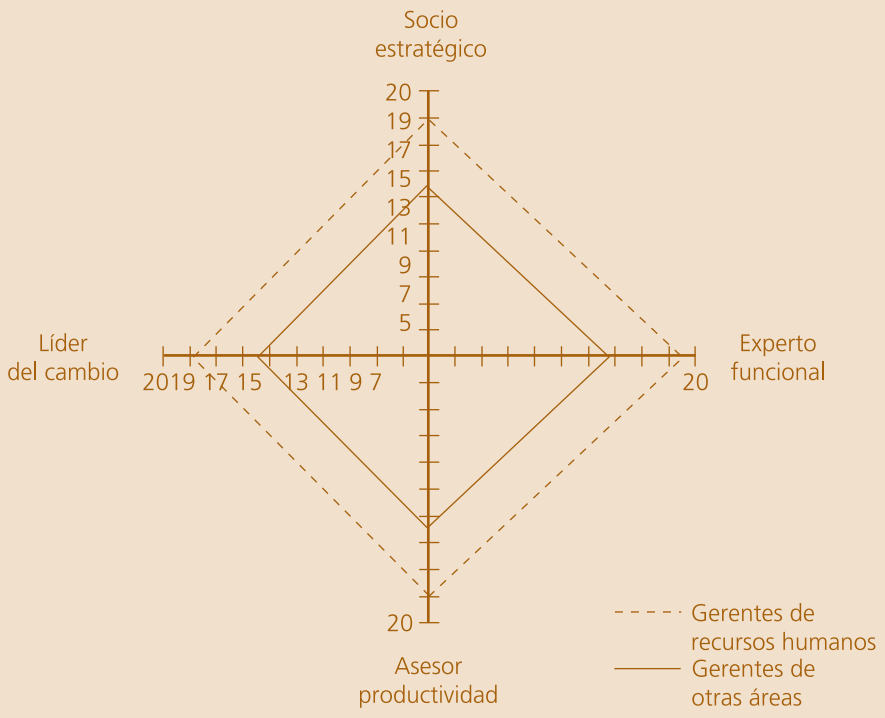
En todos ellos el nuevo esquema que se propicia, se valora y se impone es el de un gerente de recursos humanos totalmente diferente al anterior, el cual, además de ejercer sus labores relacionadas con los procesos, debe también cumplir con los roles de consultor interno de productividad, facilitador del cambio y asesor de la estrategia[47], con una fuerte orientación al cliente tanto interno como externo. Para ello, el profesional de recursos humanos se está viendo obligado a adquirir nuevas competencias relacionadas con la consultoría, la estrategia, el cambio y el conocimiento del negocio.

Nuevos roles, nuevas competencias...

¿Cómo son percibidos los roles de las unidades de recursos humanos en las organizaciones venezolanas? El Recuadro 15.7 compara las percepciones de los propios gerentes de recursos humanos con las de otros gerentes funcionales, con base en los cuatro roles definidos por Ulrich (1997). Es clara y consistente la brecha entre ambos tipos de gerentes. Los cuatro roles se perciben como importantes, pero mientras los gerentes de recursos hum, Massanos parecen sobreestimarse en el cumplimiento de esos roles, los otros gerentes podrían estarlos subestimando o expresando lo que ven y viven día a día en sus organizaciones.

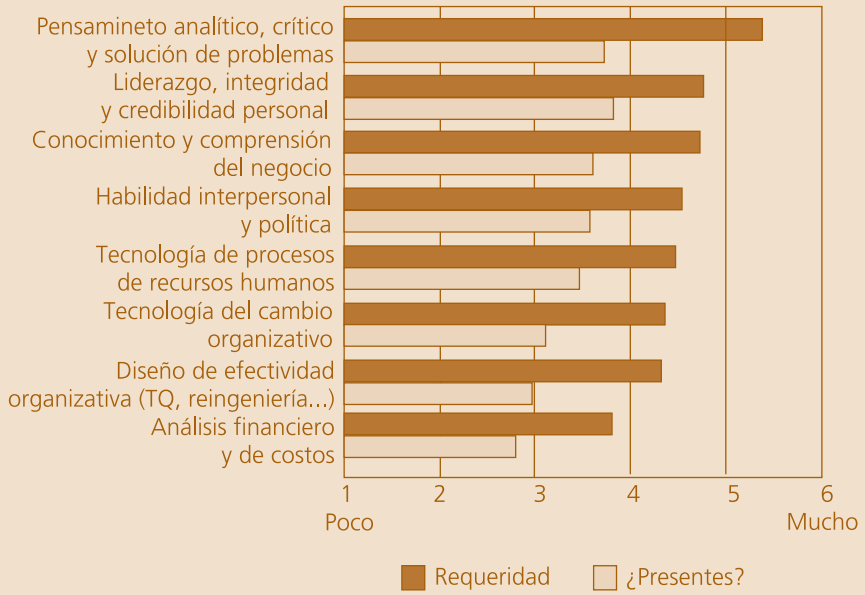
Para cumplir con estos roles, los gerentes de recursos humanos deberán adquirir nuevas competencias y habilidades para las cuales no han sido formados. A fin de ganar su posición como socio del negocio, debe poseer un buen pensamiento analítico y crítico para la solución de problemas, demostrar liderazgo, integridad y credibilidad personal, y una muy buena comprensión y conocimiento del

RECUADRO 15.7 Los roles de gerencia de recursos humanos: Percepciones de los GRH y de gerentes de otras áreas



[47] Ulrich, D. (1997), *Human resource Champions*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

RECUADRO 15.8 ¿Cuáles son las competencias requeridas por un GRH y en qué medida están presentes?



negocio. Otras competencias necesarias se refieren a la tecnología del cambio organizacional y al diseño y aplicación de programas dirigidos a aumentar la efectividad de la organización. ¿Cuáles son las competencias requeridas por un gerente de recursos humanos y en qué medida están presentes? El Recuadro 15.6 ilustra las brechas entre las competencias requeridas y las que se tienen.

Las empresas más avanzadas: ¿Qué están haciendo para convertir a su gente en un apoyo para su estrategia?

A principios de 1998, como parte de un estudio internacional sobre los retos estratégicos y humanos del cambio en organizaciones avanzadas, se estudiaron 15 organizaciones venezolanas, sus elementos estratégicos y las mejores prácticas para convertir a su gente en apoyo de esa estrategia[48]. La estrategia está dirigida al crecimiento (geográfico, en producción, en liderazgo en mercados, exportación y en la conformación de alianzas estratégicas), a la actualización y modernización tecnológica, al logro de mayor eficiencia y rendimiento, a conformar culturas organizativas que apoyen el desempeño y la orientación al cliente y, de manera especial, a integrar a la gente como ventaja competitiva.

Para cumplir con la estrategia requieren gente con conocimientos y destrezas, creativa e innovadora, bien informada y capaz de comunicarse a todos los niveles, comprometida, orientada a resultados, a la satisfacción del cliente y dispuesta a trabajar en equipo y a cambiar. Estos atributos son claramente internacionales, pero el hecho de que se identifiquen como necesidades particulares de nuestras organizaciones refleja que somos parte de las tendencias y retos globales que muchos otros países han sentido y enfrentado antes que nosotros.

Para integrar a la gente como ventaja competitiva pudimos identificar en nuestras organizaciones prácticas pioneras y creadas en nuestro contexto cultural dirigidas a la formación y desarrollo de personal y al incentivo del crecimiento personal a través de programas de formación y de pago por conocimientos. La tendencia a compensar por resultados, y no por cargos, está muy acentuada en estas empresas y hay incluso casos en los cuales se imponen esquemas que estimulan a los empleados a convertirse en accionistas de la organización, con los riesgos u oportunidades que ello supone. Compartir los beneficios con la fuerza laboral es situación que enfrentan las empresas que ya llevan algún tiempo trabajando con nuevos esquemas de productividad, de excelencia en manufactura y de

[48] *Retos estratégicos y humanos del cambio*. XIII Encuentro Gerencial del Máster de IESA, Mayo 1998.

EN EL DÍA A DÍA

*La empresa **Mavesa,** en Venezuela, emplea 3.000 trabajadores, y se ha propuesto conquistar el mercado a nivel andino; mantiene un modelo de gestión de recursos humanos por competencias que es parte de la cultura organizacional, con premisas como:*

- *Hacer de nuestro personal la principal ventaja competitiva.*
- *La calidad de la gente como origen de todas las calidades.*
- *Alta prioridad al desarrollo y la promoción interna.*
- *El gerente de línea como gerente de recursos humanos.*
- *Centralización de estrategias, descentralización en la toma de decisiones.*

Concepto de competencia: Características personales que aplicadas o demostradas en diferentes situaciones se traducen en un desempeño superior, que contribuyen al logro de objetivos claves del negocio.

Fuente: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/exp_fb/i_d.htm.

sistemas de sugerencias, como es el caso de la División de Procesa de Sovensa. Hay muchos ejemplos exitosos de cambios de estilos gerenciales que fomenten una mayor autonomía, responsabilidad por resultados y, en definitiva, lo que a nivel internacional se ha denominado *empowerment*. Por otra parte, la estimulación y fomento del aprendizaje organizativo se consideran elementos clave para mantener la memoria tecnológica y aprovechar las competencias de su fuerza laboral para hacerla más eficiente y polivalente.

¿El estilo gerencial que tenemos y el que nos gustaría tener coinciden?

La gran mayoría de los programas de cambio que están viviendo las empresas requieren una revisión del estilo gerencial. Los esquemas autocráticos, autoritarios, jerárquicos, controladores, están siendo sustituidos por estilos más participativos, que fomenten la iniciativa, la toma de riesgos, la responsabilidad por los resultados y el trabajo en equipo. Por ello, nos hemos preguntado: ¿cuál es el estilo gerencial que priva en la gerencia venezolana? Como parte de un estudio sobre la cultura como elemento estratégico para el cambio[49], le preguntamos a 2.192 gerentes, profesionales y empleados de 20 organizaciones venezolanas cuál era el tipo de gerente que tenían y, en caso de poder elegir, qué tipo de gerente preferirían. La mayoría de ellos (55%) tenía un supervisor autoritario, mientras que una minoría (35%) decía tener uno más participativo. Sin embargo, en caso de poder elegir, la gran mayoría (75%) preferiría uno más participativo, mientras que solamente el 23% seguiría prefiriendo uno autoritario. El cambio, ajuste y flexibilización del estilo gerencial son, sin duda, un reto que están enfrentando nuestros gerentes en la actualidad y en el cual el rol del gerente de recursos humanos como consultor y asesor es primordial.

A manera de resumen: Retos y oportunidades de la gestión de la gente en las organizaciones venezolanas

Para las organizaciones venezolanas, los retos que enfrenta y que le depara el futuro seguramente no son muy diferentes de los que enfrentan muchos otros países, sobre todo en relación con la globalización, el rápido avance de la tecnología y las presiones por una mayor productividad disminuyendo costes y aumentando la calidad, la rapidez y la orientación al cliente de los productos y servicios.

Pero adicionalmente a estos retos, que podrían denominarse globales, Venezuela, en su coyuntura actual, enfrenta retos adicionales que le sirvan de plataforma para ser parte de la globalización con eficiencia. El primero de ellos, y el más urgente, es el problema educativo de su fuerza laboral. Siguen existiendo grandes brechas en el nivel educativo y la preparación tanto básica como especializada de la fuerza laboral es deficiente y requiere de esfuerzos adicionales. En segundo lugar, se impone una reflexión sobre nuestra manera de hacer las cosas, nuestra cultura, nuestra manera de interactuar con nuestros clientes, nuestros aliados y nuestro entorno. Conocer mejor nuestra cultura y reflexionar sobre ella, a fin de identificar nuestras debilidades y fortalezas, es un paso importante para construir nuestro propio camino para ser competitivos internacionalmente. Dentro de esta reflexión cultural, el cambio de estilo gerencial es una realidad en muchas organizaciones que plantea retos

[49] Los datos que aquí se presentan forman parte del libro *Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela*, de E. Granell (Ediciones IESA, 1998).

adicionales para adecuar modelos gerenciales a nuestra realidad cultural. Finalmente, convertir a la gente en ventaja competitiva requiere no solamente gente bien preparada, bien remunerada y motivada. Nuestras políticas públicas en este sentido son claras[50]; no obstante, su implantación ha dejado mucho que desear. Los sistemas de incentivos son poco competitivos, se han restringido a sistemas de compensación monetarios, desperdiciándose muchos otros mecanismos e incentivos de otra naturaleza que fomentan el desarrollo y el compromiso. Tenemos numerosos ejemplos de programas exitosos en nuestras empresas que servirán de modelo e inspiración para que el cambio se siga dando en la dirección estratégica y humana más conveniente.

15.3 La gestión de recursos humanos en los países asiáticos

CHINA

Elaborado por Yingying Zhang, ESADE, Barcelona, España y **Dr. Dong KeYong,** Universidad de RenMin, Beijing, China

Profesor Dong KeYong es el decano del Institute of Social Security, School of Public Administration.

Yingying Zhang, Licenciada en Economía en la Universidad Xiamen. MBA de ESADE y candidata al doctorado en ESADE.

Este apartado se centra en las particularidades de la gestión de recursos humanos en China. La economía emergente en China ha despertado mucho interés a nivel mundial, tanto a los académicos como a los ejecutivos. Sin embargo, los estudios sobre *Chinese Management* aún no son suficientes para generar un conocimiento sistemático sobre la gestión de los negocios en China. Entre otros, los recursos humanos se consideran factores claves para conseguir un resultado efectivo en este país dado a la dinámica del entorno, la competencia existente, y la larga historia de culturas y valores.

China como un país emergente, posee un riquísimo recurso humano y natural. Actualmente es el número uno a nivel mundial en población, contaba con mil doscientos millones de habitantes (excluye Hong-Kong, Macao y Taiwán) en 2003. Se considera que es un buen momento para el desarrollo de sus recursos humanos porque la mayoría es joven. En el año 2000 los recursos de *workforce* superaban el 50% de la población y la de edad mayor no llegaba al 20%, la cual se estima que alcanzará el 27% en el 2025. China está en un buen momento para crear riquezas sociales y enfrentarse a los retos futuros.

China, tras su fundación en 1949 diseñó su propio modelo de gestión de personal congruente con el sistema de planificación centralizada que implantó. Entre otros, *Iron Rice Bowl*, *HuKou*, *DangAn* son parte del modelo cerrado que reflejan la realidad de esta época de economía planificada. La transición de una economía planificada a una economía de mercado implica un gran reto para China, tanto para su desarrollo económico como para la gestión de los recursos humanos. La reforma económica empezó en el 1976, y su salto cualitativo es debido al viaje que Deng XiaoPing realizó al sur de China en 1992. Hoy en día, la economía china cuenta con la contribución de las empresas estatales, privadas y de las empresas con inversión extranjera. Estas tres tienen características de la gestión de los recursos humanos muy distintas.

Iron Rice Bowl

El concepto de *Iron Rice Bowl* (*TieFanWan* en chino) es el símbolo del sistema planificado socialista. Este antiguo estilo de relaciones laborales consiste en el empleo permanente en la unidad de trabajo

[50] El Informe de la Comisión Nacional sobre Competitividad en Venezuela expresa: «No existe mejor ventaja competitiva que una dotación de gente bien preparada, remunerada y morivada».

(*DanWei*), dicho de otra forma, trabajos para toda la vida. Como parte de la política de fuerza laboral industrial en el plan nacional, el sistema de *Iron Rice Bowl* solía buscar un equilibrio en su macro planificación entre la provisión de trabajos y la seguridad de empleo. Su característica principal era garantizar la entrada al trabajo y controlar la salida del trabajo.

Con la reforma de la economía, el sistema de gestión del personal fue transformado hacia una mayor orientación al mercado y el *Iron Rice Bowl* fué criticado por provocar un desequilibrio fiscal y la ineficiencia económica, la falta de incentivo económico y una pérdida de disciplina laboral[51]. En este sistema, la lealtad es el criterio principal de todas las evaluaciones en lugar del desempeño. Los empresarios tienen que pensar positivamente sobre la mejora en la organización y la gestión en lugar de en despedir a los empleados. Como consecuencia, un número excesivo de empleados son retenidos en las organizaciones, como en un almacén, pendientes de una recolocación en el futuro.

HuKou

HuKou es un sistema de registro familiar o permiso de residencia que está ligado a la unidad de empleo. De este modo, los chinos están atados a sus lugares de nacimiento, y la población flotante[52] está controlada, sobre todo los trabajadores inmigrantes de las zonas rurales a urbanas. Cuando un trabajador consigue un empleo, su *HuKou* y *DangAn* (archivo personal junto con el *HuKou*) se transfiere a la unidad de empleo. Sin embargo, cuando la cuota de *HuKou* no está garantizada, el acceso a ciertos trabajos, la educación y la ayuda médica tampoco se garantizan. En períodos de transición, se emiten permisos de residencia temporales para que los inmigrantes puedan vivir legalmente en las ciudades.

El sistema *HuKou* está basado en la familia y ésta es considerada como unidad básica para todas las gestiones. La situación no cambió hasta el 1985, cuando empezó a emitirse la tarjeta nacional de identidad. A partir de 2001, se permitió solicitar *HuKou* urbano si los inmigrantes tenían un trabajo estable y disponían de vivienda. El sistema de seguridad social basado en una cuenta personal también empezó su funcionamiento e implementación en diferentes zonas geográficas en China. La introducción de un mercado de movimiento laboral libre permitirá a las empresas crecer con mayor rapidez y la aparición de una mayor iniciativa emprendedora.

De una gestión de personal a una gestión de recursos humanos

Dado que la planificación de la economía estaba centralizada, el antiguo sistema de la gestión de personal en las empresas se centraba en la administración interna del trabajo, ignorando toda posibilidad de cooperación externa. La adquisición de talento estaban restringido por la falta de movilidad (control de salida). Era difícil el intercambio y el flujo de conocimiento entre regiones, sistemas e instituciones. Bajo este modelo, la gestión de las personas se centraba básicamente en ajustarlas a las tareas. El sistema de evaluación de empleados carecía de transparencia y de una normativa clara que lo regulara y garantizara los derechos.

La introducción de la economía de mercado establece la profesionalización del mercado de los recursos humanos en China, y lleva a provocar un cambio radical del sistema, de las políticas y de las prácticas de gestión. Cada vez más, la gestión en este ámbito se acerca a la gestión de recursos humanos en el mundo occidental. En este periodo de transición, coexiste un híbrido de racionalidades socialistas y del nuevo mercado.

Empresas estatales

Antes de la reforma, la mayoría de las contribuciones económicas venían de las empresas estatales. Hoy en día, esta modalidad sigue siendo uno de las pilares principales en la economía china, pero está en transformación y se enfrenta al reto de construir un sistema empresarial moderno. En el año 2002, los activos de las empresas estatales alcanzaron los 11 billones de RMB[53], y un beneficio de 461 mil millones de RMB en el 2003. La transformación de las empresas estatales incluye: centrarse más en las empresas grandes y en los sectores industriales claves; cambiar a un sistema

---

[51] Fung, Ho-lup (2001). The Making and Melting of the «Iron Rice Bowl» in China 1949 to 1995. Social Policy & Administration, 35 (3): pp. 258-273.

[52] La cantidad de población flotante en China alcanzó a 86,73 millones hasta la fecha de 30 de junio del 2005.

[53] 1 RMB equivale aproximadamente a 0,1 Euros en septiembre de 2006, según el Banco Popular de China.

de *stock-holder*; reducir la participación del estado; separar política y negocio; y, transformar los sectores con monopolio. A nivel micro, las empresas estatales deberán enfrentarse a los retos de la internacionalización y al aumento de la competencia internacional; transformar sus estructuras, tanto a nivel de producción como organizacional; mejorar sus capacidades industriales, tecnológicas y de gestión empresarial; atraer inversión y explorar el mercado internacional.

Las empresas estatales son las que tienen un mayor apoyo del gobierno pero también las que soportan cargas históricas y sociales. Debido al sistema de gestión mencionado anteriormente, los antiguos trabajadores cobraban poco sueldo pero disfrutaba beneficios sociales directamente de la empresa. Por ejemplo, muchas empresas estatales grandes tienen sus propios colegios para los hijos de los empleados, y suministraban alojamientos y otras infraestructuras necesarias para la vida personal y social. También incluían el seguro sanitario, un plan de pensión y otras ventajas sociales. Ante la apertura a la nueva economía, el retraso en la tecnología y en las técnicas de gestión pusieron de manifiesto el alto nivel de obsolescencia de las empresas y su incapacidad para competir en el nuevo mercado.

Empresas privadas

Aunque el sistema ya lleva unas décadas existiendo, fue en 1997 cuando el gobierno chino reconoció oficialmente le existencia de sistema económico múltiple. Las empresas privadas han absorvido un gran porcentaje de los desempleados. Tras el desarrollo y crecimiento experimentado en los últimos treinta años, las empresas privadas han empezado a entrar en los sectores de infraestructuras y en el mercado financiero, además de los que ya tenían una cierta presencia: comercio, industrias ligeras y el sector servicio.

A pesar de su peso y legitimidad, aún existe la incertidumbre y la duda respecto al desarrollo de las empresas privadas y su encaje con la teoría, los principios y las direcciones del sistema socialista chino. Por otro lado, esta modalidad tiene menos cargas históricas y una mayor libertad para combinar el sistema de recursos humanos occidental con la filosofía oriental.

Dado que las empresas privadas tienen mayor flexibilidad en una economía de mercado, las personas con talento tienen mayor libertad y poder en las relaciones laborales y en la selección de trabajo. Esto también incide en la inestabilidad y rotación de los empleados. La relación entre los empleados y los empresarios es de contrato de trabajo y de contrato psicológico. En el aspecto de las relaciones contractuales legales, se trata de derechos y obligaciones; en cuanto al aspecto del contrato psicológico, se refiere a los acuerdos sobre los valores, los comportamientos éticos, y los procesos que permiten la auto-realización y el desarrollo personal. Se reconoce también la posición estratégica de los recursos humanos en las empresas en un entorno cambiante, su implicación en la estructura organizativa al condicionar su agilidad, capacidad de aprendizaje, innovadora y de trabajo en equipo.

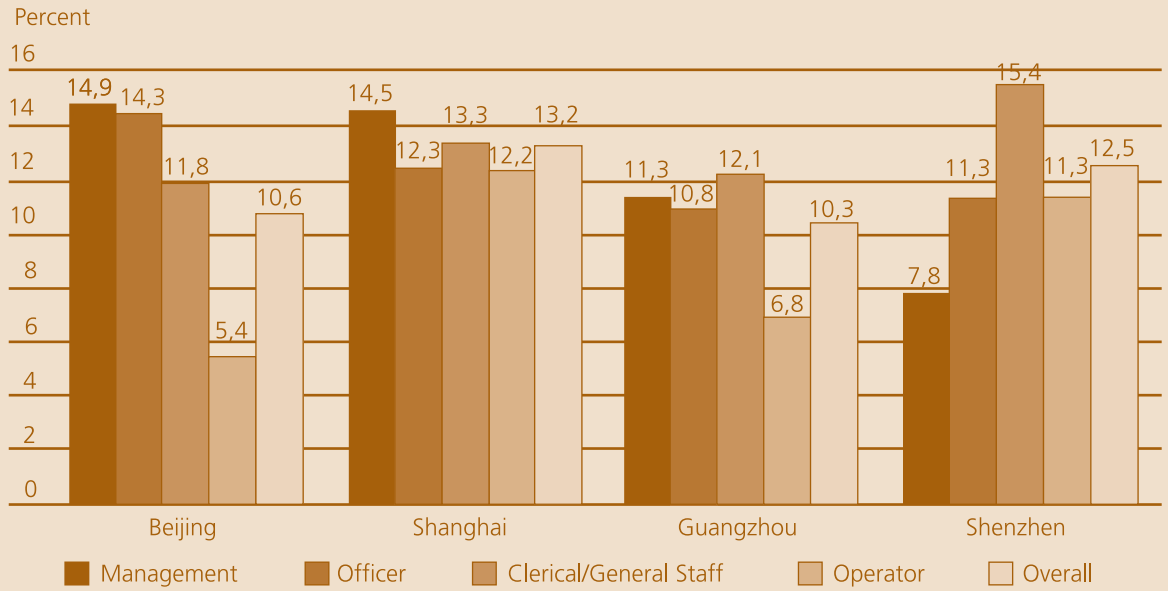
Un gran reto al que se enfrentan las empresas privadas es el del reclutamiento. Frente a la demanda de recursos humanos de calidad no se dispone de profesionales de recursos humanos con la preparación para la realización de los procesos de reclutamiento y selección. La elevada demanda de personal cualificado se pone de manifiesto en los elevados índices de rotación, como puede apreciarse en el Recuadro 15.9, y la creciente preocupación por desarrollar políticas de retención.

Empresas de capital extranjero

Las empresas de capital extranjero han contribuido, desde los años 80, al desarrollo de la economía china tanto con sus aportaciones tecnológicas como mediante la incorporación de los estilos de gestión occidentales. Por ejemplo, durante el período 1983-1989 las inversiones extranjeras llegaron a representar el 11,3% de PIB Chino.

La mayor dificultad o reto al que se enfrentan las empresas de capital extranjero (*joint ventures* o empresas con capital extranjero total) es equilibrar el interés de los inversores y de la contraparte china. Las diferencias culturales son aspectos que dificultan la gestión de la empresa y de sus recursos humanos. A pesar de todo, las empresas extranjeras disponen de un sistema mejor de gestión de los recursos humanos que los otros dos tipos de empresas señalados antes, aunque no siempre se traduce en mejores niveles de productividad. La razón parece estar en que los modelos de gestión de recursos humanos occidentales son controvertidos.

RECUADRO 15.9 Ratio de rotación por tipo de empleados, abril 2004-marzo 2005



Fuente: Watson Wyatt Worldwide.

Por lo tanto, la gestión de la interculturalidad parece ser la clave para el buen funcionamiento de las empresas extranjeras en China. Gestionar recursos humanos en China implica entender bien la mentalidad china, su cultura y tradición, las premisas y los comportamientos. El proceso típico de la gestión de la interculturalidad en China para las empresas extranjeras es la adopción de la cultura corporativa y los modelos de recursos humanos de la empresa matriz pero teniendo en cuenta el peso de la cultura china en el interior de la empresa. La empresa debe ser los suficientemente flexible como para evitar el choque de culturas.

Para crear las ventajas competitivas a través de los recursos humanos en las empresas extranjeras en China, es importante explorar e implementar un modelo de recursos humanos adaptado a la realidad china. Algunos factores que se tienen que considerar son: localización de los ejecutivos y la coexistencia de las múltiples culturas; estudiar y entender la psicología cultural y sistema de valores de los empleados chinos, para llevar a cabo una gestión efectiva; encajar los objetivos de la empresa y de los empleados, para suavizar las tensiones y relaciones laborales, para reducir la percepción de «ser empleado» y crear responsabilidad y lealtad. Para crear un modelo efectivo de gestión interculturalidad, se necesita desarrollar un contrato psicológico a largo plazo; ser valientes e inteligentes para romper el modelo antiguo y crear el nuevo; cambiar la mentalidad de los empleados, romper los hábitos de la cultura antigua e implementar el nuevo modelo de recursos humanos. Por tanto, una cultura de co-gestión ayudará a la implementación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos intercultural.

Retos de los recursos humanos en China

Una gestión eficiente de los recursos humanos es el reto más grande al que se enfrentan las empresas occidentales en China hoy en día. Algunas de las preguntas y reflexiones que aparecen en los estudios son: ¿es necesario establecer un *headquarter* en China para los multinacionales? ¿Debe moverse el departamento de recursos humanos de Hong-Kong o otros lugares de Asia a China? ¿Es mejor aplicar las políticas de recursos humanos de la corporación o adaptarlas a la realidad china?[54] El departamento de recursos humanos en China está precisamente en medio de todas estas tensiones. Por un lado, tiene la responsabilidad de asegurar el entendimiento y la implementación de los objetivos,

[54] Véase Bjorkman y Lu (1999), «A corporate perspective on the Management of Human Resources in China», *Journal of World Business,* 34 (1): pp. 16-25.

valores y políticas de las multinacionales, pero por otro lado, tiene la necesidad obvia de adaptar algunas políticas de recursos humanos al entorno de China.

Las grandes multinacionales suelen reclutar a sus ejecutivos de recursos humanos entre un(a) expatriado(a) o ejecutivo(a) chino(a) pero que haya realizado estudios fuera del país y muestre varios años de experiencia en empresas multinacionales. La persona seleccionada deberá participar en la selección de los ejecutivos claves, diseñar la formación de los profesionales de recursos humanos para el resto de las unidades operativas, identificar las necesidades de formación y desarrollo de los empleados, y suministrar información sobre las políticas de recursos humanos corporativas.

Reclutamiento y elección

Las empresas estatales suelen enfatizar más en *GuanXi* (relaciones personales), respetar la edad, antigüedad y los títulos académicos. Las empresas indígenas se centran es aspectos relacionados con la ética, capacidades de relación personal y experiencias. El proceso de reclutamiento y selección es, muchas veces, informal, lo que implica un alto coste «escondido». Los instrumentos que emplean son simples y primitivos basados en las entrevistas tradicionales.

Por el contrario, la empresa occidental en China suele enfatizar la «capacidad», la norma, la innovación y el logro personal. En comparación, a la empresa china desarrolla un proceso planificado y con mayor rigor. Existe polémica sobre la validez de los *tests* psicológicos desarrollados en los países occidentales[55].

Formación y desarrollo

Las empresas chinas mantienen una concepción de la formación vinculada a ciertos valores culturales (antigüedad) y con una orientación en cuanto a los estilos de aprendizaje muy pasivos. Además tiende a considerarse más un coste que una inversión a largo plazo. En cambio, las empresas occidentales basan la formación en el logro de los empleados. Múltiples programas suelen ofrecerse a los empleados para mejorar sus técnicas, calidad y capacidades, buscando mejorar la productividad y el desempeño. La formación suele tener una mayor participación y desarrollar un estilo de aprendizaje activo. Las polémicas que se plantean son: los empleados de elevada edad carecen del conocimiento de técnicas verbales y cuantitativas que les permitan beneficiarse de posteriores acciones formativas; los problemas derivados de la comunicación y diferencia cultural implícitos en los diferentes sistemas formativos (occidental *vs.* chino) suelen interferir en el proceso formativo y de aprendizaje; los formadores extranjeros se comportan de manera inadecuada debido a la falta de compresión de la cultura china, por ejemplo, criticar a alguien en público[56].

Evaluación de desempeño

Las empresas chinas enfatizan mucho mantener la armonía colectiva y el logro espiritual basado en la confianza, y por eso es muy complejo y difícil gestionar las relaciones personales. Se considera que los beneficios colectivos son superiores a los otros, y el sentimiento de lealtad, responsabilidad y dedicación determina el desempeño de los individuales. En cambio, el sistema occidental está orientado hacia las tareas, con un enfoque en las contribuciones individuales. Por tanto, el sistema de evaluación se basa en el nivel individual, en la motivación de orientación de logro y en normas de competición; la relación laboral se basa principalmente en los factores económicos y en la motivación de carácter material.

Existe una resistencia amplia al sistema de evaluación occidental en China. Necesita su adaptación a la cultura china. Como solución, Bjorkman y Lu sugieren evitar una evaluación numérica, relacionarse más a nivel diario, *coaching* informal, formación y desarrollo formal, cambiar el nombre del sistema a uno menos amenazador, por ejemplo, «inversión en personas» o «plan de trabajo y desarrollo».

Compensación

Debido a la fuerte influencia del comunismo y socialismo en las primeras décadas de la fundación de la China actual y a la existencia de una cultura colectiva, las empresas chinas muestrean una menor distancia salarial entre ejecutivos y empleados. Además, el sistema de retribución es bastante

---

55 *Ibid.*

56 *Ibid.*

EN EL DÍA A DÍA

Transformar a China de una potencia de gran población en una potencia de recursos humanos

El Ministerio de Educación de China organizó hace poco tiempo un simposio sobre el tema de «Educación en China y recursos humanos del país». Después de efectuar una comparación y un análisis de datos entre los procesos de modernización de los diversos países del mundo, se llegó a la conclusión de que es posible transformar la pesada carga de una gran población en una gran ventaja de recursos humanos. El simposio señaló que en los próximos 50 años el objetivo general de la educación y del desarrollo de recursos humanos de China es implantar un sistema moderno de educación nacional que esté bien equilibrado, con énfasis en la capacidad de los educandos, y construir la sociedad más grande del mundo caracterizada por el aprendizaje vitalicio de todos sus habitantes.

Fuente: *Diario del pueblo,* 14 de febrero 2003
http://fpspa.peopledaily.com.cn/200302/14/sp20030214_61550.html

transparente y la privacidad no está muy respetada. A parte de la compensación monetaria, las empresas se plantean aspectos vinculados a los valores del personas y orientados hacia el largo plazo como el cuidar de la familia de los empleados. En comparación, las empresas occidentales basan la compensación en el desempeño y las diferencias de compensación entre ejecutivos y empleados son elevadas. La mayoría de las multinacionales en China ofrece un paquete salarial competitivo, sin embargo, la retención de sus empleados no siempre es exitosa. El uso del esquema *housing* es una solución de fuerte impacto en china sobre la retención, tanto como puede tenerlo el ofrecimiento de un plan de carrera profesional.

Sistema de motivación

La gestión de recursos humanos de las empresas chinas enfatiza la demanda espiritual de los empleados y el largo plazo. La mentalidad tradicional china une el destino de la empresa y de los empleados. Los empleados se siente muy motivados al ser reconocidos por la organización y entienden que el trabajo es medio para conseguir determinadas creencias. En comparación, la gestión de recursos humanos con una orientación occidental focaliza la relación con el empleado a través de un vinculo contractual basado en beneficio económico, la autorrealización y el reconocimiento en la empresa.

Muchos empleados chinos esperan que sus superiores «cuiden» de ellos y jueguen un papel importante en la planificación de su carrera y desarrollo profesional. En este sentido, los chinos jóvenes con buena formación esperan avanzar rápidamente y poder desarrollar una carrera internacional.

JAPÓN

Normas y valores predominantes

El surgimiento de Japón como fuerza mundial importante en el nuevo orden económico tras la Segunda Guerra Mundial fue extraordinario. Muchos observadores lo atribuyen a su desarrollo industrial tras la guerra. ¿Cómo puede ser que un país que estaba prácticamente en cenizas tras la guerra haya sido capaz de reconstruirse a sí mismo con un éxito tan extraordinario y, en ciertos aspectos, crear una sociedad que ha superado a muchas de las naciones denominadas industrializadas?

La respuesta a esta pregunta es compleja. Algunos analistas sostienen que las tradiciones de los japoneses han contribuido a la destacada posición que ha alcanzado este país en la comunidad internacional. Otros han afirmado que la estructura, la forma de actuar, las prácticas, las estrategias y la composición de las empresas japonesas son los pilares en que se ha basado el espectacular crecimiento experimentado. Los destacados logros de las empresas japonesas son todavía más convincentes cuando uno se da cuenta que ese país no tiene la suerte de contar con recursos naturales abundantes —excepto en lo que se refiere a su gente.

Akiro Morita, fundador y propietario de Sony Corporation, recuerda un acontecimiento que le enseñó la diferencia de estilo de gestión y de valores entre los distintos sistemas. En boca del propio Morita:

Teníamos un director de ventas de distrito que parecía muy prometedor, tanto, que le envié a Tokio durante un viaje de negocios para que conociera a todo el mundo en la sede central y comprendiera la filosofía y el espíritu de nuestra organización. Lo hizo estupendamente; dejó a todos impresionados. Volvió a Estados Unidos, y siguió trabajando, complaciéndonos, hasta que un día, sin aviso de ningún tipo, me dijo que nos abandonaba. No podía creer lo que escuchaba. Un competidor le había ofrecido el doble o el triple de sueldo, y pensó que no podía rechazarlo. Este episodio me llenó de amargura y de vergüenza y, sinceramente, no sabía qué hacer. Meses más tarde fui a una muestra de productos electrónicos y vi allí, en uno de los puestos, al traidor. Pensé que debíamos evitarnos, pero en lugar de ocultarse, corrió hacia mí para saludarme y charlar, como si no hubiera nada de lo que avergonzarse. Me presentó a todos con entusiasmo e hizo una demostración de su nuevo producto, como si no se hubiera roto la confianza entre nosotros. En ese momento me di cuenta de que, desde su punto de vista y del sistema americano, no había hecho nada malo yéndose con toda nuestra información de marketing y todos nuestros secretos de empresa[57] .

Esta historia ilustra una faceta destacada del sistema japonés, la «familia». De hecho, Morita alude a su sistema de gestión como «todo queda en familia». Las empresas japonesas con éxito creen —y lo aplican— en un constructo teórico, postulado por Tonnes, denominado *Gemeinschaft*. Esta teoría sostiene sencillamente que *Gemeinschaft* es como una familia o una agrupación, en la que sus miembros se mantienen unidos por el cariño mutuo. Reunirse es por sí solo una fuente de felicidad. Las personas se quieren, se ayudan, confían y se comprenden unas a otras, y comparten tanto la mala como la buena suerte[58].

Las organizaciones japonesas se esfuerzan en aplicar esta teoría, tratando de respetar el bienestar de los empleados y dando un trato más igualitario en un sistema de relación laboral que dura mucho tiempo. Teniendo en cuenta todo esto, puede entenderse perfectamente la reacción del Sr. Morita. Desde su punto de vista, el director de ventas era parte de su familia, y su traición no sólo era fuente de perplejidad, sino un acto que no podía perdonarse. Si profundizamos en este concepto de familia, no podemos hacer otra cosa que preguntarnos: ¿cómo cultivan y mantienen las empresas japonesas estos sentimientos de lealtad y paternalismo?

La respuesta tiene relación con los pilares de la sociedad japonesa, con lo que nos referimos a la cultura y tradiciones de su gente. Los estudiosos que han investigado la herencia de los japoneses sostienen que, desde el punto de vista económico, el país ha sufrido una transformación, en poco más de cien años, de ser un país agrícola a convertirse en una sociedad industrial avanzada; sin embargo, los cambios culturales se han producido con mucha mayor lentitud. Como consecuencia, en la actualidad todavía pueden encontrarse vestigios de un sistema cultural de valores que tiene su origen en una sociedad feudal campesina, en especial en lo que se refiere a las relaciones humanas[59].

Así pues, la sociedad japonesa se caracteriza por la ausencia de tecnicismos legales (es decir, relaciones impersonales y contractuales que limitan el alcance y la magnitud de la autoridad, si bien definen claramente las líneas y dirección de autoridad y responsabilidad). Por el contrario, el personalismo otorga una importancia fundamental a las relaciones cara a cara en el ejercicio de la autoridad. Si bien la autoridad y las obligaciones son, en principio, ilimitadas, los cometidos y las responsabilidades se definen sólo de forma vaga y pueden variar mucho de una situación a otra. Dicho de otro modo, las relaciones de autoridad son particularistas y difusas, en lugar de universalistas y concretas. Así pues, el particularismo se caracteriza por un ordenamiento rígido y jerárquico de funciones, combinado con unas relaciones bastante relativistas y definidas dentro de la situación.

Los japoneses siempre han sido unos relativistas incondicionales; piensan que sería injusto tratar los asuntos humanos mediante la aplicación de leyes abstractas e inflexibles. Si un comportamiento es correcto o incorrecto sólo puede determinarse por las circunstancias. Las normas pueden transgredirse si no satisfacen las necesidades humanas en una situación concreta. Esta ausencia clara de una verdad universal significa que la sociedad japonesa se basa en las relaciones humanas. Las únicas reglas inviolables son *chu* (la lealtad) y *giri* (las obligaciones sociales). Estas normas aseguran que todos los favores y deudas se mantengan en vigor, registradas en una especie de balance

---

57 Morita, A. (1986), *Made in Japan*. New York, E. P. Dutton: pp. 151-152.

58 Kono, T. (1984), *Strategy and Structure of Japanese Enterprises*. New York, M. E. Sharpe Inc.: p. 318.

59 Richardson, B. *et al.* (1984), *Politics JAPAN*. Little, Brown & Company: p. 50.

de situación mental, garantizadas por la propia familia y sometidas regularmente a inspección por parte de los propios vecinos hasta que finalmente se saldan.

Pasando de las raíces personalistas de la cultura japonesa a la naturaleza holista de su sociedad, es una tradición que el todo es más que la suma de las partes, de forma que debe otorgarse el máximo valor a los objetivos e intereses del grupo, incluso si ello exige el sacrificio de los deseos y necesidades individuales. Puesto que deben mantenerse la armonía y la solidaridad del grupo por el bien colectivo, se hace un gran hincapié en los valores de la *conformidad*, la *dependencia* y la *evitación del conflicto*.

El origen del trabajo orientado al grupo, del compartir y del compromiso se encuentra en la naturaleza rural de la comunidad japonesa, y se ha trasladado actualmente al equipo de trabajo industrial. La formación de grupos se basa exclusivamente en lo que se denomina *ba* —el marco, ubicación o lugar. Por ejemplo, un empleado se identifica no tanto por sus atributos, logros personales, habilidades o función como por la ciudad natal de la que proviene, la universidad en que se ha graduado y la empresa en la que trabaja. Por tanto, cuando un empleado se presenta a sí mismo, es más probable que se defina por la persona o empresa para la que trabaja que por lo que hace. Cuanto más poderoso y prestigioso sea el grupo al que pertenece, mayor será su autoestima. Como consecuencia, a menudo se dice que un japonés prefiere tener un empleo de nivel medio en una empresa grande y prestigiosa que ser un alto directivo de una organización pequeña, incluso aunque el sueldo sea superior.

La forma de vida centrada en el grupo que predomina en muchas empresas japonesas no es sólo producto de aspectos culturales, sino el resultado de una estrategia consciente que aplican los empresarios japoneses. Estas estrategias se basan en los componentes de la cultura japonesa, y fomentan un sentido de «familia» entre los trabajadores. A continuación siguen algunos ejemplos de este tipo de cultura:

1. Sugimoto Yukio preside un complejo turístico hotelero de aguas termales situado cerca de la ciudad de Misawa Askiking. Un aspecto chocante de la gestión de Sugimoto es que los costes de mantenimiento son mínimos. Los trabajadores y los clientes ayudan en la misma medida a mantener limpios el parque y el complejo. Hace varios años vio que el parque estaba lleno de colillas y papeles esparcidos por el suelo, y decidió hacer algo al respecto. No escribió memorandos, sino que mientras paseaba recogía las basuras con un palo o con sus propias manos. El servicio de limpieza del hotel, al ver lo que hacía su presidente, comenzó a imitarle. Muy pronto, algunos clientes empezaron a hacer lo mismo. Al poco tiempo ya nadie tiraba nada al suelo. Dirigir con el ejemplo ha demostrado ser un medio de lo más útil para transmitir los valores de la empresa[60].
2. Matsushita Kroosuke, otro gigante industrial, ha seguido esta misma técnica al limpiar un sanitario que nadie quería tocar. Llevó a cabo esta tarea delante de sus trabajadores. Éstos no han olvidado nunca este incidente. De hecho, sus fábricas se mantienen ahora meticulosamente limpias, proporcionando un entorno de trabajo muy agradable.

SABÍAS QUE

El sistema japonés de gestión de los recursos humanos ha sido uno de los pilares fundamentales de las relaciones laborales desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. El «milagro japonés» se debe, en parte, a ello. Sin embargo, el panorama económico está cambiando y con él la concepción «familiar» de la empresa. Ahora, los valores tradicionales que hicieron de Japón una de las primeras potencias económicas, como la lealtad, entrega, dedicación absoluta, ausencia de individualismo, confianza en el grupo y cooperación plena, son cuestionados por las nuevas generaciones; las mujeres y los jóvenes japoneses se han adelantado a sus empresarios, y han globalizado sus comportamientos antes de que lo hagan las propias empresas. Para hacer frente a la nueva situación no es previsible que el Gobierno nipón adopte medidas de corte occidental; muy al contrario, cabe esperar una respuesta «a la japonesa» que descubra un nuevo sistema gerencial acorde con el nuevo mercado y la realidad mundial.

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/articulo_fichatecnica.asp?id_articulo=222.

[60] Lu, D. (1987), *Inside Corporate Japan: The Art of Fumble*. Stamford. Conn., Free Management (Productivity Press): p. 66.

3. Otra faceta de la cultura empresarial de Japón es el espíritu de participación y de accesibilidad a cualquier miembro, con independencia del rango, en la organización. YKK Corporation ha resuelto de forma innovadora esta noción de accesibilidad a la alta gerencia, que facilita el establecimiento de comunicaciones directas. En lo que respecta a sus trabajadores de oficina, YKK ha diseñado unas oficinas sin paredes, eliminando así las barreras físicas que impiden la comunicación y fomentando la interacción entre los empleados.

Como podemos ver a través de estos ejemplos, la gerencia japonesa trata de crear una sensación de confianza mutua y de intercambio de conocimientos. Matsushita ha declarado públicamente que uno debe compartir todo con los trabajadores; nunca traicionarán tu confianza ni venderán tu secreto. Lo que es importante recordar es que debes crear una relación de confianza y respeto mutuos.

El aspecto más destacado de esta cultura empresarial y de este sentido de familia es la política de empleo de por vida, a la que se denomina también compromiso a largo plazo o *shushin koyo*. El empleo de por vida es una forma de pensar en ambas partes —en el empleado y en la empresa. Es más un «contrato cultural» que uno jurídico. Se garantiza el empleo hasta la edad de cincuenta o sesenta años, si bien esto lo practican solamente las empresas más grandes. Los empleados de los contratistas no disfrutan de este privilegio.

Las estimaciones del número de empleados cubiertos por el empleo de por vida varían. La proporción probablemente sea menor del 40%.

El empleo de por vida crea un alto grado de estabilidad en el empleado y genera una gran lealtad en éste. La empresa puede confiar en que el tiempo y el dinero que ha invertido en formar al empleado no acabarán en la contratación de éste por un competidor. El empleo de por vida actual tiene sus raíces en el *zaibatsu* tradicional, según el cual un joven entra de aprendiz en la empresa y acaba siendo director o fundador de una nueva sucursal. Este sistema alcanzó gran importancia tras la Segunda Guerra Mundial, cuando los trabajadores y los sindicatos trataron de aumentar la seguridad del empleo debido a la crisis de la posguerra. Adquirió más fuerza durante la década de los años cincuenta en las empresas grandes, principalmente debido a que se vio que este sistema era el medio más efectivo para hacer que los empleados identificaran sus propios intereses con los de la empresa[61].

Los observadores del mundo empresarial japonés sostienen que el sistema de empleo de por vida hace que resulte muy problemática la reducción de personal. Los métodos que se han utilizado para hacer frente al descenso de la demanda de horas de mano de obra son: la transferencia entre departamentos con puestos que tienen poca actividad a otros con más movimiento, en algunos casos a las oficinas de ventas y a las filiales; la suspensión de nuevas contrataciones, la jubilación anticipada (sistema de jubilación flexible) y la «vuelta temporal a casa» con sueldo o, en el caso de los trabajadores más mayores, la jubilación voluntaria.

Proceso de reclutamiento y selección

El reclutamiento de licenciados tiene lugar solamente una vez al año. Comienza en los recintos universitarios en octubre, después de las vacaciones estivales, y continúa durante el resto del año académico. En lo que respecta al reclutamiento directo de la empresa, los profesores desempeñan un papel importante.

La empresa Y puede pedir al profesor X que le recomiende «un número determinado» de alumnos con una preparación especial en campos concretos. Se trata de un sistema de amiguismo, en el que las relaciones juegan un papel clave. La forma de selección depende de la ocupación futura del alumno. Los estudiantes que se especializan en ciencias sociales, derecho o humanidades entrarán en puestos administrativos (*jimukei*), en las áreas de planificación, personal, ventas o compras, mientras que los que se especialicen en disciplinas técnicas entrarán en puestos relacionados con sus materias: producción, informática, etc. (*jijitsukei*). Los procedimientos de selección son diferentes para las dos clases profesionales.

A los que aspiran a puestos de gerencia se les pide que soliciten los puestos directamente a las empresas, tras la cual los candidatos asisten a una serie de entrevistas con empleados, gerentes y

[61] Sethi, S. *et al.* (1985), *The False Promise of the Japanese Miracle: Illusions and Realities of the Japanese Management System*. Pitman Publishing: p. 43.

directivos de la empresa. Los criterios básicos de selección —aparte del potencial o capacidades del empleado— son una personalidad «equilibrada» y unos puntos de vista moderados. A toda la información obtenida se añadirá la procedente de su entorno. Quienes pasen la última ronda de entrevistas podrán acceder al examen de entrada a la empresa. Oficialmente, con este examen se determina quién está mejor preparado para el puesto, si bien en muchos casos más del 90% de los candidatos está preseleccionado a partir de las entrevistas previas. En el examen se realizan normalmente preguntas de desarrollo sobre temas como el entorno familiar, los objetivos profesionales y vitales o las virtudes y defectos del candidato. Algunas empresas utilizan de hecho este examen como herramienta de evaluación para determinar cuáles son los intereses profesionales de los nuevos empleados[62].

Basarse en intermediarios (es decir, en los profesores universitarios) para tomar decisiones de selección, especialmente cuando se trata de evaluar a los candidatos técnicos, sirve para diferentes fines. En primer lugar, resulta difícil evaluar las posibilidades técnicas de una persona solamente por una breve entrevista. Si la empresa esperara a la realización de un examen escrito, no podría realizar una preselección, arriesgándose a perder los mejores candidatos en favor de la competencia. En segundo lugar, debido a la competencia que existe por los licenciados, los reclutadores cultivan sus relaciones con los profesores de universidad, quienes recomiendan a los alumnos a empresas concretas. De este modo, las empresas esperan conseguir su «parte equitativa» de talento y evitar a la vez una guerra de ofertas contraproducente, que no sólo aumentaría los salarios de entrada, sino que alteraría de forma más crítica el delicado equilibrio de las estructuras de retribución de los mercados laborales internos. Además, hay seminarios concretos (cursos que se toman con el permiso del profesor) que se consideran más selectivos que otros y, por tanto, crean una reputación de «élite». Por último, las notas del expediente académico no son una herramienta de selección demasiado importante. Lo que importa son las credenciales, la reputación de la universidad en que se licencie el estudiante. Dada la intensa y rigurosa competencia para entrar en las universidades de primera línea, las empresas se basan en los exámenes de ingreso como indicador de la «habilidad más reciente».

Durante la década de los setenta hubo muchos factores que exigieron el cambio en las prácticas de gestión japonesas. Los índices de crecimiento económico descendieron y se introdujo extensamente la automatización. Las empresas empezaron a contratar muchos menos trabajadores, lo que dio lugar a un aumento de la edad media de los empleados a medida que ascendían por el escalafón de la jerarquía. A su vez, se añadió la presión ejercida por el alza de los costes medios salariales. El efecto más profundo y negativo que tuvo este período fue la baja moral que ocasionó y las escasas oportunidades de ascenso real.

Los japoneses respondieron ante estos problemas con rapidez, en lugar de hacer como si no existieran. Aumentaron su flexibilidad en el empleo. Esto se logró mediante traslados temporales del excedente de empleados y la implantación de sistemas de horarios flexibles. A fin de ascender al personal asesor a puestos de gerencia que no había disponibles, se crearon nuevas figuras, como las del «especialista» y «experto».

Formación y perfeccionamiento

Con la «política» de empleo de por vida, la capacitación es un aspecto crucial de la estrategia empresarial japonesa. Esto se realiza mediante formación. Las promociones internas y los cambios tecnológicos hacen que la actualización en los conocimientos y la adquisición de nuevas habilidades sean preferentes en la gestión de los recursos humanos[63]. Esta forma de pensar se refleja en las siguientes frases: «La esencia de la empresa es la gente» o «Matsushita produce gente capaz antes de fabricar sus productos»[64].

Una de las razones por las que las empresas japonesas prefieren contratar a personas recién licenciadas es por su facilidad de socialización. Este proceso de asimilación comienza con un discurso

---

62 Puick, V. (1984), «White collar human resource management in large Japanese manufacturing firms», *Human Resource Management* 20, 2: p. 264.

63 «Japanese vocational training under the microscope No authors», *Education and Training*, 40 (4), 1998: pp. 177-178; Lange, T. y Maguire, K. (1998), «Labour markets, unemployment and training for quality: Germany and Japan», *Journal of European Industrial Training*, 22 (3): pp. 138-144.

64 Kono, *Strategy and Structure*, 320.

del propietario de la empresa mediante el que se pretende infundir en los nuevos empleados los principios y objetivos de la empresa. Casi siempre el mensaje es obvio: «Estamos juntos en esto» (*ichiren takusho*), con lo que se quiere indicar que, para bien o para mal, la gente tiene que trabajar unida y compartir el mismo destino.

Dentro de la cultura japonesa, los errores se consideran una parte del proceso de aprendizaje; lo que importa es evitar que se repitan. En la formación en el puesto, el aprendizaje tiene lugar a través del ejemplo; se fomenta la iniciativa, en especial cuando se da al nuevo empleado la responsabilidad completa de un proyecto de poca importancia.

Uno de los mejores usos de la formación en el puesto lo ejemplifica Fujitsu, empresa fabricante de ordenadores. Recluta ingenieros de las principales universidades e inmediatamente los asigna a la división de diseño para que trabajen en grandes computadores centrales. Tras dos o tres años en la división de diseño, se traslada a éstos a la división de fabricación, para que produzcan los ordenadores que ellos mismos han diseñado. Después, una vez que han pasado tres o más años en producción, se les envía fuera como ingenieros de sistemas, o bien se introducen en la venta técnica para ofrecer servicio técnico y vender lo que han diseñado y producido.

La ventaja de este tipo de formación es bastante obvia. Estos ingenieros están involucrados con el producto desde el principio hasta el final. Son quienes están mejor preparados para fabricar, vender y ofrecer servicio técnico en relación al producto, ya que lo conocen literalmente de arriba abajo. Además, la retroalimentación que reciben de los clientes en forma de queja les ayuda a diseñar máquinas mejores.

La rotación de puestos (dentro de la empresa) constituye otro método de formación y perfeccionamiento de los empleados. Se trata de un proceso continuo que se mantiene hasta la jubilación, siendo una experiencia de aprendizaje enorme. El trabajador no sólo se forma en su puesto, sino también en otros de su categoría laboral. Con ello se fomenta una flexibilidad enorme entre la fuerza laboral y ayuda a convertir a los gerentes intermedios y superiores en «generalistas», con una perspectiva más amplia del negocio de la empresa y con unos contactos humanos y amistades más amplios, esenciales para generar consenso. Por ejemplo, la política de Toyota consiste en rotar a los empleados cada tres años; Canon sigue implícitamente la política de elegir al jefe de sección entre los miembros del personal que han servido al menos en tres departamentos.

Las ventajas de esta estrategia de desarrollo del empleado son las siguientes:

1. Permite a la empresa asignar trabajadores para producción o para oficina con más libertad.
2. Los empleados japoneses (debido a la garantía de empleo) son más receptivos a los cambios en la organización y a la introducción de tecnología o maquinaria nueva.
3. Al tener una experiencia más amplia de la empresa, se tiende a alimentar los objetivos en su conjunto, en lugar de los de las subunidades concretas.

Sistemas de recompensa, negociación y ascenso

En la mayoría de las empresas japonesas existen dos caminos o escalafones de ascenso: uno es la jerarquía basada en la clasificación de puestos de trabajo y el otro es la jerarquía relacionada con la graduación por rangos. Los empleados ascienden en función de la clasificación de los puestos de trabajo y según la antigüedad y los méritos.

La insistencia en la antigüedad, o número de años de servicio, como factor determinante del ascenso laboral ha llevado a muchos observadores de la economía japonesa a concluir que ésta fomenta un progreso muy lento a través de las categorías. Sin embargo, algunos académicos japoneses sostienen que las repercusiones de la antigüedad sobre el ascenso se han exagerado, ya que ésta es una condición, pero no suficiente. Muchas empresas, como ELCO y STEELCO (dos empresas importantes de la industria del acero), establecían unos requisitos mínimos de permanencia en un puesto o en un rango antes de promocionar. Como resultado, las líneas de ascenso profesional son rígidas y la probabilidad de recuperarse tras un bajón en las evaluaciones o la pérdida de un ascenso es limitada.

El sistema de evaluación japonés uno de los aspectos que más considera y recompensa es la capacidad para hacer las cosas en colaboración con otros. La competencia con los compañeros puede ser intensa, pero su centro de interés es la cooperación: redes de cooperación entre las mismas personas que compiten por un ascenso futuro.

Además de la insistencia en la cooperación como un factor importante de la evaluación, la calidad del rendimiento y la destreza técnica son otros criterios a considerar. Por ejemplo, las evaluaciones para los gerentes tienen cuatro componentes principales:

1. Los logros.
2. Las capacidades relacionadas con el puesto de trabajo, tales como: relaciones humanas, criterio empresarial, coordinación y planificación.
3. Atributos relacionados con el puesto de trabajo, tales como creatividad, liderazgo y fiabilidad.
4. Atributos relacionados con la personalidad: sociabilidad, flexibilidad o confianza, etc.

Podría sostenerse perfectamente que estos criterios permiten un alto grado de subjetividad en la evaluación, no obstante, al ser frecuentes y realizarlos diferentes supervisores, se reduce dicho error. Toyota, por ejemplo, sigue una política tácita de ascender a un empleado al puesto de gerente basándose en seis evaluaciones[65].

Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos en Japón

Como hemos señalado, el éxito japonés se ha atribuido a su estilo de gestión basado en el empleo de por vida, el ascenso por antigüedad, el sistema salarial y las decisiones mediante consenso. Sin embargo, el estilo paternalista de gestión japonés de los años noventa se enfrenta a una nueva competencia. Las cuatro pruebas fundamentales son: 1) reducir los costes de personal; 2) efectuar una reestructuración sin realizar despidos masivos; 3) motivar a los empleados y gerentes en medio de un cambio de actitudes y expectativas; y 4) remodelar las relaciones de empleo, de forma que se combine el sistema tradicional con el nuevo que está creándose[66].

Una ventaja fundamental del empleo de por vida es que da origen a un alto grado de fidelidad en el empleado; además, es congruente con los valores paternalistas japoneses. En el pasado, las empresas mantenían este vínculo contractual incluso durante los períodos de descenso del ciclo económico.

Incluso con la aplicación de estas estrategias, Japón sigue siendo vulnerable a la desaceleración económica y al aumento de la competencia internacional. Enfrentados a estos problemas, se han dado cuenta de la necesidad de reducir los costes globales de personal, lo cual supone reducir la fuerza laboral. A pesar de que siempre han creído que podían evitarse los despidos, la realidad les ha mostrado lo contrario. No existe ningún procedimiento económico viable que les permita sobrevivir si siguen manteniendo sus prácticas actuales de empleo. En este sentido, las empresas están impulsando la contratación a tiempo parcial y valorando en mayor medida la posesión de habilidades específicas frente a las genéricas. La antigüedad como criterio de promoción ha perdido peso y la motivación ya no se centra en la lealtad.

La virtud de tomar las decisiones por consenso reside en la participación de los trabajadores, quienes serán, de hecho, responsables de su aplicación. Sin embargo, muchas empresas japonesas se enfrentan a la situación difícil de reducir su número de mandos intermedios y el de las personas que participan en el proceso de toma de decisiones.

Se han producido también cambios en las prácticas de evaluación del rendimiento. El estilo de evaluación del rendimiento en Japón, denominado sistema de clasificación *shikaku*, ha sido el responsable de los ascensos por rangos, los salarios y las decisiones sobre bonificaciones. En la actualidad, tratan de integrar la evaluación del rendimiento y los sistemas de puntuación por méritos.

El método de evaluación del personal por méritos (*jinki koka*) se basa en dos factores: el nivel de formación alcanzado y elementos concretos de capacidad para el puesto de trabajo como, por ejemplo: habilidades de comunicación, cooperación y sentido de la responsabilidad.

Un cambio importante experimentado por las empresas ha sido en cuanto al nivel de su internacionalización. El profesor Hanada sostiene que las empresas japonesas están avanzando activamente a través de varias etapas en su ciclo de vida empresarial (véanse los Recuadros 14.3 y 14.4). Estas

---

65 Kono, *Strategy and Structure,* 324.

66 Sako, M. y Sato, H. (1997), *Editors Japanese Labour and Management in Transition,* Routledge (un resumen del libro puede encontrarse en *International Journal of Social Economics,* vol. 25, Issue 11/12, 1998); Morishima, M. (2002), «Pay Practices in Japanese Organizations: Changes and Non-changes», *Japan Labor Bulletin:* pp. 8-13.

RECUADRO 15.10 **Proceso de desarrollo de la expansión internacional de las empresas japonesas**

Etapa	Modelo	Temas principales de gestión de recursos	Características de la empresa
1	Centrado en la exportación.	Objetos materiales.	Departamento de exportación.
2	Localización.	Objetos materiales y dinero.	Explotaciones en elextranjero.
	Primera fase.	Establecimiento de instalaciones de producción, venta y servicio posventa; montaje de componentes desmontables.	
	Segunda fase.	Independencia de las instalaciones de producción, venta y servicio.	
3	Internacionalización.	Objetos materiales, dinero y personas.	Integración de tipo matricial del departamento de operaciones extranjeras con los departamentos existentes de explotación; creación de un departamento de personal en el extranjero.
4	Multinacionalización.	Objetos materiales, dinero, personas e información.	Se independiza el departamento de operaciones en el extranjero; se crea una sociedad filial para controlar las filiales en el extranjero.
	Primera fase: multinalizionalización centrada en Japón. Segunda fase: creación de un departamento central de operaciones mundiales.		
5	Globalización.	Objetos materiales, dinero, personas, información y cultura de empresa.	Organización con movilidad en todo el mundo dotada de gran flexibilidad.

Fuente: Hanada, M. (1987), «Management Themes in the Age of Globalization», *Management Japan* 20, 2: p. 20, publicado por International Management of Japan Inc. Reproducido con permiso.

fases son la de centrarse en la exportación, la de la «localización», internacionalización, multinacionalización y globalización. Teoriza que existen dos factores importantes en esta estrategia: 1) la acumulación gradual de experiencia a través de la expansión internacional de la empresa, y 2) el uso efectivo de los recursos humanos a escala mundial. Si examinamos el Recuadro 14.4, podremos ver que las estrategias de recursos humanos son diferentes en cada fase. En general, las empresas japonesas, tras las etapas de localización e internacionalización, están centrándose en la de multinacionalización. No obstante, resulta difícil distinguir, y aún más definir con precisión, las líneas de demarcación entre estos niveles.

Como conclusión, se puede señalar que las características del modelo de gestión de los RRHH en las empresas japonesas, históricamente han sido muy distintas a las del modelo de gestión de los RRHH de las empresas occidentales, pero en un futuro las características más básicas y tópicas del modelo japonés seguramente sufrirán una variación importante, fruto de las modificaciones que se empiezan a producir y se irán produciendo en la sociedad japonesa en general. Japón ha sido un país de tradiciones milenarias, con unas convicciones muy profundas en cuanto al respeto y reconocimiento de sus tradiciones, de sus personas mayores, con una aceptación y obediencia ciega a la jerarquía, no cuestionando jamás la integración total entre trabajador y empresa, hasta el punto de que en las escalas de valores de los japoneses, la empresa está por encima de todos los demás valores. Es una sociedad en la que la cortesía y los modales tienen una importancia vital, y para ellos es imprescindible que se respeten (Curós i Vilá, 2001)[67]

[67] Curós i Vilá, M. P. (2001), *La gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas, un modelo tradicional en proceso de cambio,* XI Congreso Nacional de ACEDE.

RESUMEN

Este capítulo se dedica a presentar una breve decripción de los rasgos más importantes de la gestión de los recursos humanos en la Península Ibérica (España y Portugal) en algunos de los países iberamericanos (centro y sur de América) así como en los países asiaticos más importantes: China y Japón.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Puedes establecer alguna relación entre la evolución de los paises y la de la gestión de los recursos humanos?
2. ¿Crees que el problema de la flexibilidad en el trabajo está bien abordado en el caso de las empresas españolas? ¿Qué recomendarías que se hiciera?
3. ¿Cuál es la tendencia que se sigue en las empresas portuguesas en la gestión de los recursos humanos?
4. ¿Cómo relacionarías cultura y gestión de los recursos humanos? ¿Qué ha pasado en el caso de Chile?
5. ¿Qué similitudes encuentra en las distintas prácticas de gestión de los recursos humanos entre los distintos países Iberoamericanos? ¿Se podría hablar de un modelo Iberoamericano?
6. ¿Qué valores condicionan el mercado de trabajo chino? ¿Qué retos tienen las empresas chinas en la gestión de los recursos humanos?
7. ¿Qué rasgos definen principalmente la gestión de los recursos humanos en Japón? ¿Cómo es su proceso de reclutamiento y selección?

ESTUDIO DEL CASO

Un aventura americana en China

Un equipo americano estuvo en Shanghai (China) negociando y tratando de cerrar un trato con una pequeña empresa familiar china localizada en la región. La compañía tenía una estructura informal y el organigrama que les fue mostrado era claramente impreciso. Por ejemplo, el segundo hijo constaba como Gerente de Finanzas, pero pasaba la mayor parte de su tiempo en Marketing. Las finanzas eran responsabilidad de una cuñada, cuyo nombre no aparecía en el organigrama. Sin embargo, el Presidente de la empresa china, primogénito del fundador, impresionó positivamente a sus visitantes con su sinceridad y determinación por llegar a un acuerdo. Después de sólo 3 días, se llegó a un acuerdo informal y el joven anunció que después de resolver los últimos detalles, firmaría el trato, probablemente dentro de las siguientes 24 horas.

Los americanos se felicitaron por haber concluido tan rápido y haber ahorrado los altos costes que representaba quedarse más tiempo en Shanghai. Esperaron la oportunidad para discutir sobre futuras colaboraciones. Pero, en los siguientes dos días no supieron nada del joven Presidente y no pudieron encontrarlo a través del teléfono.

Finalmente, después de 6 días, el hermano menor dio señales de vida alegando que sentía mucho que el trato no hubiera podido cerrarse, debido a que la madre de 83 años, viuda, había negado el permiso a su hijo para firmar. Los americanos no habían visto a la señora, ni habían escuchado nada de ella. Descubrieron que ella no tenía oficina en la compañía, sin embargo, su autoridad en la familia se traducía directamente en el derecho absoluto de veto sobre el negocio.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Por qué estaban decepcionados los americanos? ¿Qué tipo de relaciones esperaban ellos crear con los chinos? ¿Por qué tenían esas esperanzas?
2. ¿Cómo se hubieran podido proteger de esta decepción?
3. ¿Cómo responderías tú al anuncio del hermano menor —asumiendo que aún quisieras colaborar?
4. ¿Qué implicaciones tiene este caso en la gestión internacional e intercultural?

Capítulo 16

Las nuevas tecnologías y los recursos humanos. Avances para el siglo XXI

Plan del capítulo

16.1 Las nuevas tecnologías y la evolución de los RRHH: El cambio de los paradigmas
16.2 Los sistemas de información de recursos humanos (SIRH)
16.3 Impacto de las tecnologías e-RRHH en la dirección y gestión de personas
Resumen
Cuestiones a examinar y analizar
Estudio del caso
Preguntas sobre el caso

16.1 Las nuevas tecnologías y la evolución de los RRHH: El cambio de los paradigmas

Los RRHH están actualmente en el auge de su transición como consecuencia de la incorporación de las nuevas tecnologías. Esta evolución empezó hace más de una década con la aplicación de mecanismos o sistemas que permitían simples intercambios de información, tales como los sistemas de reconocimiento de voz (*voice response systems*). Actualmente, esta tecnología ha evolucionado y se ha transformado en un sistema integrado de datos e informaciones, la cual se utiliza como herramienta en las transacciones relacionadas con los RRHH, tanto para empleados como para ejecutivos, impulsando así las tecnologías «web». La era de los **e-RRHH** está llegando ya a los puestos de trabajo.

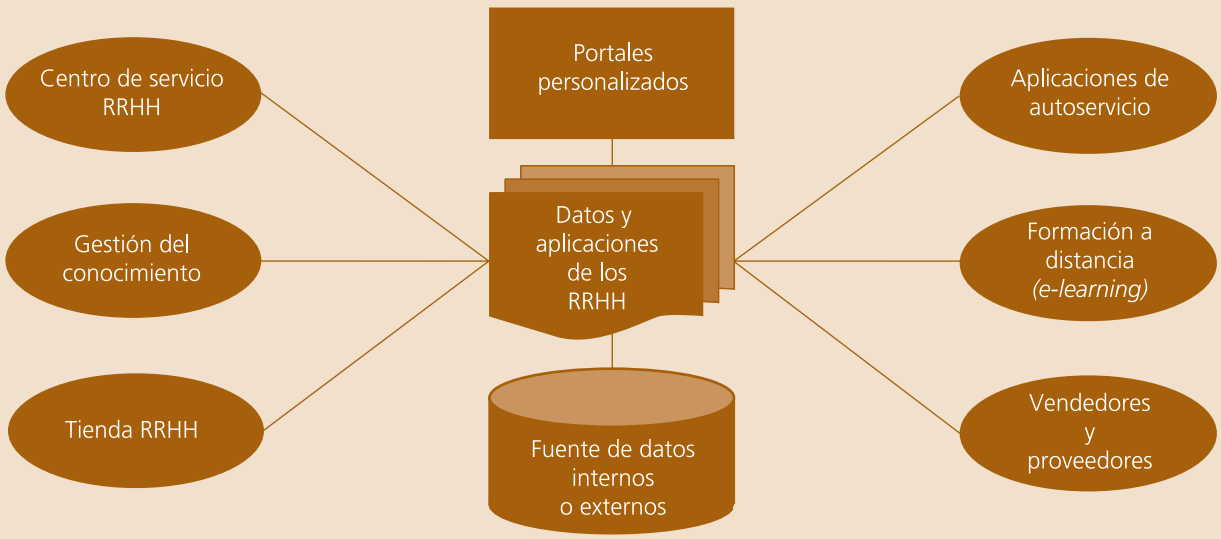
Asimismo los e-RRHH, «Sistemas de Información de los Recursos Humanos» (SIRH), son cada vez más sofisticados. En ellos es posible identificar dos partes diferenciadas: una con orientación administrativa, que consiste en la elaboración y gestión de los archivos máster de los empleados, y otra, con un carácter más personalizado, centrada en el desarrollo de cada individuo y donde se recogen aspectos relacionados con su selección, reclutamiento, carrera profesional, desarrollo, beneficios, compensación, *stock options*, administración, etc.

En el Recuadro 16.1 se identifican las diferentes facetas de la nueva tecnología SIRH. La fuente de datos, ya sea interna o externa, proporciona la información necesaria para utilizarla en las aplicaciones de los RRHH. Un ejemplo de esas aplicaciones serían los portales individualizados, el autoservicio, *e-learning*, etc., todos ellos conceptos importantes que dan no sólo un servicio a los gestores de los RRHH sino también a los propios empleados de la organización. Con la puesta en marcha y desarrollo de las nuevas tecnologías estamos seguros que aparecerán nuevas contribuciones a la gestión de los recursos humanos, como es el e-HRMS, que utiliza Internet como medio de comunicación y de gestión.

Evolución de la función de RRHH: La nueva tecnología y los nuevos parámetros

Las empresas, los negocios y los mercados se encuentran, en la actualidad, en un período de rápida transición entre la era industrial y la era de la información. Con la introducción de las nuevas tecnologías, en especial la de Internet, se ha acelerado de forma notable este fenómeno. Las organizaciones necesitan adaptarse a las exigencias del siglo XXI si quieren seguir manteniendo su

RECUADRO 16.1 **Las facetas de la nueva tecnología**



Fuente: Walter, A. J. (ed.) (2001), *Web-Based Human Resources.* New York, McGraw-Hill: p. XVI.

RECUADRO 16.2 La transformación de los RRHH por la nueva tecnología

Desde	Hacia
• Local	• Global
• Administrativo	• Autoservicio
• Programas suministrados internamente	• Suministro de Outsourcing
• Planes orientados a empleados	• Planes individualizados a empleados y ejecutivos

ventaja competitiva. En este contexto, los responsables de los recursos humanos juegan un papel muy importante por el impacto que tienen sus actuaciones sobre la rentabilidad de las empresas. Aquellas organizaciones que utilicen eficazmente las nuevas tecnologías y el Internet dentro de las funciones de los RRHH alcanzarán reducciones de costes considerables. Las nuevas tecnologías transformarán la gestión de los recursos humanos tal como se describe en el Recuadro 16.2.

Human Resources Management System (HRMS) es el nombre que corresponde a un Sistema de Información dedicado a la gestión de los recursos humanos (SIRH). La incorporación de Internet a los sistemas de información ha transformado la forma en que los empleados acceden a la información, permitiendo disponer de toda aquella relacionada con el empleo a través de las conexiones de los sistemas y bases de datos, alcanzando una mejor evolución de los negocios. Actualmente la inmensa mayoría de empresas están integrando sus sistemas de recursos humanos dentro de las tecnologías web, mejorando así el servicio a sus empleados.

En el Recuadro 16.3 se recogen de forma simplificada los principales procesos y funciones de tipo electrónico que podrían ser considerados por una organización tomando como base el ciclo laboral de un empleado.

La evolución rápida que ha experimentado el uso de la nueva tecnología ha cambiado tanto nuestra forma de trabajo como la organización administrativa de las empresas, facilitando así cambios importantes en la gestión de los RRHH. Hay muchas empresas que ven esta evolución como una amenaza, mientras que otras la ven como una oportunidad. La principal ventaja de las nuevas tecnologías consiste en la posibilidad que da el poder automatizar procesos específicos que aportan poco valor añadido y liberar así capital intelectual (p.e., recursos humanos) para que pueda ser utilizado con un mayor rendimiento.

RECUADRO 16.3 Las nuevas tecnologías de los RRHH

Fuente: Basado en una presentación de Miriam Aguado, de la Consultaría Watson Wyatt, durante un curso sobre e-HRM en ESADE-Barcelona el día 8 de febrero de 2003. Este material ha sido modificado y utilizado con el permiso de la autora.

SABÍAS QUE

«La tecnología es un elemento clave para gestionar de forma eficaz los procesos trasnacionales de los RRHH y para transformar el trabajo de los departamentos de RRHH».

David Ulrich, Michigan 2002

Pregunta: Todo el mundo parece hablar sobre la «transformación» del *e-business,* pero ¿qué significa exactamente? ¿Qué tienen que cambiar las organizaciones y qué conseguirán con ese cambio?

Respuesta: El *e-commerce* es sólo la punta del iceberg. También hay que tener en cuenta el *e-sourcing* o el *e-training,* que ofrecen servicios de recursos humanos y desarrollan ciertos procesos a través de Internet. Cuando se habla de «transformación», se está tratando de redefinir la manera en que la empresa funciona, sacando partido del uso de Internet.

Rosabeth Moss Kanter, e-Volve¡
Boston, Harvard Business Press 2002

En consecuencia, las aplicaciones de las nuevas tecnologías en los RRHH permiten:

- Maximizar la intermediación de los servicios de los RRHH.
- Desarrollar métodos que suministren un valor estratégico a los responsables de línea (p.e., métodos y competencias para evaluar la ejecución de un trabajo).
- Promocionar el uso de los medios necesarios de comunicación interna que mejoren las relaciones no sólo entre la organización y sus empleados, sino también entre ellos mismos.

16.2 Los sistemas de información de recursos humanos (SIRH)

El rol de los SIRH

En la mayoría de los casos, los recursos humanos son muy costosos (pueden llegar a representar hasta más del 80% de los costes totales de las empresas) y, por tanto, la forma de cómo se gestiona dicha información puede tener una enorme influencia en los resultados finales de una sociedad, por ello los SIRH juegan un papel cada vez más importante en las organizaciones.

Uno de los problemas que se les presenta a los responsables de la gestión de los RRHH es cómo compatibilizar y hacer útil la información de los recursos humanos con las exigencias del negocio. Sin duda una de las formas de mejora que se ha ido introduciendo ha sido el paulatino uso de sistemas integrados de información.

Para los profesionales de los RRHH, Internet ha empezado a jugar un papel importante desde comienzos de este siglo. Actualmente, la mayoría de los profesionales de RRHH utilizan ya como herramienta de trabajo tanto el correo electrónico como la navegación por Internet. Hay una gran necesidad de obtener una información rápida de todas las opciones posibles para poder elegir la más correcta.

El nuevo milenio plantea muchos desafíos al profesional de los RRHH al enfrentarse día a día con nuevos cambios. Cada vez son más conscientes de que manejan una información relevante para la toma de decisiones estratégicas y operacionales de las organizaciones. Para afrontar este reto, las organizaciones recurrieron a implantar sistemas de información de recursos humanos pero sin contar, en un primer momento, con la implicación del responsable de recursos humanos (era un problema técnico, se argumentaba), ni evaluar las consecuencias de tales decisiones.

El estudio dirigido por la consultoría Watson Wyatt da a conocer que existe una gran necesidad de trabajar en equipo a la hora de implementar sistemas tecnológicos y, sobre todo, plataformas de Intranet. Actualmente, un 98% de todos los proyectos se realizan conjuntamente entre RRHH e IT (departamento responsable de la Tecnología de Información). Esta intensa colaboración entre RRHH e IT ayuda a diseñar un proyecto, seleccionar el producto y gestionar el mismo durante su puesta en marcha. En la mayoría de los casos se suele involucrar a otros departamentos de la organización con el objeto de proporcionar un escenario estratégico completo del negocio.

Hasta hace pocas fechas, la gestión de los RRHH ha sido una función excesivamente administrativa, disponiendo de procesos estandarizados para la selección, evaluación y retribución de sus empleados. No cabe duda que una gestión eficaz y eficiente de estos procesos y actividades es de gran importancia para los profesionales de los RRHH, ya que constituyen el núcleo de su función. Las empresas y sus directores de RRHH tienen y procesan miles de datos por cada empleado, incluyendo aspectos

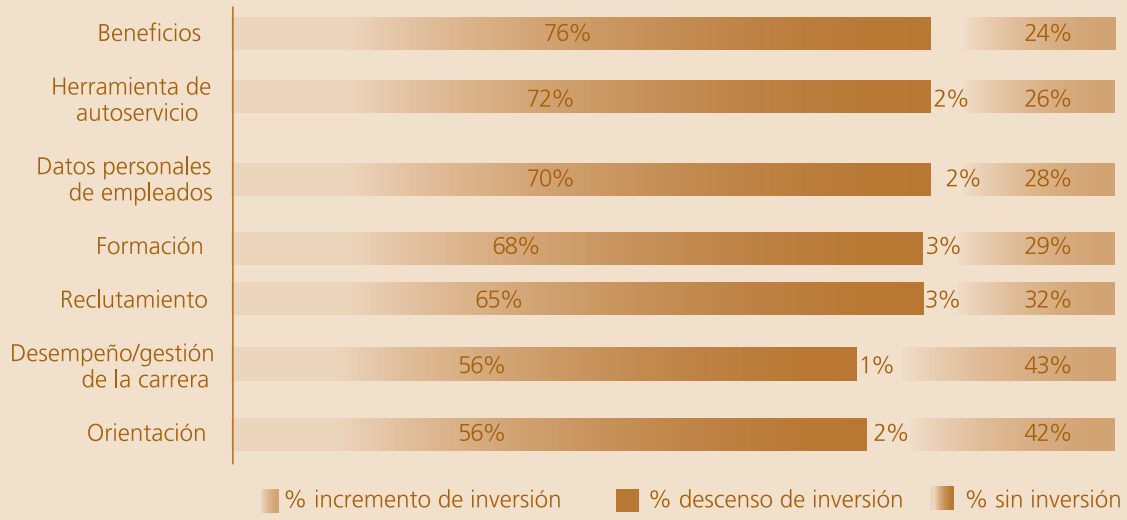
relativos al historial, competencias, nóminas, etc. En los años sesenta, las compañías empezaron a automatizar electrónicamente estos procesos con objeto de ir reduciendo así las tareas manuales de estas funciones administrativas. Si bien en los ochenta, los SIRH se puede decir que han evolucionado de forma lenta, durante la década de los noventa y con el avance de las nuevas tecnologías y el desarrollo de un tipo de software basado en sistemas cliente/servidor, se produce un importante salto cualitativo al incorporarse a los puestos de trabajo métodos que incrementan la productividad y proporcionan información, tanto a los responsables de línea como a los gestores funcionales de RRHH, clave para el éxito de la gestión.

¿Cuáles son las ventajas que proporcionan estos sistemas cliente/servidor? Sin duda la automatización de los procesos, la reducción de costes y la mayor y más personalizada información. Las aplicaciones cliente/servidor están normalmente construidas en un entorno relativo a tres áreas: retribución, gestión de beneficios y gestión de los RRHH. En el módulo de la retribución, por ejemplo, se automatiza el proceso de la nómina, generándose datos e información por empleado, como pueden ser los relativos a la gestión de tiempos, disponibilidad, cálculo de deducciones e impuestos, entre otros. El módulo de los beneficios ayuda a administrar y seguir la participación de los empleados en programas de pensiones, mutualidades y planes de *stock options*. Y el módulo de gestión de los RRHH cubre las otras funciones relacionadas con la selección, desarrollo, gestión del conocimiento, planes de compensación y otras funciones administrativas. No obstante, en los años noventa fueron muy pocas las empresas que habían implantado los nuevos SIRH y obtenido todo el valor añadido que ellos podían proporcionar. El SIRH se mantuvo como una «caja negra» que era accesible solamente para algunos expertos.

En la actualidad, la mayor sofisticación de los sistemas de información y de sus enfoques permiten aportar una información con una función más estratégica. Es decir, son sistemas que utilizan una lógica y funcionalidad distintas.

La implantación y desarrollo de proyectos de SIRH suelen ser muy amplios y largos en tiempo. La gran cantidad de datos que se tienen que procesar en los departamentos de RRHH implican una calidad de los mismos muy alta a la hora de su recogida e integración en un solo sistema. Muchas veces los datos se tienen que obtener de distintos sistemas ERP *(Elecronic Resource Planning)* u otras bases que la compañía tiene en funcionamiento. Por el contrario, los proyectos Intranet suelen ser cortos, baratos, flexibles y, en muchos casos, han producido resultados asombrosos en productividad con una inversión muy baja. Aparte de la tecnología utilizada, que suele ser de tipo abierto (*open system*), este fenómeno está también vinculado a la nueva etapa del pensamiento y de la forma de trabajar en los tiempos de «Internet».

RECUADRO 16.4 Planes de inversión en tecnología de Recursos Humanos



Fuente: Citado en: Simon L. Dolan y Christian Acosta-Flamma, e-HRM, THE TECHNOLOGY ADOPTION LIFE CYCLE, AND HIRM SUCCESS, Conferencia en EURAM, Munich, 2005.

El desarrollo de los SIRH. Perspectivas

Los suministradores de SIRH deberán ser más agresivos desarrollando propuestas integradas, que combinen las últimas tecnologías y que aporten soluciones concretas a sus clientes o usuarios. Para ello necesitarán invertir mucho más tiempo investigando en las necesidades del negocio de sus clientes con objeto de ofrecer mejores aplicaciones tanto en sentido descendente, *top-down*, como en el ascendente, *bottom-up*.

En la actualidad, en la industria del software, la calidad de un producto viene dada no sólo por el producto en sí, sino también por la estabilidad financiera que posee el proveedor, de forma que asegure su competitividad así como el mantenimiento y desarrollo de sus productos.

Si consideramos los costes para implantar un SIRH, éste se sitúa entre «3 y 8 veces el coste de la licencia del software». No obstante, en el momento actual no hay experiencia suficiente sobre los costes que se producen con la implantación de estos sistemas. Los precios y los costes están permanentemente evolucionando y buscándose aplicaciones útiles tanto para medianas como para grandes empresas.

Una de las últimas novedades tecnológicas que se están comenzando a aplicar son aquellas denominadas *wireless* (inalámbricas), que irán poco a poco incrementando su presencia en el mundo del trabajo, dada la facilidad de conexión que permiten y, por tanto, de acceso a la información (vía telefónica y PDA accesibles por Internet). Las herramientas de tipo *wireless* se están convirtiendo en portales que ofrecen una amplia gama de información interna de la empresa, tanto relativa al negocio, al conjunto de los RRHH o bien de carácter personal e individualizada.

Dentro de la información disponible, los datos de tipo dinámico son los que proporcionan un mayor interés y pueden considerarse como los más productivos. Podemos dar como ejemplo el caso de un directivo, el cual puede contratar nuevos trabajadores, anular contratos de trabajo o fijar niveles de salarios, todo ello desde un teléfono móvil o PDA.

Costes de implatación del sistema HRMS

Siempre ha resultado difícil justificar las inversiones orientadas a mejorar la gestión de los recursos humanos, ya que dado su carácter administrativo no eran percibidas las aportaciones de valor que se hacían a la organización. Si a ello añadimos los elevados costes de adquisición e implantación del software, podría explicarse la todavía escasa implantación de las nuevas tecnologías en esta área de la organización. Para el cálculo de la rentabilidad de las inversiones en SIRH o e-HRMS habría que:

a. Estimar los costes internos (costes laborales y de material, tiempo empleado en los procesos de RRHH, frecuencia de los procesos, etc.).

EN EL DÍA A DÍA

Ahorros estimados utilizando el Autoservicio versus Manual para evaluar la eficacia de los e-RRHH:

Proceso	Actual/ manual	Autoservicio /virtual	Ahorro
Tipo de beneficios	103,99€	21,37€	79%
Evolución de beneficios	11,71€	4,66€	60%
Cambio de dirección	12,86€	3,39€	74%
Cambio de estado familiar	19,42€	10,44€	46%
Desarrollo profesional	48,64€	14,01€	71%
Evolución salarial	44,67€	18,26€	59%

Fuente: «The HR Technology Strategies», The Conference Board, 2002.

b. Estimar los costes asociados a la inversión (iniciales, como los de instalación, personalización, formación, licencias, etc. y, los repetitivos, consultoría, actualización, etc.).
c. Estimar los ahorros que produce la incorporación del sistema.

Como ejemplo, la sociedad DOLACOFLA, S.A., procesa un promedio de 1.000 cambios de salarios por año. El coste actual es de 44,67€ para cada uno de estos cambios, pero cuando se automatiza vía «autoservicio» es sólo de 18,26€. El posible ahorro de este proceso proporciona un beneficio de 26,41€ (44,67€ – 18,26€), lo que representa una economía anual de 26.410€ (26,41€ × 1.000 transacciones por año).

Entre los indicadores que podrían utilizarse para el cálculo de la rentabilidad de las inversiones de los SIRH están: el **ROA,** el **Valor Actual Neto (VAN),** el **Coste de Capital,** la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y el ***Payback*.** Estos métodos financieros para medir y justificar la inversión y su valor añadido, especialmente para un sistema e-HRMS, son una de las tareas más importantes a la que compradores y suministradores de sistemas se tendrán que exponer a la hora de justificar un e-HRMS.

Mejor calidad de datos

El cuantificar otros beneficios más intangibles de una inversión en e-HRMS puede que no parezca muy interesante, ya que no se percibe su impacto en el resultado final del negocio; sin embargo, suele ser útil como herramienta para persuadir a los directivos. La calidad de la información suministrada al vincular e integrar distintas bases de datos disponibles en la organización suele ser una aportación muy apreciada por los directivos de las organizaciones, sobre todo cuando tiene una utilidad estratégica.

El rol de los recursos humanos en los SIRH. Perspectivas

En los momentos actuales, los profesionales de los RRHH están convirtiéndose en profesionales de e-RRHH. Este cambio, que se produce como consecuencia de la mayor implicación de las nuevas tecnologías en su actividad, está modificando sus conocimientos con respecto a lo que era su perfil en los años noventa. Cada gestor de los e-RRHH debe tener una cierta habilidad analítica con conocimientos financieros básicos, de formulación y ejecución de estrategias, así como conocimientos avanzados en el uso de ordenadores y sistemas, para transcribir las necesidades del negocio en soluciones automatizadas, respondiendo tanto a los cambios internos como a los del entorno.

> *Si la función de RRHH no ofrece las competencias necesarias para soportar el negocio y su visión, el outsourcing será la solución más eficaz y eficiente.*
>
> *Marc Miller: «HR systems in the emerging workplace of the 21st century»*

La gran ventaja de los sistemas e-HRMS es la descarga administrativa de tiempo, favoreciendo la plena dedicación a temas estratégicos de la compañía. Por lo tanto, los conocimientos de formulación y ejecución en el ámbito de la dirección estratégica son cruciales para el nuevo profesional que dirija los recursos humanos y tenga aspiraciones a puestos directivos. Aquel gestor que sea reacio a las nuevas tecnologías y a las nuevas necesidades, sin duda alguna será sustituido en un corto espacio de tiempo.

Una mayor comunicación

Para que el gestor de e-RRHH pueda implantar con éxito cualquier programa de cambio organizativo necesita también una gran capacidad de comunicación. Esto significa explicar y clarificar todo aquello que pueda verse afectado por cualquier cambio, con objeto de incrementar la aceptación de dichos cambios y de reducir, por tanto, el número de reclamaciones o quejas que acompañan la implantación de estos sistemas de información.

Los gestores de e-RRHH del futuro deberán ser capaces, en términos de comunicación, de responder a las demandas vinculadas a los RRHH que se formulan desde las distintas áreas funcionales o unidades de negocios.

Más formación

La puesta en marcha de las nuevas tecnologías de la comunicación/información exige que se impartan en las organizaciones cursos orientados a sus usuarios. En la medida en que la información esté relacionada con los RRHH, parece lógico que el responsable de dicha formación sea el de la función e-RRHH. Parece que la formación debe ser continua y lo más amplia posible con objeto de mantener actualizados los conocimientos y el acceso a dicha información del mayor número de personas posible.

Satisfacción de los clientes

Proveer a los empleados con un sistema e-HRMS es un paso importante. Es conocido que los nuevos usuarios aceptan una mayor responsabilidad en cuanto a la veracidad de los datos que proporcionan y de las decisiones que toman. El mayor beneficio de este cambio de orientación en la función de los RRHH debe ser el de una mejora en la calidad de los datos e información y una mayor satisfacción de los empleados. Considerando que sea este el caso, los profesionales de e-RRHH deben hacer periódicamente encuestas a los empleados para conocer cuál es la valoración que se hace de sus servicios. Los resultados darán el índice de satisfacción de los clientes con la gestión de los e-RRHH. En un futuro próximo es posible que los responsables de la gestión de estos sistemas de información e-RRHH tengan una parte de su compensación variable vinculada a estos índices de satisfacción, creándose así unos incentivos adicionales.

16.3 Impacto de las tecnologías e-RRHH en la dirección y gestión de personas

Para concluir este capítulo quisiéramos hacer unos breves comentarios en torno a las relaciones que hay entre las nuevas tecnologías de la comunicación/información y los distintos procesos de gestión de los recursos humanos que hemos estudiado en este libro.

e-Reclutamiento y e-Selección

Quizás uno de los campos en los que ha tenido una mayor aplicación la incorporación de las nuevas tecnologías ha sido en el ámbito del reclutamiento y selección. De la amplia difusión de las oportunidades laborales se han beneficiado tanto las empresas como los buscadores de empleo reales o potenciales El crecimiento importante del e-Reclutamiento a través del portal corporativo contrasta con la crisis que en EE.UU. están atravesando en la actualidad los llamados *Job Boards* o bases de datos laborales en Internet. De acuerdo con un estudio realizado por el *Recruitsoft's iLogos Research Division,* cada vez hay más empresas que publican sus nuevas oportunidades laborales en sus propios portales corporativos en Internet. En 1998 solamente el 29% de las 500 empresas más importantes, utilizaban un portal de Internet para el reclutamiento de personal. En el 2001 el porcentaje de esas mismas empresas llegaba al 90%.

SABÍAS QUE

Tendencias: de recursos humanos a la gestión de talentos

Las tendencias que orientan el rol de las nuevas tecnologías en la gestión de recursos humanos, apuntan hacia la formación *(e-learning)*, el teletrabajo y la gestión del talento.

Las investigaciones demuestran que el 74% de los trabajadores hace uso de sus capacidades tecnológicas en su puesto de trabajo. Además, al estimular la alfabetización digital y el aprendizaje individual, se crea una fuerza de trabajo más flexible y productiva.

Por otra parte, la implantación de una aplicación simplifica y automatiza procesos y actividades de administración de personal que permiten a los gestores de recursos humanos dedicarse realmente al desarrollo de talento, planes de carrera, formación y objetivos centrados en los empleados. Esto permite además la mejora de los servicios a los trabajadores y la adopción de las tecnologías de forma amigable e intuitiva con los modelos de autoservicio.

Fuente: http://www.oracle.com/global/es/prensa/notasprensa/nota-prensa-desayuno-rrhh.htm.

Datos interesantes sobre la conducta de los visitantes de los portales de e-Reclutamiento de estas 500 empresas son:

- El 70% de ellos tenían un puesto de trabajo (candidatos activos).
- El 82% encontraban muy positivo una clara descripción de los beneficios a percibir en cada oferta laboral.
- Un 88% de los candidatos estaban más interesados en contestar preguntas relacionadas con su carrera vía on-line que en enviar esa misma información por medio de un C.V.

La sección Empleos del portal corporativo de Internet, cumple tres funciones importantes:

- Presentador de la empresa, afianzando la imagen corporativa y provocando el interés de los candidatos.
- Proporcionar o generar una base de datos de candidatos mediante la que solucionar rápidamente futuras necesidades de reclutamiento con un mínimo coste. Este tipo de presentación tiene la ventaja de identificar a las personas que están interesadas en participar en un determinado proyecto corporativo. A su vez, esta información también se utiliza para diseñar estrategias eficaces de reclutamiento.
- Utilizar instrumentos de selecció3n on-line *prescreening* permite alcanzar una importante reducción de costes y también un aumento de la productividad en los procesos de reclutamiento.

Los visitantes del portal de Internet corporativo representan un grupo interesante de candidatos potenciales. Para obtener el mayor beneficio de los mismos es absolutamente necesario que la empresa interprete correctamente la conducta, actitudes y motivaciones de esas personas.

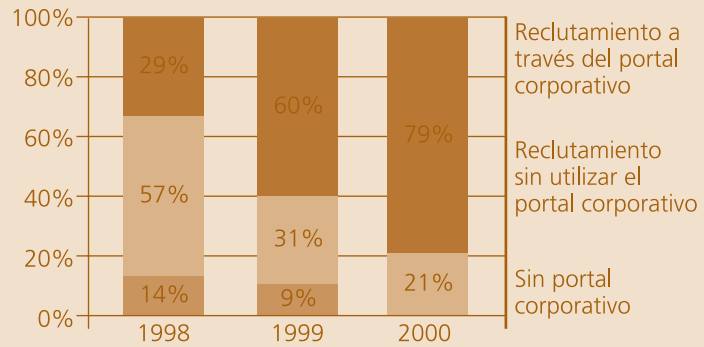
En la investigación realizada por *Recruitsoft iLogos Research* con las «500 empresas globalizadas», y actualizada al año 2000, se muestra una fuerte tendencia a incorporar la sección de e-Reclutamiento en sus páginas web corporativas[1].

En el 2000, el 79 de las «Global 500» han estado reclutando personal a través de su portal de Internet corporativo. Los resultados de los años anteriores fueron del 60% en 1999 y del 29% en 1998.

Esta fuerte tendencia en las «Global 500», presenta unos valores distintos por regiones geográficas y tipo de industria:

- Más del 90% de las empresas norteamericanas reclutan su personal a través del *Web Site* corporativo, mientras que las empresas radicadas en Europa alcanzan un 73% y en Asia/Pacífico un 68%.
- El 100% de las empresas de tecnología dentro de las Global 500, actualmente reclutan el personal a través de su *Web Site,* en comparación con el 89% de las empresas del sector comercio y un 73% en las empresas de servicios financieros.

RECUADRO 16.5 Evolución del e-Reclutamiento en las «Global 500»



Fuente: *Recruitsoft/iLogos Research.*

El reclutamiento on-line ahorra tiempo a las empresas, ya que permite seleccionar a los candidatos en períodos menores al de las 6 a 8 semanas que lleva el reclutamiento tradicional (off-line). Además, la publicación de ofertas laborales es más rápida y facilita a los interesados un acceso global a las ofertas de empleo. Otra de las ventajas es que la eliminación de los candidatos menos cualificados se acorta a través de las pruebas y filtrados on-line que se realizan.

Pero no todo son ventajas, como reconocen los expertos, ya que el e-Reclutamiento sobrecarga la red de currículum, discrimina

[1] Consultado en http://www.e-curriculae.com/editoriales/09-09-2001.php3.

SABÍAS QUE

Ocho motivos clave para no ignorar Internet en la búsqueda y selección de personal

Un informe de Merrill Lynch de 1999 estima que el gasto en reclutamiento por Internet crecerá de 205 millones de dólares en 1999 a 5,1 billones de dólares en el año 2003. ¿Qué es lo que está provocando este «boom» de la selección on-line?

Aquí encontrarás los ocho factores clave que hacen de Internet una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento.

1. *Cobertura y alcance más amplio. Internet ofrece un acceso inmediato a un enorme mercado. Actualmente hay más de 350.000.000 de usuarios por todo el mundo. Se estima que este número alcanzará los 720 millones en el año 2005. Aunque no todas las personas busca empleo on-line, Internet suministra un gran número de ellos.*
2. *Más contenido. Las páginas web de empleo ofrecen una ventaja considerable en términos de contenido comparándolas con los anuncios tradicionales en prensa, dado que los kilobytes no ocupan tanto espacio físico.*
3. *Costes reducidos. Un estudio reciente por parte del Employment Management Association en los EE.UU. estima que el coste medio por incorporación de un empleado a través de un anuncio en prensa es 3.295 dólares. En contraste, el coste medio por incorporación a través de reclutamiento por Internet está casi diez veces más bajo (377 dólares). El coste medio de un anuncio on-line ronda los 150 dólares.*
4. *Igualdad en el campo de juego. Las ventajas que aportan el contenido y coste de Internet significa que las empresas más pequeñas pueden competir con las grandes compañías por los mejores candidatos disponibles en el mercado.*
5. *Presencia aumentada. La gran mayoría de páginas web de empleo publican sus anuncios de puestos de trabajo durante un mínimo de 30 días. Una presencia similar en tiempo en un periódico nacional sería casi prohibitivo.*
6. *La conveniencia de un acceso 24/7/365 (24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año). Las personas en búsqueda de empleo ya no tienen que esperar a los periódicos del domingo para acceder a las oportunidades profesionales disponibles en el mercado y las empresas ahora pueden reclutar día y noche. Internet está abierto a los negocios las 24 horas del día. Muchas webs de empleo publican su anuncio a las veinticuatro horas de darle de alta. Los cambios y ediciones pueden ser realizados en minutos.*
7. *Comunicación instantánea. Personas en búsqueda de empleo pueden enviar sus currículum en el momento, incluso mientras estén todavía leyendo un anuncio. Este diálogo instantáneo entre candidatos y empresas es crucial en un mercado laboral competitivo cuando los segundos están contando. Además se pueden recortar los plazos del proceso de selección de manera considerable, aportando ahorros y a la vez dando a la empresa la oportunidad de conseguir un excelente candidato antes que a sus competidores.*
8. *Mejores candidatos. Las personas en búsqueda de empleo on-line, por lo menos, tienen habilidades tecnológicas. La tecnología es el área de más crecimiento y demanda para los candidatos en este momento y para un futuro próximo.*

Fuente: http://www.rrhh.net/art10226.htm.

a los que no utilizan este sistema y priva de contacto humano por ambas partes. No obstante, si la empresa que busca personal no elimina la entrevista final, lo que es propio del sistema tradicional, el contacto humano no desaparece totalmente.

e-Learning

La formación y desarrollo de los empleados representa un coste importante para la mayoría de las empresas. Según un estudio realizado por PwC en el año 1998, el 65% de los presidentes de las compañías o de sus altos directivos (CEO) consideraban que la falta de habilidades de sus empleados era un obstáculo importante para el futuro crecimiento de la sociedad. Ya que esta necesidad de formación y desarrollo aumenta de forma continua, las empresas se han dado cuenta de que la nueva tecnología y el Internet suministra y ofrecen soluciones de formación on-line o *e-learning* con unos bajos costes. La reducción de costes mediante la formación on-line, se clasifica en distintas categorías:

1. Los gastos directos de viajes y los indirectos que se producen cuando un empleado está un tiempo fuera del trabajo.
2. La producción de material de formación.
3. La actualización y puesta al dia de los conocimientos mediante cursos.

Adicionalmente a las reducciones de costes, la formación on-line ofrece un número importante de ventajas, tales como la de facilitar a los empleados el aprender más rápido y mejor. El aprendizaje

EN EL DÍA A DÍA

Herrera define e-learning separando cada una de las partes que componen el término. El e- como el aprendizaje basado en tecnologías Internet y por learning como la metodología centrada en el sujeto que aprende.

Fuente: Antonio Herrera, Director de Networking Academy Program de CISCO SYSTEMS. http://www.rrhhmagazine.com/on-line/encuentro_elearning/encuentro_elearning_3.shtml).

se realiza sin limitaciones de espacio y tiempo, con la posibilidad de controlar y evaluar la eficacia de la formación de una manera más eficaz. El respaldar a los empleados para aprender rápido y mejor es una de las claves más importantes para los profesionales de los RRHH.

Otra ventaja de la formación on-line es la disponibilidad del material para realizar ésta en cualquier lugar y momento. En la actualidad, la formación on-line que ofrecen las empresas es cómoda, es accesible las 24 horas, ofrece un *feedback* adecuado, hay una buena intercomunicación tutor/alumnos y el aprendizaje es individualizado. Además, la formación on-line de un empleado o alumno se puede personalizar a su medida a través de Internet. El material de formación que obtiene suele ser interactivo, es decir, permite al alumno responder a preguntas y recibir respuestas de forma inmediata. El *e-learning* ofrece la posibilidad de controlar tu propio trabajo, algo muy importante en la dinámica de los negocios actuales, y asimismo algo tan simple como apuntarse a un curso en vez de esperar a que lo haga el jefe inmediato. Esta nueva tecnología de *e-learning* tiene la capacidad de controlar la asistencia de un alumno/empleado y proporcionar ayuda a la hora de su evaluación. El número de empresas que están utilizando estas tecnologías para el aprendizaje on-line está en aumento, aunque también hay que mencionar que muchos expertos en el campo de la formación de los EE.UU. se encuentran con ratios altos de rendimientos insuficientes por parte de los alumnos. Tampoco todas las personas se encuentran cómodas con la formación on-line; algunas echan de menos la relación social que ofrece el entorno de una clase o curso real. Otros inconvenientes están relacionados con la distracción que experimentan los empleados (teléfono, e-mail, etc.) con respecto al día a día de sus propios negocios durante el tiempo que dura la formación on-line.

e-Carrera/Evolución/Desarrollo

La mayor ventaja que ofrecen las nuevas tecnologías e-HRMS para el desarrollo de carreras profesionales es que traslada a los empleados una mayor responsabilidad respecto a su desarrollo profesional. El ser responsable de uno mismo se manifiesta de varias formas: primero, la tecnología permite a los empleados poder asesorarse sobre los «desajustes» entre sus conocimientos actuales y los que necesitan realmente; segundo, Internet permite a los empleados el establecer redes (*networks*) y relaciones profesionales dentro y fuera de la organización. En el pasado, el llevar a cabo un análisis de conocimiento-espacio era únicamente una tarea de los profesionales de RRHH, pero en la actualidad, con la ayuda de los instrumentos on-line, los mismos empleados pueden verificar qué conocimientos o competencias necesitan para avanzar en su carrera profesional. Algunos de estos instrumentos ya forman parte de los sistemas existentes de e-HRMS.

Un importante suministrador de sistemas ofrece en su e-HRMS un módulo de planificación, el cual es capaz, con su metodología de flujo de trabajo (*workflow*), de seguir la formación y las actividades de desarrollo de determinados empleados. Dicha información es relevante a la hora de tomar decisiones respecto a los movimientos internos. En general, se puede decir que hay un gran interés en la aplicación de este proceso de «desarrollo profesional» tanto por parte de los empleados como de los gestores de e-RRHH.

e-Comunicación / *e-Change* (encuestas on-line)[2]

Internet y las nuevas tecnologías de e-HRMS han eliminado las barreras geográficas permitiendo la creación de redes entre los empleados y las empresas y haciendo a éstas más eficaces. La posibilidad de comunicación a través de e-mail, Internet e Intranet en la era actual de la globalización facilita la comunicación entre los directivos y el envío de mensajes relativos a la organización y su entorno. Así, la comunicación corporativa juega cada vez más un papel importante en la evolución de las organizaciones y en el alcance de los objetivos fijados. Cualquier tipo de cambio organizativo establecido por la dirección de una empresa requiere de una intensa comunicación, siendo en la mayoría de los

[2] Para ver un ejemplo de encuesta de la cultura on-line véase: www.mbvsuite.com.

SABÍAS QUE

¿A qué denomina usted e-cultura?

La e-cultura es una forma de hablar sobre la nueva cultura de negocios que está surgiendo ante el empuje de las redes de comunicación electrónica. Se hace referencia a la capacidad para transmitir la información, para comunicarse con personas y empresas de todo el mundo, para conectar empresas, procesos y compartir datos, de una manera tan rápida que ha modificado la forma en la que se dirige una empresa.

Una vez que se tiene en cuenta este tipo de fenómenos, es necesario dirigir la empresa con menos niveles de jerarquía, más colaboración entre todas las diferentes funciones y con un mayor ritmo de innovación para aprovechar las nuevas oportunidades del mercado.

Fuente: «La transformación de la gestión en la nueva economía», entrevista con Rosabeth Moss Kanter. Artículo publicado en la revista *Harvard Deusto Business Review*, número 105 (noviembre/diciembre 2001). http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/entrevis2.asp

casos los gestores de RRHH los responsables de su distribución. La introducción de tecnologías en el área de los RRHH ha cambiado no sólo la rapidez en la comunicación sino también el sentido de la comunicación, pasando de una sola dirección *(one way)*, es decir, desde la cúpula hacia los empleados, a ser multidireccional (descendente y lateral).

e-Retribuciones y gestión de beneficios

Uno de los mayores gastos para las organizaciones corresponde a las compensaciones y beneficios que ofrecen las empresas a sus empleados. En la actualidad, los beneficios se calcula que alcanzan, como promedio, el 41% del total de las nóminas del personal. La administración de los beneficios también ha cambiado de forma radical desde la aparición de Internet en los procesos organizativos. Es aquí donde se ha podido observar una diferencia muy apreciable entre la gestión tradicional de los RRHH y la gestión de los e-RRHH. Hay claras diferencias entre las sociedades de «alta tecnología» con empleados muy técnicos y aquellas no tan sofisticadas o avanzadas en el uso de tecnologías. Los cuatro puntos más críticos en las organizaciones de alta tecnología son los siguientes:

1. Un plus de compensación que está por encima de los niveles del mercado, incluyendo *stock options*.
2. Una mayor calidad de vida, con horarios flexibles y vacaciones más extensas.
3. Oportunidades para el desarrollo personal.
4. Incentivos sobre la base de los conocimientos y los rendimientos.

La tendencia actual es que la administración de beneficios se establezca más como una operación de tipo autoservicio, con acceso directo desde la página web o Intranet de la sociedad. Los profesionales de e-RRHH explican a través de las normas las diversas opciones del cálculo de beneficios y marcan las pautas adecuadas para que el empleado complete on-line sus datos e información y formule sus opciones deseadas, pudiendo modificar e introducir los cambios oportunos cuando lo crea necesario. En definitiva, como en los otros procesos facilita y flexibiliza la gestión.

e-Salud laboral

El mantenimiento de la salud y la seguridad en el puesto de trabajo de los empleados es una importante preocupación de los gestores de RRHH. No es sorprendente que como consecuencia de la masiva incorporación de las nuevas herramientas de la comunicación (los ordenadores) estén apareciendo también enfermedades vinculadas a las mismas, tanto las visuales como las musculoesqueléticas. E-salud como servicio prestado on-line a los empleados no puede impedir los problemas causados pero puede dar consejos acerca de una postura correcta, gimnasia para fortalecer la columna, etc. Para las personas que trabajen en laboratorios con sustancias peligrosas, por ejemplo, se puede dar información acerca de ellas o cómo usarlas de manera prudente y cómo reaccionar en caso de accidente. A nivel más amplio, la e-salud laboral es parte de la e-salud en general. La e-salud se caracteriza por un espacio de aplicaciones que se suelen clasificar en cinco categorías: servicios de información, comercio electrónico, conectividad, aplicaciones en la red y aplicaciones médicas o de telemedicina[3].

[3] Estudio sobre «El Marco de Desarrollo de la e-Salud en España», producido por Área de Investigación en Telemedicina y Sociedad de la Información, Instituto de Salud Carlos III, 2001 (http://api.isciii.es/e-salud/e-salud.html).

SABÍAS QUE

Un investigación reciente sobre el uso de la nueva tecnología en la realidad, los autores concluyen que:

- Existe una «brecha» entre e-HRM en el sentido técnico (la funcionalidad disponible) y el uso real que hacen los empleados, gerentes y RH de las herramientas del HRM. Esto significa que, técnicamente el e-HRM puede tener una naturaleza transformacional (muy avanzada), pero en la práctica (el uso real de las herramientas) puede tener una naturaleza operacional (gestión básica de datos personales y uso como fuente de información).
- Los resultados del e-HRM en las compañías estudiadas muestran primordialmente una reducción de costes debido principalmente a la reducción de la carga administrativa, una mejora en la satisfacción del cliente con los servicios de RRHH y una mejora en la percepción sobre la calidad de comunicación dentro de la organización. Los cambios, dejando de lado las mejoras, fueron muy limitados en las competencias y en el compromiso de la fuerza laboral.
- El e-HRM pareciera que está dando un «empuje» importante en poner la responsabilidad de RRHH en los gerentes. La introducción de e-HRM está acompañada por la descentralización de las tareas de RRHH y la armonización y estandarización de los procesos de RRHH. Para el departamento de RRHH, la introducción del e-HRM parece ser un «factor de empuje» para cambiar el HRM dentro de la organización, desde un enfoque burocrático hacia un enfoque de mercado/clan.

Fuente: Huub Ruël, Tanya Bondarouk y Jan Kees Looise.*e-HRM: Innovation or Irritation?: An Exploration of Web-Based Human Resource Management in Large Companies.* Universidad de Twente, 2004.

RESUMEN

Como se ha podido observar, la incorporación de la e-RRHH está cambiando profundamente la función de los recursos humanos. A lo largo de este capítulo han sido mencionadas algunas de las implicaciones y tendencias más relevantes:

1. La reducción de costes y tiempos para la mayoría de las actividades de RRHH.
2. La transición de las actividades administrativas del departamento de RRHH hacia actividades desarrolladas por los propios empleados.
3. Un incremento de información al alcance de los empleados.
4. La necesidad de integrar los RRHH con otros sistemas de la empresa, en particular con sistemas de información (IS).
5. Un mayor énfasis de los RRHH en la toma de decisiones estratégicas, como puede ser el reclutamiento, el desarrollo y la retención de los mejores empleados para la organización.

La primera tendencia significa comprobar si el tiempo y dinero gastados en ciertos procesos de RRHH es considerablemente inferior gracias a las nuevas tecnologías y a Internet. De forma específica, comprobamos reducciones de costes con relación a las funciones de reclutamiento, compensación, beneficios, evaluación de puestos, formación, desarrollo y gestión de carreras profesionales. Así, esta tecnología ha creado nuevas oportunidades para otras funciones como, por ejemplo, la gestión de salud e higiene en el trabajo. En definitiva, el cambio de los RRHH tradicionales hacia los e-RRHH se puede considerar como una fuente de ahorros importantes y reducción de costes para las empresas.

La segunda aportación es que muchas funciones de los RRHH, que previamente se administraban por vía tradicional, con la nueva era de e-RRHH son gestionadas por los propios empleados a través de portales específicos. Este cambio ha liberado a los gestores de e-RRHH para dedicarse más intensamente a actividades estratégicas, las cuales añaden un mayor valor a la organización.

El tercer efecto es el de la extensión de la información relativa a las funciones de recursos humanos. La información da una mayor transparencia en cuanto a los criterios empleados en las decisiones y sus consecuencias y efectos. Todo ello ha generado unas nuevas pautas de comportamiento y gestión.

La cuarta tendencia resulta de las posibilidades que da esta tecnología como resultado de integrar los datos de la función de recursos humanos en los sistemas de información de la empresa. Todo ello permite tener acceso a una información más completa tanto a la organización como a los empleados en general. Finalmente, y como consecuencia de todo lo anterior, el papel de los recursos humanos en la organización se ve fuertemente reforzado en cuanto que hace más visible sus contribuciones a las decisiones estratégicas de la empresa.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿De qué forma afectan las influencias de las nuevas tecnologías a las funciones y actividades de recursos humanos? ¿Qué factores añadiría usted a los señalados en el capítulo?
2. Los objetivos de los recursos humanos son cada vez más estratégicos. ¿Cómo transforman las nuevas tecnologías e Internet este cambio?
3. Explique con mayor detalle los desafíos que para el profesional de los RRHH suponen las nuevas tecnologías.
4. ¿Cuáles son las nuevas cualidades que necesitan los directivos de recursos humanos? ¿Por qué?
5. ¿Qué ventajas e inconvenientes ofrece Internet en el ámbito de la e-selección, e-carrera, e-comunicación, *e-learning,* e-beneficio y e-salud?

ESTUDIO DEL CASO

La implementación de un sistema de RRHH en el BANCO REALÍSTICO GLOBAL

Elaborado por el Dr. Davar Rezania
Investigador, Instituto de Estudios Laborales, ESADE Barcelona.

Banco Realístico Global tiene 110.000 empleados repartidos en 3.400 sucursales en más de 60 países. Sus servicios estaban organizados por áreas geográficas distribuidas por todo el mundo, siendo las principales Europa y Norteamérica. En el año 2000, el banco decidió implantar un nuevo sistema para la función de RRHH. Después de un extenso análisis, los departamentos de RRHH y TI (Tecnología de la Información) decidieron incorporar un nuevo software de ERP (*Enterprise Resource Planning*) con módulos de RRHH.

Poco después de haber empezado con el nuevo software, el banco reestructuró la organización, enfocándose hacia los clientes en tres líneas de negocio: clientes mayoristas, consumidores y clientes comerciales y gestión de activos. Cada línea de negocio era independiente y tenía sus propios objetivos a cumplir.

La primera línea de negocio que decidió continuar con la implantación del nuevo software fue la de clientes mayoristas. Cada unidad de negocio comprendida dentro de la línea de clientes mayoristas decidió cuándo querían unirse a la implantación del software. Los que así lo hicieron incorporaron su propio set de datos y acordaron compartir definiciones y procesos básicos adaptándolos a sus propias necesidades.

El banco implantó el sistema de RRHH, y casi al mismo tiempo un *data-warehouse* para informes a la gerencia. Durante el proceso de incorporación de este último, el analista de sistemas se dio cuenta de que cada unidad de negocio utilizaba su propia codificación. Por ejemplo, los niveles funcionales eran diferentes para secciones similares por todo el mundo. Un gerente de línea en Holanda tenía un nivel funcional 12, mientras que la misma función en Norteamérica tenía un nivel funcional 10. No existía una definición unificada para la graduación de funciones. Como resultado de esto, los informes se limitaban a mostrar gráficos básicos sobre el número de empelados y los movimientos dentro de la línea de negocio.

A finales del año 2001, el nuevo sistema administraba información de 16.000 empleados. En ese mismo año las líneas de negocio de consumidores y clientes comerciales decidieron unirse a la implantación. Eran las dos líneas de negocio más grandes, con más de 60.000 empleados en Europa, Norteamérica y Sudamérica. Querían un sistema con soporte centralizado de la organización, pero a su vez cada unidad de negocio demandaba su propia implantación. El argumento fue que las regulaciones y leyes locales eran diferentes. Incluso los procesos de RRHH como contratación y gestión del rendimiento eran diferentes entre las unidades de negocio.

Preguntas sobre el caso

1. Describa los temas de RRHH que la organización debe tener en cuenta a la hora de implantar un nuevo módulo de ERP-RRHH.
2. Si tú fueras el gerente del proyecto de la implantación del sistema, a qué le prestarías atención? ¿Cómo la enfocarías en una nueva línea de negocio?
3. ¿Cuál sería tu recomendación a la organización?

Capítulo 17

La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos

17.1 Las contribuciones de la gestión de los recursos humanos
17.2 Enfoques cualitativos sobre el control y la evaluación
17.3 Enfoques cuantitativos sobre el control y la evaluación
17.4 Nuevos enfoques
17.5 La investigación en gestión de recursos humanos

Resumen

Cuestiones a examinar y analizar

Estudio del caso

Preguntas sobre el caso

17.1 Las contribuciones de la gestión de los recursos humanos

Fines e importancia

Muchas organizaciones no percibirán la magnitud de la inversión que realizan en las actividades de recursos humanos a menos que adopten un plan sistemático para evaluarlas y controlarlas. Hasta el momento, solamente las grandes organizaciones emprenden algún tipo de evaluación de la gestión de los recursos humanos. Con frecuencia, los gerentes consideran que la contribución de la función de recursos humanos es «intangible» y, por tanto, no ven la necesidad de llevar a cabo una evaluación. Al no efectuarse mediciones, no puede conocerse la aportación real del departamento de recursos humanos a la productividad general de la organización.

Todas las organizaciones (y sus departamentos) deben realizar un análisis periódico de su situación, a fin de determinar con exactitud cuáles son sus virtudes y sus defectos. A su vez, los resultados de este análisis deben compararlos con las predicciones que se hayan hecho respecto de los condicionantes internos y externos de la organización. Esta información servirá de fundamento para el control de la gestión de los recursos humanos, en el sentido de que ayudará a elegir su plan estratégico.

Las investigaciones y análisis sobre las contribuciones de la gestión de los recursos humanos son escasos. La evaluación de la función de recursos humanos y de su relación con la eficacia y eficiencia de la organización permite comprender su utilidad a la hora de preparar el camino para la gestión estratégica de los recursos humanos. Los avances en esta dirección son, en última instancia, resultado de percibir que los cambios deben justificarse a partir de consideraciones sobre los resultados mínimos aceptables y el aumento de la efectividad de la organización[1]. Así pues, los mecanismos de control y evaluación constituyen un factor necesario que contribuye a la credibilidad y aceptación de la gestión de los recursos humanos de cara a la dirección de la empresa.

En sentido amplio, se piensa que es necesario controlar el rendimiento, con el fin de controlar los costes, y como fundamento para auditar y evaluar la eficacia y eficiencia de las diferentes prácticas de recursos humanos.

La dirección siempre está dispuesta a proclamar que la principal virtud de su organización son sus empleados, pero cuando se le pide que justifique el presupuesto de recursos humanos, o incluso que explique los recortes en él (en momentos de dificultades económicas), es incapaz de dar una explicación razonable.

Muchos gerentes de recursos humanos se enfrentan también a un dilema parecido cuando se les pide que argumenten la lógica económica en que se basa la introducción de un nuevo programa o servicio. ¿Cómo presentan los resultados tangibles que han previsto obtener de un sondeo de actitudes, de un programa nuevo para el control del estrés de la gerencia; de un nuevo procedimiento de evaluación del rendimiento? En el mundo empresarial se comprenden y respetan las actividades de recursos humanos cuando sus costes y beneficios se traducen en dinero. Por tanto, surge la necesidad de crear un marco sistemático, basado en una lógica coherente, para estimar, hacer un seguimiento y evaluar estas actividades. Sin un marco de este tipo, el gerente de recursos humanos no sólo tendrá problemas para justificar las actividades de su departamento ante otros, sino que no dispondrá de un criterio para evaluar las contribuciones de sus programas de actuación.

Hay tres razones principales por las que es importante evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos humanos:

1. El renovado reconocimiento de que son las *personas* las que hacen que una organización tenga éxito o fracase.
2. Las personas cuestan dinero, y en muchos casos sus sueldos constituyen un coste importante para la empresa.
3. Se sabe muy poco de lo que realmente supone gestionar los recursos humanos, por lo que se requiere una evaluación continua para profundizar en estos conocimientos.

---

[1] Templer, A. y Cattaneo, J. (1991), «Assessing human resource management effectiveness: how much have we learned?», *South African Journal of Labour Relations* 15, 4: pp. 23-30; Templer, A. y Cawsey, T. (1997), «Rethinking the contribution of HRM to Competitive Advantage in an Era of Portfolio Careers», Paper presented at the Annual Conference of the ASAC (St Johns, N. F., junio 1997).

Desde un punto de vista más concreto, la evaluación de las contribuciones de la gestión de los recursos humanos sirve para los siguientes fines:

- Contribuye a evaluar el estado de salud del sistema de recursos humanos y descubrir las áreas problemáticas.
- Contribuye a evaluar y hacer un seguimiento de las diversas actividades de recursos humanos en función de criterios tangibles (contribución a los resultados mínimos aceptables de la organización).
- Ayuda a anticipar problemas futuros y a iniciar intervenciones.

En el momento actual hay un interés cada vez mayor entre las organizaciones por aprender a realizar una evaluación sistemática de la gestión de los recursos humanos. El importante peso de los costes de mano de obra y el creciente papel que se otorga al capital humano aumentan la búsqueda de metodologías de evaluación. Sin embargo, a pesar de esta necesidad, los enfoques e instrumentos válidos no están muy desarrollados para llevar a cabo esta tarea.

Asimismo, las últimas investigaciones realizadas indican que existen correlaciones muy altas entre la eficacia y eficiencia de la organización y la utilización de medidas *objetivas* de *resultados*[2]. Si bien existen distintos enfoques para controlar y evaluar la gestión de los recursos humanos, muy pocas empresas disponen de buenos sistemas. Solamente un tercio de las empresas estudiadas ha señalado que utilizan algún procedimiento formal para evaluar sus actividades de recursos humanos[3].

La lógica en que se basa el hecho de realizar una evaluación es que, además de descubrir áreas de mejora, el uso de controles válidos y de mecanismos efectivos potencia la imagen del personal de recursos humanos, ya que permite demostrar la contribución tangible de estos últimos a los resultados generales de la organización.

La proliferación durante la última década de actividades, políticas y programas de recursos humanos ha llevado a una situación en la que se mantiene una tendencia natural de cambios profundos y a un aumento de la demanda de sus presupuestos específicos para su implantación. Sin embargo, aumentar el presupuesto sólo genera más necesidades, lo que justifica a su vez más desembolsos. Es preciso hacer frente a esta presión por el crecimiento sin fin del presupuesto de recursos humanos, junto al problema incluso mayor de asignar los recursos entre las diferentes actividades que desarrolla. Se precisan criterios para poder juzgar su importancia relativa, lo cual requiere el desarrollo sistemático de auditorías cuantitativas y de medidas de rendimiento para determinar el valor relativo de las inversiones en los respectivos programas, así como del despliegue de los recursos que necesita el departamento de recursos humanos.

En los capítulos anteriores sobre las diferentes funciones de recursos humanos ya se ha mencionado la evaluación de diversos programas y actividades. Asimismo, se han estudiado algunas de las ventajas e inconvenientes de los diferentes enfoques. En este capítulo se reúnen todos estos estudios sobre evaluación y se presenta un enfoque más amplio sobre el tema.

¿Quién evalúa?

La elección del auditor o evaluador depende del tipo y el alcance de la evaluación que se lleve a cabo. Algunas empresas prefieren la *evaluación externa*, efectuada normalmente por un consultor o firma de consultoría de reconocido prestigio, mientras que otras piden a su departamento de recursos humanos que realice periódicamente una *evaluación interna* selectiva. Obviamente, cada método tiene sus ventajas e inconvenientes.

Evaluadores externos. Si el objetivo de la evaluación es comparar el departamento de recursos humanos con otros del sector o de los principales competidores, es preferible que el análisis lo realice un consultor externo. Igual que en el caso de la auditoría de cuentas, el consultor externo puede realizar

---

[2] Koys, D.; Briggs, S. y Ross, S. (1987), «Organizational Effectiveness and Evaluation of the Human Resource Function» (Paper presented at the Academy of Management Meeting, Nueva Orleáns, agosto 1987); Patterson, M.; Lawthom, R. y Nickell, S. (1997), *Impact of people management practices on business performance*. London, Institute for Personnel and Development.

[3] Dolan, S. L. y Harbottle, J. G. (1989), «Results of Survey amongst Senior HR Managers» (Paper presented at the Annual Meeting of the Professional Association of Human Resource Managers of the Province of Quebec, abril 1989).

un examen sin sesgos o condicionantes de las diferentes prácticas y políticas del departamento de recursos humanos de la organización. Si esto se realiza desde dentro, siempre se corre el riesgo de justificar o racionalizar las políticas y procedimientos existentes. Un consultor externo puede ser más crítico y estar en mejor situación para descubrir las discrepancias y las variaciones, por comparación con otras organizaciones, así como en relación a sus propias opiniones y conocimientos.

Evaluadores internos. La mejor forma de llevar a cabo las evaluaciones basadas en investigaciones y análisis estadísticos de problemas concretos, como el coste de las quejas, el absentismo, los retrasos y los accidentes, es desde dentro de la propia organización. Para efectuar estos análisis de forma regular, la persona de la organización (normalmente un miembro de la plantilla de recursos humanos) debe poder acceder fácilmente al sistema de información de recursos humanos. Sin ello, la tarea se hace prácticamente imposible. Otros tipos de evaluación que pueden delegarse en personas de la organización son las relacionadas con el cumplimiento de la normativa y regulaciones, fundamentalmente en las áreas de igualdad de empleo, seguridad e higiene en el trabajo y legislación laboral. Los evaluadores pueden elaborar simplemente una lista de comprobación de los requisitos legales aplicables a la empresa y comparar las prácticas y políticas reales con las exigidas.

¿Qué se evalúa?

La evaluación de la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos humanos puede variar en cuanto a su ámbito y alcance. Puede centrarse en los fines, metas, objetivos, estructuras, actividades y resultados del departamento. Asimismo, puede examinarse una única función de recursos humanos, como la formación, el reclutamiento, las retribuciones o en temas como la forma en que el departamento de recursos humanos controla la rotación de personal, fomenta la higiene y seguridad en el trabajo o aborda los problemas de disciplina.

Existen dos planteamientos generales en la evaluación de la gestión de los recursos humanos: a) se asume una «excelencia universal», por la que siempre hay una mejor forma de gestionar eficazmente los recursos humanos, y b) un planteamiento, que a menudo se denomina modelo de «idoneidad» o de ajuste, según el cual la gestión eficaz de los recursos humanos no es universal, sino que supone un ajuste entre las políticas y prácticas de recursos humanos y las de la estrategia de la organización[4]. En las siguientes páginas presentaremos un enfoque combinado.

Debido a la diversidad de enfoques, ámbitos de aplicación y puntos de vista sobre la evaluación y control de las actividades de recursos humanos, nosotros en este capítulo nos centraremos en señalar los principales métodos utilizados en los enfoques cualitativos y cuantitativos.

17.2 Enfoques cualitativos sobre el control y la evaluación

Enfoque de la auditoría de recursos humanos

El enfoque más sencillo y directo de evaluación de la función de recursos humanos es la auditoría[5]. Se trata de una *evaluación sistemática y en debida forma de todas las políticas y programas de recursos humanos de una organización*. Puede centrarse en diferentes cuestiones, como por ejemplo: 1) ¿en qué medida la estructura del departamento de recursos humanos mejora su propia capacidad de funcionamiento?; 2) ¿en qué medida los fines y estrategias del departamento de recursos humanos apoyan los de la organización?; o 3) ¿en qué medida el departamento de recursos humanos desempeña adecuadamente sus diferentes funciones: la contratación de personal, la evaluación del rendimiento, el tratamiento de las quejas, etc.? En su forma pura, una auditoría consiste sencillamente en la revisión de los múltiples registros del departamento de recursos humanos, a fin de determinar si las políticas y procedimientos clave se están aplicando y cumpliendo. Al igual que en las auditorías de cuentas, las del ámbito social se basan en los registros existentes, tales como los presupuestos y asignaciones de recursos humanos, las quejas, el tipo y número de programas de formación y perfeccionamiento y los archivos de evaluación del rendimiento.

---

4 Templer y Cattaneo, «Assessing human resource management...»: p. 24.

5 Gomez-Mejía, L. (1985), «Dimensions and Correlates of the Personnel Audit as an Organization Assessment Tool», *Personnel Psychology*, vol. 38: pp. 293-308.

Por tanto, está claro que la auditoría puede ser muy intensa y englobar todos los temas, o centrarse selectivamente en algunos de ellos. A fin de realizar la auditoría, el auditor debe:

- Decidir qué es lo que va a examinar.
- Decidir provisionalmente de qué forma llevará a cabo la auditoría, elaborando un plan general preliminar de la misma.
- Seleccionar el personal que participará.
- Emprender una investigación previa, lo que supone fundamentalmente recopilar información general sobre el departamento de recursos humanos, la organización y los problemas concretos en los que se considere que habrá que profundizar.
- Ultimar el plan de auditoría, refinando las herramientas y medidas, y elaborando un calendario claro de su realización.
- Recabar la información.
- Reunir los resultados y utilizarlos para descubrir los puntos fuertes y débiles del departamento de recursos humanos, y señalar las áreas provechosas de actuación a largo plazo, a fin de mejorar su situación.

Existen dos tipos de auditoría de la gestión de los recursos humanos: la estratégica y la de funcionamiento. El centro de interés de la auditoría estratégica es la evaluación de la adecuación de las políticas y prácticas de recursos humanos en el apoyo a la estrategia general de la organización. Algunos de los factores que deben evaluarse en la auditoría estratégica son los siguientes[6]:

- *Factores del entorno:* La pregunta que hay que plantearse es: ¿de qué forma contribuye la función de recursos humanos a la organización a la hora de tratar con su ambiente externo?, o ¿hasta qué punto contribuye el subsistema de recursos humanos al logro de los objetivos a largo plazo de la organización?
- *Factores relacionados con el sector:* ¿Qué temas de recursos humanos resultan clave en el sector? Por ejemplo: cumplimiento de una normativa o reglamento especial aplicable al sector.
- *Factores relacionados con la aplicación de la estrategia:* ¿Cuáles son los temas clave de recursos humanos involucrados en la implantación de la estrategia general? Por ejemplo: la situación en que se encuentren las relaciones entre el departamento de recursos humanos y los departamentos de línea.
- *Factores relacionados con la empresa:* ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa respecto de los recursos humanos? Por ejemplo: ¿qué áreas de aplicación de recursos humanos se adecúan especialmente bien a las necesidades futuras, tal como se han planteado en la estrategia? ¿Qué áreas no se ajustan tan bien?

El centro de interés de la *auditoría de funcionamiento* es la orientación de las decisiones y actuaciones a corto plazo, de forma que no entren en conflicto con las planteadas a largo plazo. En los recuadros 17.1 y 17.2 se muestran dos métodos diferentes para llevar a cabo una auditoría de funcionamiento. En ambos métodos suelen agruparse los elementos por actividad de recursos humanos, y es el responsable del área quien proporciona normalmente la información, a través de una entrevista, un cuestionario o un listado de comprobación. La auditoría real es mucho más larga y en los recuadros 17.1 y 17.2 solamente se ha elegido una muestra de los elementos y preguntas que pueden hacerse[7].

Como puede verse en el Recuadro 17.2, la lista de comprobación es un método muy sencillo y elemental de evaluación, pero su interpretación resulta bastante difícil, debido a la subjetividad de la información. Para superar algunos de los problemas de interpretación, a menudo las auditorías las realizan equipos. Las auditorías múltiples, diseñadas para diferentes secciones o unidades de la organización, las llevan a cabo equipos conjuntos de especialistas en recursos humanos y gerentes

---

[6] Este estudio está basado en Rothwell, W. J. y Kazanas, H. C. (1988), *Strategic Human Resources Planning and Management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall: pp. 423-426.

[7] Varias firmas de asesoría de dirección de empresas han creado auditorías amplias de la gestión de los recursos humanos, que en un futuro próximo estarán disponibles en soporte informático. El ejemplo de auditoría que se presenta en este recuadro ha sido creado por MDS *Management Inc.*, de Montreal (P.O. Box 116, C.L.S. Station, Montreal H4V 2Y3), y se ha utilizado con permiso. Una empresa consultora británica, MCP *Management Consultants* (11 John Street, Londres WC1N 2EB), ha elaborado un enfoque diferente de auditoría.

de línea que representan a la unidad. Algunas empresas efectúan estas auditorías anual o bianualmente. Para facilitar la interpretación, pueden compararse los resultados de las distintas unidades de la empresa, o de unidades o secciones parecidas de otras organizaciones.

RECUADRO 17.1 Algunas preguntas de entrevista para la auditoría de recursos humanos

A) Preguntas de carácter general

1. ¿Cuáles diría que son los principales objetivos de su empresa?
2. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los cometidos principales del departamento de recursos humanos?
3. ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente la empresa? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué grado de difusión tienen?
4. ¿Tiene algún objetivo concreto para este año respecto de los recursos humanos? ¿Y a largo plazo?

B) Análisis del puesto de trabajo

5. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?
6. ¿Qué métodos emplean para crear las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?

C) Planificación de los recursos humanos

7. ¿Qué planes tiene para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos de su propio departamento? ¿Qué grado de proyección futura tienen sus planes?
8. ¿Qué métodos, medios o modelos emplea para llevar a cabo la planificación de los recursos humanos? ¿Qué experiencia tiene en el uso de estos métodos o medios?
9. ¿Qué es lo que espera que hagan otros gerentes de la empresa para facilitar sus planes de recursos humanos? ¿Cómo deberían hacerlo? ¿Qué políticas existen para motivar a otros gerentes para que colaboren a este respecto?

D) Dotación de personal

10. ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados y cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?
11. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir? ¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?
12. ¿Qué políticas tiene en marcha respecto del reclutamiento interno y externo? ¿Por qué? ¿Está satisfecho con la forma actual de hacerlo?
13. ¿Qué métodos utiliza habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave? ¿Dispone de estadísticas sobre su éxito o fracaso? ¿Tiene idea de sus costes?

E) Retribución

14. ¿Cómo determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?
15. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? En caso afirmativo, explique la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.
16. ¿Cuál es su problema principal en la administración de salarios?
17. Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿qué otras prestaciones ofrece a los empleados? ¿Por qué (cuál es la lógica en que se basan las prestaciones)?

F) Evaluación del rendimiento

18. ¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del rendimiento que se emplean para las diferentes categorías de empleados? ¿Cuáles son las razones principales de su descontento?
19. ¿Cón qué fines se realiza la evaluación del rendimiento? ¿Por qué?
20. ¿Con qué frecuencia evalúan oficialmente los supervisores el rendimiento de sus empleados? ¿Les gusta el sistema? ¿Les gusta a los subordinados el sistema existente?

>

G) Formación y perfeccionamiento

21. ¿Efectúa regularmente un análisis de las necesidades de formación? ¿Cómo lo hace? ¿De qué manera decide qué empleados se formarán?
22. ¿Cómo se diseñan los programas de formación (en cuanto a contenidos)? ¿Cuál es su lógica?
23. ¿Cómo evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación?
24. ¿Qué cambios o mejoras piensa que debieran hacerse respecto a la formación en el puesto de trabajo?
25. ¿Existe algún sistema para animar a los superiores a ayudar a los empleados a desarrollar sus posibilidades?

H) Planificación y gestión de la carrera profesional

26. ¿Existe alguna política en la empresa sobre planificación de la carrera profesional? ¿Qué es lo que le gusta y lo que le disgusta de ella?
27. ¿Existe alguna política para ayudar a los empleados que se encuentren en una meseta profesional en la empresa?
28. ¿Fomenta la empresa el consejo profesional informal (por ejemplo, tutoría)?

I) Calidad de vida en el trabajo y productividad

29. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de calidad total, etc.)? ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad?
30. ¿Dispone de algún programa para los «empleados con problemas» (programas de asistencia al empleado, consejo, etc.)? ¿En qué medida son efectivos estos programas?
31. ¿Cómo mantiene informados a los empleados sobre lo que sucede en la empresa? ¿Realizan actividades de comunicación con regularidad? ¿Algún problema en concreto?
32. ¿Cómo se plantea la obtención de información sobre los empleados? ¿Qué canales y métodos emplea? ¿Con qué frecuencia?

J) Seguridad e higiene en el trabajo

33. ¿Cuáles son los mecanismos principales que existen para mantener la seguridad y la higiene en la empresa? ¿Existe algún problema en concreto?
34. ¿Qué política sigue la empresa respecto de la prevención de accidentes y de las enfermedades laborales? ¿Está satisfecho con los sistemas actuales que emplean?
35. ¿Recoge y analiza regularmente información sobre seguridad e higiene? ¿Qué es lo que hace con la información?
36. ¿Quisiera hacer algún otro comentario o sugerencia respecto de la seguridad e higiene en el trabajo?

K) Relaciones laborales

37. ¿Cómo caracterizaría las relaciones del departamento de recursos humanos con los sindicatos de la empresa? ¿Podría comentar qué mejoras considera que podrían hacerse de cara al futuro?
38. ¿Mantiene estadísticas sobre el número y la naturaleza de las quejas? ¿Calcula el coste de cada una?
39. ¿Encuentra algún problema concreto para hacer cumplir el acuerdo colectivo?
40. ¿Tiene dificultad para disciplinar a los empleados?

L) Otras funciones de recursos humanos

41. ¿Qué se espera que hagan los gerentes y otros profesionales superiores respecto de las relaciones con la comunidad local?
42. ¿Cómo ve su presupuesto? Explíquese.
43. ¿Cómo ve la calidad del personal del departamento de recursos humanos? Coméntelo.
44. ¿Cómo ve el papel del departamento de recursos humanos en su empresa? Coméntelo.

Fuente: MDS Management Inc., Montreal.

RECUADRO 17.2 Lista de comprobación para la auditoría de los recursos humanos

Código	Tema/área de la auditoría	Sí	No		Comentarios
1.0	**Análisis del puesto de trabajo** 1.1. ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo? 1.2. ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo? 1.3. ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo? 1.4. ¿Se actualizan los análisis del puesto de trabajo? 1.5. ¿Con qué fin se emplean los análisis del puesto de trabajo? 1.5.1. ¿Dotación de personal? 1.5.2. ¿Evaluación del rendimiento? 1.5.3. ¿Formación? 1.5.4. ¿Planificación de la carrera profesional? 1.5.5. ¿Promoción? 1.5.6. ¿Retribución? 1.6. ¿Está vinculado el análisis del puesto de trabajo al sistema de información de recursos humanos?				
2.0	**Planificación de los recursos humanos** 2.1. ¿Se realizan previsiones de recursos humanos en relación a 2.1.1. la necesidad de recursos humanos en conjunto? 2.1.2. la sustitución del personal existente? 2.1.3. los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)? 2.2. ¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?				
3.0	**Reclutamiento** 3.1. ¿Existen problemas para reclutar empleados? 3.2. ¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados? 3.2.1. Oficinas de empleo. 3.2.2. Medios de comunicación (prensa, radio). 3.2.3. Recomendaciones de los empleados. 3.2.4. Empresas de cazatalentos. 3.3. ¿Se realizan análisis de costes y beneficios de los medios de reclutamiento? 3.4. ¿Se anuncia suficientemente el reclutamiento? 3.5. ¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación? 3.6. ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?				
4.0	**Selección** 4.1. ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo? 4.2. ¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección? 4.3. ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales? 4.4. ¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud? 4.5. ¿Se forma a los entrevistadores? 4.6. ¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo? 4.7. ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas? 4.8. ¿Se estudian la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?				

>

Código	Tema/área de la auditoría	Sí	No		Comentarios
5.0	**Orientación y ubicación** 5.1. ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos? 5.2. ¿Incluye la información básica 5.2.1. información sobre la empresa? 5.2.2. la estructura u organigrama de la organización? 5.2.3. el contrato individual o el acuerdo colectivo? 5.3. ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo? 5.4. ¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas? 5.5. ¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?				
6.0	**Retribución directa** 6.1. ¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo? 6.2. ¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo? 6.3. ¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento 6.3.1. individual? 6.3.2. de grupo? 6.4. ¿Existen problemas de diferencias en la retribución? 6.4.1. ¿Inequidad interna? 6.4.2. ¿Inequidad externa?				
7.0	**Retribución indirecta** 7.1. ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones? 7.2. ¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados? 7.3. ¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?				
8.0	**Evaluación del rendimiento** 8.1. ¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal? 8.2. ¿Se basan las evaluaciones del rendimiento en 8.2.1. rasgos de personalidad? 8.2.2. comportamientos reales? 8.2.3. resultados? 8.3. ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento? 8.4. La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a 8.4.1. los gerentes? 8.4.2. los empleados? 8.5. ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación? 8.6. ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?				
9.0	**Formación y perfecionamiento** 9.1. ¿Existen programas de formación 9.1.1. para gerentes? 9.1.2. para profesionales? 9.1.3. para trabajadores? 9.2. ¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades? 9.3. ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento? 9.4. La formación se imparte fundamentalmente: 9.4.1. por formadores internos. 9.1.2. por formadores externos.				

Código	Tema/área de la auditoría	Sí	No		Comentarios
9.0	9.5. La formación se lleva a cabo fundamentalmente 9.5.1. en el puesto de trabajo. 9.5.2. fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo. 9.5.3. fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo. 9.6. ¿Se mide y controla el éxito de la formación 9.6.1. durante la formación? 9.6.2. en el puesto de trabajo? 9.7. ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?				
10.0	**Gestión y planificación de la carrera profesional** 10.1. ¿Existen programas de planificación de la carrera para 10.1.1. gerentes? 10.1.2. empleados profesionales y especializados? 10.1.3. empleados semicualificados? 10.2. ¿Se anima a los empleados a autoevaluarse y desarrollar sus carreras profesionales? 10.3. ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?				
11.0	**Mejora de la calidad de vida en el trabajo y de la productividad** 11.1. ¿Se realizan encuestas sobre satisfacción en el puesto de trabajo? 11.2. ¿Existen programas de 11.2.1. ampliación del puesto de trabajo? 11.2.2. enriquecimiento del puesto de trabajo? 11.2.3. círculos de calidad? 11.2.4. gestión de calidad total? 11.3. ¿Existe algún sistema de sugerencias del empleado?				
12.0	**Seguridad e higiene en el trabajo** 12.1. ¿Existen planes para la prevención de accidentes? 12.2. ¿Se analizan sistemáticamente las estadísticas sobre lesiones y enfermedades laborales? 12.3. ¿Existen instalaciones o soluciones para ayudar a los empleados en caso de 12.3.1. accidentes o enfermedades? 12.3.2. problemas emocionales?				
13.0	**Relaciones laborales** 13.1. ¿Existen políticas definidad respecto de 13.1.1. quejas de los empleados? 13.1.2. actuaciones disciplinarias? 13.1.3. despidos? 13.2. ¿Se realizan esfuerzos para negociar la mejora de las relaciones laborales? 13.3. ¿Existen estadísticas o información sobre los costes de las quejas?				
14.0	**Varios** 14.1. ¿Hay un sistema de información de recursos humanos en funcionamiento? 14.2. ¿Se actualizan los expedientes de personal? 14.3. ¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa? 14.4. ¿Sigue el personal de recursos humanos de forma sistemática los avances que se producen en el área?				

Fuente: MDS Management Inc., Montreal.

Enfoques del análisis del trabajo y de la elaboración de presupuestos

Si bien los enfoques del análisis del trabajo y elaboración de presupuestos suponen trabajar con cifras reales, se suelen enmarcar dentro de la categoría de cualitativos debido a que exigen una evaluación subjetiva de la adecuación del presupuesto o de un servicio determinado. El *análisis del trabajo* se basa en las técnicas de muestreo, con las que se examinan aleatoriamente las actividades del personal de recursos humanos a fin de extraer inferencias sobre el conjunto del departamento.

La *elaboración de presupuestos* puede aportar indicios para evaluar la eficacia de la gestión de los recursos humanos. Por tanto, cada actividad puede evaluarse en función del porcentaje de presupuesto que se asigna con relación al total. La cantidad asignada refleja la importancia estratégica de la actividad. Mediante la comparación pueden evaluarse, a lo largo del tiempo, los cambios de orientación y de magnitud de las distintas políticas de recursos humanos. Además, la evolución del presupuesto del departamento de recursos humanos, en comparación con la de otros departamentos de la organización o de organizaciones similares (en cuanto a su tamaño y metas), puede dar una idea sobre la eficiencia y eficacia del departamento. Por ejemplo, la partida del presupuesto destinada al pago de su personal es un índice indirecto de la importancia que otorga la organización a los servicios que presta. Una medida que suele emplearse para indicar esto último es viendo lo que representan los efectivos del departamento de recursos humanos respecto al total de empleados de la organización o mediante el cálculo de la *proporción ajustada,* es decir, excluyendo del total de empleados a los técnicos y los de secretaría. Estos índices pueden compararse con los de otras organizaciones. Así, por ejemplo, en un estudio se ha hallado que los índices de empleados de personal eran más altos en las organizaciones grandes (de más de 2.000 empleados) que en las de tamaño medio y pequeño (con menos de 2.000 empleados). En este mismo estudio se encontró que, en términos relativos, los índices sencillos y ajustados de empleados de personal en Canadá eran significativamente mayores que los de los de las empresas estadounidenses: sobre 100, en Canadá eran de 1,4 (el sencillo) y 0,7 (el ajustado), y en Estados Unidos de 1,2 y 0,46, respectivamente[8]. Una explicación posible de la superior proporción en Canadá es la mayor incidencia de los sindicatos, lo que requiere más personal para cubrir los acuerdos y negociar los convenios.

17.3 Enfoques cuantitativos sobre el control y la evaluación

Índices de recursos humanos

Muchas organizaciones elaboran índices propios para evaluar la unidad de recursos humanos. Estos índices suelen agruparse de forma que correspondan a las actividades principales del departamento de recursos humanos o en función de temas estratégicos tales como: los accidentes, la rotación de personal, el absentismo laboral, la productividad, etc. En el Recuadro 17.3 se presentan ejemplos de los índices más habituales.

La mayor parte de las organizaciones comparan estos índices con los datos anteriores de la propia unidad, con los objetivos previstos y con los de la media del sector. Los resultados de estas comparaciones permiten indicar si la unidad se mantiene estable, está aumentando o disminuyendo. El análisis de la tendencia aporta, sin lugar a dudas, conocimientos sobre la relación entre las actividades y los resultados de la unidad.

Enfoques de costes, beneficios y utilidad

El análisis de costes y beneficios. El concepto de análisis de costes y beneficios ha adquirido muchos significados. No obstante, en general, refleja un conjunto de procedimientos, con diferentes grados de elaboración matemática, que ayudan a la gerencia a: 1) justificar los programas existentes; 2) reducir los costes de los programas, a la vez que se mantiene su eficacia; 3) lograr un mayor control sobre los costes de los programas sin reducir las contribuciones; 4) determinar el modo de mejorar los resultados de los programas sin incrementar sus costes; y 5) evaluar la flexibilidad de los programas propuestos. Los modelos de costes y beneficios no se han aplicado tanto a la gestión de

[8] Dolan y Harbottle, «Results of a Survey».

SABÍAS QUE

El análisis de utilidad transforma coeficientes de validez —o diferencias en rendimiento inducidas por una intervención de RRHH— a unidades económicas de ahorro de costes o aumento de la productividad. Por razones muy diversas y no del todo claras, el análisis de utilidad no ha alcanzado aún el nivel de uso en las empresas que cabría esperar. Sin embargo, los resultados de este tipo de análisis nos pueden ayudar a tomar decisiones de inversión con argumentos tan sólidos como los que se utilizan en cualquier otro ámbito de la empresa, lo cual eleva efectivamente los recursos humanos al nivel de importancia estratégica de cualquier otro tipo de inversión.

Fuente: Cabrera, A. y Gómez-Mejía, L. (2002), «La sexta fuerza competitiva: ¿como gestionar a las personas en el siglo XXI?», *Revista de empresa:* p. 25.

los recursos humanos como en otras áreas de gestión. Sin embargo, con el aumento de la exigencia de rendir cuentas sobre la gestión de los recursos humanos, es muy probable que su uso aumente en el futuro.

La definición del coste de todas las funciones de recursos humanos incluye dos parámetros principales: *controlables* frente a *no controlables* y *directos* frente a *indirectos*. Por tanto, es preciso tener en cuenta las repercusiones de los factores de la situación a la hora de elaborar la fórmula de costes. Por ejemplo, fijándonos en el absentismo de los empleados, el punto hasta el que la gente no asiste al trabajo debido a una enfermedad real o a que tiene un hijo enfermo, o incluso por las condiciones climáticas, representa un coste no controlable. Sin embargo, la organización puede controlar el uso que hacen los empleados de los días que pueden faltar por enfermedad, porque están insatisfechos con el sueldo o como estrategia de reducción de estrés.

Los costes reales, como, por ejemplo, el coste de sustituir a un empleado ausente, es una medida directa. Las medidas indirectas suelen expresarse en función del tiempo, la calidad o la cantidad. En muchos casos, los costes indirectos superan los directos, si bien las organizaciones raramente lo detectan o miden. Por ejemplo, los costes indirectos asociados a la sustitución de un empleado ausente podrían ser los siguientes:

- Los costes administrativos que supone buscar un sustituto.
- Los costes en tiempo productivo del supervisor responsable de orientar al sustituto.
- Los costes a corto plazo de formar y orientar al sustituto.
- Los costes relacionados con el descenso de la moral de otros empleados.

Estimar el valor monetario de los resultados obtenidos mediante los distintos programas puede ser decisivo para calcular los beneficios aportados. Por ejemplo, la compensación económica de los costes de formación reside en las ganancias conseguidas mediante la aplicación de dicho programa de actuación.

Análisis de utilidad. El análisis de utilidad es un método que se emplea para equilibrar los costes y beneficios de los programas de recursos humanos. Los especialistas en recursos humanos pueden determinar la eficacia de un método de selección calculando un coeficiente de validez y traduciendo ese coeficiente de validez a un valor monetario indicativo del aumento de productividad resultante. Para el caso de la formación, la decisión de adoptar un programa de formación dependerá de si el aumento de productividad resultante supera el incremento en sus costes. Para determinar esto, el evaluador debe comparar el valor monetario del nuevo programa de formación con el valor conseguido mediante cualquier otro método que pudiera sustituirlo. Esto puede estar influido por cuatro factores[9]:

1. *Diferencias en la productividad:* La productividad media de quienes se hayan formado con el programa nuevo menos la productividad media de quienes se hayan formado con el programa antiguo.
2. *Variabilidad:* En qué medida difieren los sujetos en cuanto al valor monetario de su rendimiento anual.
3. *Número de formados.*
4. *Diferencias en los costes:* El coste del programa nuevo menos el coste del programa antiguo.

[9] Ejemplo citado en Scarpello, V. G. y Ledvinka, J. (1988), *Personnel/Human Resource Management Environments and Functions*. Boston, PWS-KENT: p. 741.

RECUADRO 17.3 Ejemplo de índices cuantitativos de recursos humanos

Planificación

- Número de vacantes nuevas de puestos no previstas.
- Diferencia entre las necesidades previstas y las reales.

Dotación de personal

- Edad media de la plantilla.
- Proporción entre empleados ausentes y no ausentes.
- Tiempo medio necesario para reclutar empleados por tipo de especialidad.
- Costes de publicidad por contratación o recomendación.
- Índices de rotación de personal y de absentismo.
- Relación entre los diversos instrumentos de selección (impresos de solicitud, pruebas, etc.) y los índices de rendimiento.

Retribución

- Número de empleados por encima o por debajo de los sueldos normales.
- Relación entre la promoción por méritos y la promoción por antigüedad.
- Diferencia media de sueldos entre departamentos, divisiones o categorías decisivas de empleados.
- Número y tipo de empleados que participan en los beneficios.
- Número y tipo de empleados que utilizan los servicios que proporciona la empresa (planes de seguros, instalaciones de ocio, etc.).

Formación y perfeccionamiento

- Proporción de empleados que reunieron los requisitos para recibir formación el año anterior; proporción de supervisores que recibieron formación en supervisión.
- Proporción de empleados perfectamente capacitados para realizar su trabajo.
- Calidad del producto y del servicio antes y después de la formación.
- Costes de formación por empleado y por categoría salarial.

Seguridad e higiene

- Frecuencia de accidentes.
- Número de horas y días perdidos debido a accidentes.
- Accidentes por tipo.
- Accidentes y enfermedades por departamento y división o categoría de empleado.

Relaciones laborales

- Proporción de quejas que se han ganado el año anterior.
- Coste medio de las quejas por empleado.
- Número de quejas y reclamaciones procesadas.
- Quejas por temas.

En la fórmula que figura a continuación se relacionan estos cuatro factores para determinar la utilidad que supone adoptar el programa nuevo:

$$\text{Utilidad} = (\text{Diferencia de productividad}) \times (\text{Variabilidad}) \times \\ \times (\text{Número de formados}) - (\text{Diferencia de costes})$$

En definitiva, lo que se pone de manifiesto es que si bien el concepto de utilidad responde a un conjunto de ideas o principios, existen diferentes métodos para su determinación, dependiendo de la actividad que se quiera evaluar.

Contabilidad de recursos humanos

Lo que hace que este enfoque sea diferente de los otros es la cuantificación, en términos económicos, de un conjunto común de resultados de comportamiento y de rendimiento. Si bien no existen procedimientos de contabilidad aceptados en general para la valoración del empleado, se han realizado esfuerzos para aplicar los principios de esta disciplina al comportamiento. Los comportamientos que se miden según este enfoque son los relacionados con las funciones de recursos humanos de atraer, seleccionar, retener, perfeccionar y utilizar a los empleados.

La contabilidad de recursos humanos representa el intento de tratar los recursos humanos como capital, en lugar de como gasto. Según este enfoque, los criterios que se aplican a los bienes patrimoniales se hacen extensibles también a la fuerza laboral. Por consiguiente, el valor de capital de los recursos humanos puede estimarse por sus costes de sustitución o por los costes de adquisición, siendo posible el cálculo de su depreciación.

A menudo, la contabilidad de recursos humanos se parece al análisis de utilidad. En muchos casos, el coste de los recursos humanos se mide solicitando a los gerentes una estimación del valor monetario, que se asociará a los resultados que se esperan de sus actividades. Por ejemplo, en un estudio se pidió a gerentes de recursos humanos que estimaran el valor monetario de diferentes niveles de rendimiento de los programadores informáticos. Al señalar las mejoras de rendimiento atribuidas a un programa nuevo de selección, los directivos de recursos humanos pudieron estimar el valor monetario de sus resultados[10]. Si bien algunas empresas, como *General Motors* o IBM, han usado este enfoque de contabilidad de recursos humanos, no obstante son muchos los que se muestran escépticos ante esta aproximación y señalan que los principios contables no pueden o no deberían ser usados para la valoración de las personas[11].

17.4 Nuevos enfoques

El enfoque de los clientes o usuarios del servicio

En los últimos tiempos, los enfoques cuantitativos y cualitativos de la evaluación de las actividades de recursos humanos se han complementado con la información obtenida a partir de entrevistas y encuestas de los clientes o principales beneficiarios. El supuesto en que se basa este enfoque es que la eficacia del departamento de recursos humanos está determinada por su reputación entre sus clientes o usuarios del servicio. No obstante, es preciso señalar que si en el proceso de evaluación se emplea exclusivamente la satisfacción del cliente, puede llevar a resultados erróneos. Las actitudes de los diversos usuarios deberán tenerse en cuenta junto con cualquiera de los otros métodos que hemos señalado en este capítulo.

El enfoque de los usuarios está en auge, dada la importancia que se confiere a la satisfacción del cliente en la literatura de gestión, así como a conceptos como «gestión de calidad total», cero defectos y similares[12]. Obviamente, el departamento de recursos humanos no puede satisfacer a todos sus clientes internos. Por consiguiente, dada la noción de recursos limitados, un departamento de recursos humanos eficaz será aquel que es capaz de determinar quiénes son sus clientes «clave» con objeto de centrarse en ellos. Descubrir quiénes son los individuos o grupos más importantes

---

10 Hunter, J. E. *et al.* (1979), «Impact of valid selection procedures on work force productivity», *Journal of Applied Psychology* 64, 1: pp. 107-118.

11 Johanson, U. (1999), «Why the concept of human resource costing and accounting does not work. A lesson from seven Swedish cases», *Personnel Review*, 28: 1/2: pp. 91-107.

12 Crow, S.; Hartman, S.; Koen, C. y Van Epps, P. (1995), «A constituency theory perspective of human resources effectiveness», *Employee Relations*, 17, 1: pp. 38-50; Belout, A.; Dolan, S. L. y Grégoriades, C. (1997), «L'efficacité des directions des ressources humaines selon l'approche des constituantes multiples: une étude comparé des secteurs public et privé canadiens», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration-Canadian Journal of Administrative Studies*; Dolan, S. L.; Belout, A. y Valle, R. (1998), «Stakeholder Approach to Measure Human Resource Effectiveness: An Assessment and Commentary», *Proceedings of the* 6.ª *Conference on International Human Resource Management*, Weber, W.; Festing, M. y Kabst, R. (eds.), Paderborn, Germany; Dolan, S. L. y Belout, A. (1997), «Assessing Human Resource Effectiveness: The Emergence of the Stakeholde Approach», *The HRM Research Quarterly*, vol. 1 (1).

de la organización no es tarea fácil. Sin embargo, la organización que no se dirija a estos «elementos humanos esenciales» puede que dedique tiempo, dinero y otros recursos a los clientes menos importantes y, en consecuencia, reducirá su influencia sobre los resultados mínimos aceptables para la empresa[13].

17.5 La investigación en gestión de recursos humanos

¿Por qué investigar?

El valor de la investigación en gestión de los recursos humanos es doble: en primer lugar, porque el conocimiento de los principios de los métodos de investigación puede ayudar al especialista de esta área a obtener información pertinente y, en segundo lugar, porque aumenta las posibilidades de abordar un problema determinado con la solución apropiada. En otras palabras, el conocimiento de la metodología de investigación permite aumentar la seguridad al tomar las decisiones y, por tanto, contribuye a lograr un mayor control.

La investigación puede utilizarse para describir, predecir y comprender, así como para aumentar el control. Los teóricos y los profesionales suelen investigar con diversos fines. Por ejemplo, la investigación académica podría estar dirigida a elaborar una teoría nueva, poner a prueba una ya existente, comparar y evaluar dos o más teorías, reconciliar discrepancias de los resultados de investigaciones publicados, etc. Los profesionales de los recursos humanos, por su lado, la orientan hacia la búsqueda de soluciones ante problemas inmediatos o a largo plazo de la organización; por ejemplo: evaluar las necesidades de la organización en cuanto a programas o intervenciones de recursos humanos (necesidades de formación, necesidades de consejo, etc.), estudiar los efectos de los nuevos programas sobre el comportamiento y la productividad de los empleados (programas de asistencia al empleado, programas nuevos de prestaciones, etc.), evaluar el momento y la adecuación del cambio de políticas, cómo reducir la resistencia al cambio (métodos nuevos de evaluación del puesto de trabajo, la introducción de tecnología nueva, etc.), evaluar los programas y prácticas que están en marcha (como se ha estudiado en la primera mitad del capítulo) o diagnosticar las causas de problemas concretos de la organización (elevadas tasas de rotación de personal y de absentismo, etc.).

Con independencia de quién lleve a cabo la investigación y con qué fines se realice, hay varias cuestiones o «reglas» comunes a tener en cuenta. La investigación de calidad implica un proceso en el que se recogen datos de forma sistemática y pertinente, se codifican y analizan adecuadamente, se reconocen las limitaciones y, por último, se atribuye un determinado grado de confianza a los hallazgos. El ciclo de investigación abarca el planteamiento de preguntas, el estudio, el examen, la experimentación y el análisis. Estos procesos deben realizarse de forma sistemática, diligente, crítica, objetiva y lógica.

La diferencia entre un observador sensible que utiliza el sentido común para llegar a un análisis y tomar una decisión en una situación concreta y el investigador que utiliza el método científico es que este último se hace preguntas sistemáticas sobre el tema y trata de describir, explicar o predecir fenómenos, basándose en datos recopilados cuidadosamente con este fin.

La lógica de la investigación científica y su método

Cualquier investigación científica tiene las siguientes características[14]:

- *Intencionalidad:* La investigación debe tener una razón o un fin claro; en definitiva, un objetivo.
- *Rigor:* Una buena base teórica y un diseño metodológico correcto añadirán rigor a cualquier investigación. Rigor significa esmerarse, ser meticuloso y preciso antes, durante y después del estudio.

---

[13] Véase Tsui, A. (1987), «Defining the Activities», *Human Resource Management,* 26, pp. 35-69; Tsui, A. y Gómez-Mejía, L. «Evaluating the human resource effectiveness», pp. 187-227, en *Human Resource Management: evolving role and responsabilities.* Edited by Lee Dyer, 1988; y Tsui, A. y Milkovich, G. (1994), «Personnel department activities», pp. 519-537. Working paper.

[14] Para más información, consúltese U. Sekaran (1992), *Research Methods for Business.* New York, John Wiley and Sons: pp. 9-14.

- *Susceptibilidad de ponerse a prueba:* La investigación científica se presta a poner a prueba hipótesis derivadas de forma lógica. Estas últimas se elaboran normalmente tras un examen de otras investigaciones publicadas en el área de investigación. Normalmente, las hipótesis pueden contrastarse aplicando técnicas estadísticas.
- *Replicabilidad:* Los resultados de una investigación realizada cuidadosamente deben llevar a hallazgos similares cuando ésta se repita bajo las mismas condiciones. La posibilidad de reproducir los resultados asegura al investigador que éstos no se han producido por azar.
- *Precisión, confianza y generalización:* Puesto que la mayor parte de la investigación aplicada en gestión de los recursos humanos raramente se realiza en laboratorio bajo condiciones controladas o se basa en el estudio de una muestra de población, las conclusiones normalmente se presentan en términos estadísticos. La *precisión* se refiere a la medida en que los resultados, basados en la muestra, se acercan al «fenómeno real» sobre el que se pretende llegar a una conclusión general (*validez de la investigación*). Por otro lado, la *confianza* se refiere a la probabilidad de que las estimaciones basadas en la muestra sean correctas. En la investigación de la gestión de los recursos humanos, así como en las ciencias sociales y del comportamiento en general, la regla es poder concluir que en el 95% de las ocasiones es probable que los resultados obtenidos sean ciertos (se deja un margen de error del 5%).
- *Objetividad:* Los métodos de recogida de datos, así como las conclusiones extraídas de la interpretación de los resultados, deben ser objetivos. Hay muchas formas en las que el investigador puede recoger los datos discretamente.
- *Parsimonia:* Siempre es preferible buscar explicaciones sencillas al problema que se trate, a crear esquemas de investigación complejos en los que se tenga en cuenta un número de factores que no puedan manejarse.

Para realizar una investigación verdaderamente científica, el investigador debe seguir una serie de pasos, a saber:

1. *Definir el problema.* El primer paso consiste en definir el problema que se vaya a investigar de forma clara y precisa: establecer las cuestiones de investigación. A menudo, los profesionales de los recursos humanos no prestan atención al problema real, centrándose en su lugar en los *síntomas*. El absentismo crónico, por ejemplo, que tiene un alto coste para la organización, es normalmente un síntoma de otros problemas de recursos humanos, como un mal clima en las relaciones laborales, una supervisión deficiente, callejones profesionales sin salida, etc. Por tanto, para su estudio serán necesarios el área, el propósito y el nivel de análisis (el absentismo como fenómeno individual podría ser diferente del absentismo de un departamento o de una unidad).
2. *Observar y recopilar información preliminar.* Una vez definido el problema, es preciso recopilar información preliminar sobre el mismo. Hay que saber más acerca de lo que se haya observado. Esto puede hacerse hablando con personas informadas en el trabajo. Además, si el investigador lleva a cabo una búsqueda bibliográfica podrá descubrir cómo se han abordado problemas o cuestiones parecidas en otras situaciones. Con la ayuda de la informática (utilización de bases de batos bibliográficas) puede obtenerse información bibliográfica de forma rápida y eficaz.
3. *Elaborar una teoría y establecer hipótesis.* La formulación de una teoría es un esfuerzo por integrar la información recogida a través de diferentes medios (por ejemplo, observación, entrevista, revisión de la bibliografía existente) en una conceptualización coherente. Se esboza un modelo con las variables clave y las relaciones sugeridas para a partir de ello deducir hipótesis contrastables. La investigación puede centrarse en una hipótesis única o en un conjunto de hipótesis complementarias.
4. *Crear y perfeccionar el método de recogida sistemática de datos.* Después de establecer el modelo teórico y deducir las hipótesis, deben obtenerse datos relacionados con cada una de las variables que se hayan incluido. La recogida sistemática de datos puede realizarse mediante entrevistas estructuradas, cuestionarios, exploración de los archivos de la empresa, etc. Lo que resulta importante es conocer la calidad científica inherente a los instrumentos y métodos empleados para recoger los datos. Cada uno tiene sus virtudes y sus defectos. Las dos características más decisivas de los instrumentos de recogida de datos o de medida son su fiabilidad y su validez. El punto hasta el que el instrumento de medida proporciona observaciones uniformes y sistemáticas se

conoce como *fiabilidad*. Por el contrario, un instrumento que no sea fiable será sensible a los factores del entorno, por lo que podrán producirse cambios de una situación de medida a otra. Por *validez* se entiende el grado en que un instrumento mide lo que se supone debe medir o, más formalmente, el grado en que las inferencias que se realizan a partir de un instrumento son correctas o exactas.

5. *Analizar los datos*. En esta fase se analizan los datos que se hayan recogido con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, para lo cual se utilizarán las técnicas estadísticas adecuadas.
6. *Extraer conclusiones y reflexionar sobre las limitaciones*. El paso final del proceso consiste en interpretar los resultados obtenidos y ponerlos en la perspectiva adecuada. Es importante tener en cuenta las limitaciones del estudio a la hora de extraer las conclusiones.

Si bien son muy variados los temas que pueden ser objeto de investigación, en la sección siguiente se ilustran, resumidamente, algunas de las áreas con la efectividad y el control del departamento de recursos humanos.

Aproximaciones y marcos teóricos principales en el campo de la gestión de los recursos humanos[15]

Con objeto de suministrar una breve orientación a aquel que quiere aproximarse a la investigación en la gestión de los recursos humanos, quisiéramos señalar que hay tres aproximaciones básicas:

- El enfoque universalista.
- El enfoque contingente.
- El enfoque configuracional.

El enfoque universalista establece que hay una mejor manera de gestionar a las personas con independencia de variables contextuales. Un ejemplo de esta perspectiva serían los denominados sistemas de alto rendimiento, establecidos por diferentes autores. El enfoque contingente postula que la gestión de los recursos humanos debe ser congruente con factores organizativos, y que en la medida en que se dé ese ajuste, mayor será el nivel de eficiencia de la organización. Quizás, la variable organizativa más analizada en cuanto a su relación con las prácticas de gestión de los recursos humanos es la estrategia de la organización. El tercer enfoque, el configuracional, defiende que el análisis de la gestión de los recursos humanos debe hacerse considerando a los procesos en su conjunto, formando un sistema, y estudiando su ajuste interno.

En relación a los marcos teóricos más utilizados podríamos señalar tanto teorías de carácter sociológico (Teoría Institucional) como otras de un ámbito más economicista. Hay veces que el comportamiento de las organizaciones y sus decisiones en el ámbito de la gestión de los recursos humanos no es perfectamente explicado o comprendido cuando se utilizan teorías de corte racionalista. Es el caso de actuaciones como la reducción de personal, el inicio de procesos de formación, la búsqueda de determinados perfiles de individuos. Cuando se analizan las causas que motivan esas decisiones se encuentra a veces que son debidas a procesos de imitación, de presión coercitiva u otros aspectos puestos de relieve por la Teoría Institucional.

Junto a este enfoque teórico, otros que también son frecuentemente utilizados son la Teoría de Agencia, la cual se basa en las relaciones entre Principal y Agente y analiza aspectos como los problemas de aversión al riesgo, la asimetría de información, los comportamientos oportunistas, los costes del control, etc. Este marco teórico ha sido particularmente utilizado para analizar los efectos de las retribuciones en el comportamiento de los individuos. La teoría de los costes de transacción se

[15] Ejemplos de artículos que aconsejamos leer son: Barney, J. y Wright, P. (1998), «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, 37(1): pp. 31-46; Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996): «Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions», *Academy of Management Journal*, 39(4): pp. 802-835; Jackson, S. y Schuler, R. (1995): «Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment», *Annual Review of Psychology* 46: pp. 237-264; Pfeffer, J. (1998), «Seven Practices of Successful Organizations», *Californian Management Review* 20(2): pp. 96-124; Wright, P. y McMahan, G. (1992), «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, 18: pp. 295-320; Wright, P.; McMahan, G. y McWilliams, A. (1994), «Human resources and sustained competitive advantage: a resourcebased perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº 2: pp. 301-326; Wright, P.; Dunford, B. y Snell, S. (2001), «Human resources and the resource based view of the firm», *Journal of Management* 27: pp. 701-721.

RESUMEN

ha empleado, por ejemplo, en el análisis de las decisiones relacionadas con la externalización de actividades, práctica muy de moda en la gestión de los recursos humanos.

Por último, señalaremos la teoría de la dirección estratégica, y de ella la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta teoría, que resalta el importante papel de los recursos intangibles, proporciona un marco adecuado para investigar y justificar los recursos humanos como factor de competitividad sostenible y su vinculación con la aportación al desarrollo de las capacidades dinámicas de la empresa, a la generación de conocimiento y la formación de capital intelectual.

Como otros directivos, los de recursos humanos deben responsabilizarse de sus acciones y ser capaces de demostrar que hacen contribuciones a la organización, para lo cual necesitan evaluar e investigar las áreas de su competencia[16]. En el pasado, los directivos de empresa trataban las aportaciones y los resultados de la actividad de recursos humanos con más comprensión, debido fundamentalmente a su intangibilidad. El control y evaluación de los recursos humanos quizá sea, de hecho, uno de los cometidos más sutiles y complejos de la gestión.

En la actualidad, los responsables de esta área disponen de todo un conjunto de enfoques, sistemas de medida, cuestionarios y herramientas para evaluar su trabajo, así como la efectividad de su departamento. En este capítulo se han presentado una variedad de enfoques cuantitativos y cualitativos, cada uno de ellos con un alcance, propósito y grado de precisión diferentes. Una estrategia inteligente que pueden seguir los directivos de recursos humanos es la de combinarlos y complementarlos, así como utilizar los recursos internos y externos para llevar a cabo una auditoría minuciosa de su área de gestión.

Si bien no se espera que el gerente de recursos humanos se convierta en un investigador experto, el desarrollo de esta actividad resulta muy valioso. El conocimiento de los principios universales del proceso de investigación científica puede llevar a iniciativas que permitan ahorrar dinero a la organización. Las decisiones necesitan apoyarse en un conocimiento profundo de los problemas que se están analizando.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cuáles son los fines de la evaluación de las actividades de recursos humanos? ¿Por qué son importantes?
2. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de utilizar evaluadores internos o externos?
3. Describa los elementos esenciales de la auditoría de la gestión de los recursos humanos. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de este enfoque?
4. Elija un enfoque cuantitativo de evaluación y control de la gestión de los recursos humanos y describa sus características principales.
5. ¿Por qué está ganando aceptación el enfoque de los «clientes o usuarios»?
6. ¿Cuáles son los principales pasos en la investigación científica? ¿En qué se diferencia del sentido común?
7. Elija cualquier área de gestión de los recursos humanos y explique por qué y cómo puede controlarse o evaluarse.

ESTUDIO DEL CASO

CaiFor Grupo de Seguros «La Caixa»

Elaborado por Dr. Santiago Díaz de Quijano de Arana, Catedrático de Psicología Social. Universidad de Barcelona

Elaborado por D. Jesús García Martínez. Subdirector de CaiFor y Director de Organización y RRHH. Grupo La Caixa

La empresa CaiFor Grupo de Seguros «La Caixa» se planteó en el año 2000 la necesidad de elaborar una herramienta de dirección que fuera una ayuda eficaz para desarrollar su estrategia. Esta herramienta debía integrar toda la información de gestión relevante, y había de permitir la confluencia de distintos instrumentos de gestión (Q Total, ABC, EFQM, etc.) implantados, por diversas necesidades, en diferentes áreas del Grupo. Con este objetivo se puso en marcha un Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*.

Así pues, el CMI se concibió desde su inicio como un instrumento para trasladar la estrategia del Grupo al «día a día». Entre sus objetivos se hallaba facilitar el compromiso y la implicación de los empleados con dicha estrategia. El CMI resulta especialmente efectivo en las áreas técnico-administrativas de los Servicios Centrales (SSCC) del Grupo. Este colectivo está compuesto básicamente por técnicos de diferentes niveles y personal administrativo. El personal restante lo integran los asesores de seguros que forman la red comercial de CaiFor. Las funciones que desempeñan los SSCC son de I+D, técnicas, financieras, etc. y sus resultados tienen una repercusión directa en los resultados de la compañía y en la calidad de servicio percibida por el cliente.

La importancia de los SSCC en la actividad del Grupo requiere una involucración permanente del personal en el negocio y en lo que éste implica, así como una alineación constante con la red comercial, la evolución de los mercados y los estándares de negocio tal como los concibe la alta dirección. Con este objetivo, CaiFor ha organizado un sistema de gestión de las políticas de Recursos Humanos integrado en el sistema global de indicadores del CMI. La clave de este sistema de gestión se centra en la participación de los 35 Jefes de Equipo que lideran las áreas técnicas de SSCC, a quienes se dota de protagonismo fundamental en el diseño de objetivos estratégicos de segundo nivel a partir de las grandes directrices elaboradas por la alta dirección. Esta línea media elabora los Planes de Acción anuales y los actualiza en las revisiones trimestrales que se realizan sobre la evolución de los indicadores del CMI.

Una vez elaborados los Planes de Acción por los Jefes de Equipo, cada uno de ellos define y propone de forma individual, con los diferentes miembros de su equipo, una media de 4 objetivos individuales adaptados a la función y características concretas de cada persona y de su puesto. En función de estos objetivos cada empleado, a su vez, debe elaborar su particular plan de acciones. Estos objetivos constatan la relación directa del trabajo de cada uno de ellos con alguno de los objetivos del CMI de la compañía, cuya filosofía y componentes todos ellos conocen a través de la comunicación permanente y formación en el Mapa Estratégico del Grupo.

En convergencia con esta forma de *Dirección por Objetivos,* y con el fin de reforzar el alineamiento de las personas con los indicadores estratégicos, los departamentos de Organización y Recursos Humanos han diseñado las siguientes políticas: 1. Gestión por competencias: se especifican las 42 competencias de conocimientos, elaboradas por la Línea Media bajo la supervisión de RRHH estimadas necesarias para conseguir los objetivos propuestos por el CMI. 2. Evaluación del desempeño y del desarrollo: se especifican los comportamientos en el trabajo que se consideran adecuados y pertinentes para la consecución de los objetivos establecidos en el CMI y se recogen además los objetivos individuales. 3. Retribución variable: se establece un bonus CMI y el procedimiento para compensar el logro de objetivos individuales y departamentales vinculados al CMI, que repercute en una media del 12% de retribución variable para los jefes de equipo y del 8% para el resto del personal.

La función de recursos humanos, conjuntamente con la de organización, lidera el proceso de alineamiento de los empleados con la estrategia de la empresa. La dirección de RRHH que forma parte del Comité de Dirección, tiene un Cuadro de Mando específico para su función, y en él

los distintos objetivos llegan a un detalle que permite la elaboración de planes de acción específicos en diferentes áreas. Todo el sistema está soportado por una aplicación informática que recopila los datos de cara a los análisis agregados, y permite la comunicación permanente y fácil de los indicadores del CMI a todo el personal involucrado. Entre las principales dificultades experimentadas por RRHH para el desarrollo de sus políticas de gestión se cuentan: 1. La asimilación e incorporación en la praxis y en la cultura de la empresa de un modelo de *Balanced Scorecard.* Y 2. La medición de variables intangibles —junto a otras más directamente observables como la «tasa de rotación de empleados» o el «margen de explotación/costes de personal», etc.— para las que es preciso definir constantemente y evaluar indicadores objetivos.

Además del seguimiento y evaluación trimestral, semestral o anual de determinadas variables individuales y grupales relacionadas con las personas (por ejemplo, el desempeño, o la calidad de servicio percibida por los clientes internos), CaiFor realiza cada dos o tres años una más amplia Auditoría del Sistema Humano (ASH). En esta auditoría se contemplan variables Agentes (como dirección y liderazgo, adecuación percibida de la participación y visión compartida) y variables de resultados, «resultados en las personas», (como motivación, activación e implicación con el trabajo, estrés y *burnout,* compromiso e identificación con la organización, clima organizacional, satisfacción y equilibrio vida-trabajo). La tecnología utilizada para su medición ha sido diseñada por el departamento de Psicología Social de una Universidad y puesta a prueba para contrastar su fiabilidad y validez. Este departamento analiza las cualidades psicométricas de los instrumentos utilizados en cada auditoría que se realiza. Por otro lado, el análisis de los resultados y las pruebas de significación a los que éstos se someten, permiten averiguar si los cambios producidos en las personas y grupos (mejores o peores de un año a otro, en el global de la compañía y/o por departamentos) se deben con una alta probabilidad (del 95% o más) a cambios reales, o si, por el contrario, no puede excluirse que se deban al azar o a los márgenes de error inevitables que se producen en su medición.

Estos resultados de la auditoría no quedan en el vacío. La dirección del grupo está profundamente implicada en las políticas de gestión y desarrollo de personas. Después de la Auditoría del Sistema Humano realizada en el 2005, la Dirección envió un documento a todos los empleados titulado *Líneas de Actuación 2006-2007,* y que introducía con las siguientes palabras: «*La dirección del Grupo CaiFor quiere aprovechar esta oportunidad para agradecer, una vez más, las aportaciones al Sondeo de Opinión y Análisis de Clima Laboral 2005.*

Desde el pasado mes de noviembre hemos presentado los resultados a nuestra línea media, representación legal de los trabajadores y enviado a toda la plantilla la información completa del estudio. Hemos analizado y evaluado los resultados obtenidos que nos han permitido detectar aspectos de los que nos podemos enorgullecer y, como no, aspectos susceptibles de mejora. A partir de estos resultados, hemos establecido las principales líneas de actuación a seguir, integradas en un proyecto global: el ***Programa di+.***

Este documento proporciona una visión general de las acciones y proyectos que, a raíz del Estudio de Clima, desarrollaremos y lanzaremos en todo el Grupo CaiFor».

En la tercera página del documento se explica qué es el «Programa di+». Se dice: «*Es un programa a dos años que incorpora un conjunto de líneas de actuación, con iniciativas y proyectos orientados a desarrollar los aspectos susceptibles de mejora identificados en el estudio de clima. Además, es un proyecto que implica a todas las personas que formamos CaiFor».* Luego, sobre gráficas que sintetizan los resultados difundidos de la encuesta, se explican los objetivos generales del programa, se hace mención de los aspectos positivos que refleja la auditoría, y se exponen las líneas de acción previstas para mejorar los aspectos menos favorables. Entre los aspectos positivos se dice: «*La encuesta refleja que son muchas las cosas que funcionan bien en CaiFor. Según los resultados, por lo general nos sentimos orgullosos de pertenecer a la empresa, deseamos mantener una vinculación en el futuro, nos sentimos implicados personalmente con el trabajo e ilusionados por conseguir resultados. La encuesta también dice que estamos satisfechos con el grado de autonomía que tenemos para organizar nuestro trabajo, y del acceso a la formación requerida por cada puesto de trabajo».* Respecto a los aspectos de mejora, el documento presenta «*los cometidos que tenemos previsto desarrollar, estructurados en 5 grupos: participación, promoción y desarrollo, dirección y liderazgo, programas específicos y desarrollar el objetivo «CaiFor, excelente lugar para trabajar».*

Por ejemplo, respecto a la participación dice: «*Según los datos analizados en el estudio de clima, el nivel de participación permitido en CaiFor es un aspecto en el que , aunque las puntuaciones han sido medias y más altas respecto a las de hace dos años, hemos de continuar trabajando. En este sentido tenemos previsto implementar acciones para mejorar tanto el nivel de información, sobre todo departamental y organizacional, como el nivel y canales de participación».* A continuación se detallan cuatro acciones para fomentar el diálogo y la participación: «*1. Crearemos el Foro Dime+, un espacio para canalizar la comunicación interna,… destinado a fomentar opiniones, sugerencias, mejoras e ideas, foros, etc. sobre cualquier aspecto relacionado con éstas y CaiFor. 2. Desarrollaremos charlas y conferencias dirigidas a toda la plantilla, orientadas a motivar la participación de todo el personal, intentando ser innovadores, mediante acciones de formación. 3. Crearemos un calendario público de temas de interés, que incluirà acciones para comunicar los objetivos organizacionales y departamentales, planificación del proceso de evaluación del desempeño, etc. 4. Además también desarrollaremos otras herramientas para fomentar la participación, como encuestas o reuniones de grupo (paneles de opinión) con el objetivo de mejorar la adaptación de las decisiones, acciones o sistemas de CaiFor a nuestras necesidades».*

En términos parecidos se proponen objetivos referidos a fomentar *la formación, el desarrollo y la promoción.* Igualmente para el *branding,* «excelente lugar para trabajar», y

para el desarrollo de *liderazgo y dirección.* También habla el documento de programas específicos, prestando atención a las necesidades de grupos determinados.

En coherencia con ello, a cada jefe de equipo se le entrega un documento en el que constan las puntuaciones de su grupo, resultados del sondeo de opinión y análisis del clima laboral (que puede comparar con las globales de CaiFor, pero no con los resultados de los demás departamentos diferenciados a los que no tiene acceso), y se le ofrecen propuestas de actuación.

Por ejemplo, entre las propuestas que han sido ofrecidas a un jefe de departamento para que fomente la *participación* de sus empleados se le ha propuesto lo siguiente:

PARTICIPACIÓN	
Percepción que tienen los empleados de nivel mayor o menor de influencia que comparten en las múltiples decisiones que tienen lugar a diario en la vida de la organización y de la adecuación de dicho nivel.	
Subfactor agente	**Propuesta de actuación**
Adecuación de la participación Evalúa el grado en que los empleados creen que los diferentes niveles de participación que se dan en la empresa son suficientes, eficaces y particularmente adaptados a las circunstancias en las que la información y el conocimiento necesario se halla disperso y sólo puede obtenerse por la participación de muchos, o en las que las decisiones a tomar requieren la implicación de todos para su puesta en práctica y éxito. • Realizar un análisis de los resultados obtenidos en participación, para determinar las áreas de actuación.	**Información:** • Realizar reuniones periódicas de departamento. • Mejor un poco de exceso que un poco de defecto. • La persona y el grupo deben tener toda la información que les atañe. **Cooperación:** • Identificar las tareas cuyo resultado se vea incrementado a consecuencia de colaboración/aportación de diferentes miembros del departamento. • Recoger opiniones es un poco más lento, pero llegamos más lejos. • Seguro que hay cosas que podemos y debemos delegar, sin miedo, pero con toda la planificación y puntos de control.

Con este sistema de gestión, la evaluación de intangibles y su plan de intervención, CaiFor ha conseguido en el periodo 2002-2005 mejorar los «resultados en las personas» de SSCC. Las puntuaciones de la auditoría del sistema humano que SSCC han obtenido en el 2005 respecto a las del 2002 han sido las siguientes:

Factor	Significa. Estadíst.	2002	2005
Estrés	*	4,50	5,44
Burnout	*	3,40	2,70
Activación		6,60	6,40
Implicación	*	5,50	5,92
Motivación		7,50	7,63
Compromiso	*	4,60	5,70
Identificación	*	5,90	6,80
Clima global	*	4,60	5,11
Dirección y liderazgo		6,00	5,67
Adecuación de la participación		4,70	4,97
Percepción de consenso		7,80	7,93
Satisfacción general		5,80	5,75

* Diferencia significativas al 0,05 (nivel de confianza del 95%).

Preguntas sobre el caso

1. Muchos directivos de empresa creen que no es posible gestionar los RRHH con rigor porque creen que no se pueden medir las dimensiones intangibles de «resultados en las personas», y ya se sabe que «lo que no se puede medir no puede gestionarse con rigor para mejorarlo». ¿Cree usted fundada la primera opinión? ¿Qué piensa usted de la hipótesis según la cual estos directivos piensan lo que piensan porque ignoran los avances científicos y tecnológicos de la psicología aplicada al comportamiento de las personas en el trabajo y en las organizaciones?
2. ¿Sabe usted qué significa para los psicólogos que una medida de intangibles (individuales o grupales) tenga fiabilidad y validez?
3. Cree usted que los resultados presentados al Comité de Dirección de CaiFor por su director de RRHH son muy distintos en el carácter de su fundamentación a los presentados por el director de marketing y ventas tras una campaña publicitaria particular y su impacto en el incremento de ventas producido? Razone su respuesta.
4. ¿Puede afirmarse con seguridad que la campaña publicitaria lanzada por el departamento de marketing de la empresa (tras la cual han aumentado las ventas), o el plan estratégico y el programa de intervención desarrollado por RRHH (tras el cual han mejorado los «resultados en las personas»), son la causa de los cambios producidos en las ventas o en las personas? Razone su respuesta.
5. ¿Conoce usted teoría científicamente contrastada de comportamiento humano en las organizaciones que oriente el diagnóstico y la intervención en «resultados en las personas»? ¿Cree usted que muchos directores de RRHH actúan solamente por intuición? Razone su respuesta.

GLOSARIO

A

ABSENTISTA. Empleado que se supone que debe estar en el trabajo, pero que no está.

ACCIDENTES LABORALES. Accidentes como la pérdida de un miembro corporal, de audición o de vista, e incluso de la vida, como consecuencia del entorno físico de la organización.

ACCIONES POR RENDIMIENTO. Plan de incentivos para gerentes por el que reciben acciones de la empresa como recompensa por el rendimiento, basado en los resultados de la empresa.

ACCIONES SECUNDARIAS. Plan de incentivos individual que supone la concesión de acciones comunes sin derecho a voto a precios negociados.

ACREDITACIÓN/CERTIFICACIÓN. Proceso mediante el cual se establecen las condiciones exigidas y las credenciales de los miembros de una profesión. Asimismo, el proceso que se sigue para habilitar a una organización de empleados como agente negociador ante una unidad empresarios/empleados.

ACTIVIDADES DE DOTACIÓN DE PERSONAL. Proceso de reclutar candidatos para un puesto de trabajo, seleccionar a los más adecuados para el puesto y orientar y ubicar a los nuevos empleados.

ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL. Actividades que ofrece la empresa para ayudar a los sujetos a descubrir sus virtudes, defectos, objetivos concretos y puestos de trabajo que les gustaría conseguir.

AGENCIA PRIVADA DE COLOCACIÓN. Fuente de reclutamiento externa que proporciona fundamentalmente dos tipos de candidatos: profesionales y empleados de gerencia y trabajadores sin cualificar. Estas agencias cobran una cantidad por poner en contacto a los candidatos y a la empresa.

AGOTAMIENTO. Conjunto particular de síntomas creado por la tensión crónica o grave, relacionada directamente con la carrera profesional, más que con los problemas personales. Se caracteriza por síntomas como fatiga crónica, escasez de energía, irritabilidad y una actitud negativa hacia el trabajo y hacia uno mismo.

AJUSTES POR EL COSTE DE LA VIDA. Variaciones en el sueldo o el salario relacionadas con las circunstancias económicas generales.

AMPLIACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO. Enfoque de diseño del puesto de trabajo en el que se carga el puesto horizontalmente, es decir, se añaden más cometidos del mismo tipo, que requieren las mismas habilidades.

AMPLIACIÓN DEL SUCESO CRÍTICO. Aplicación de la técnica del suceso crítico a diversos dominios del puesto de trabajo determinados por el titular del puesto de trabajo.

ANÁLISIS DE CAPACIDADES FÍSICAS. Método de análisis del puesto de trabajo centrado en la persona en el que se emplean nueve capacidades para analizar los requisitos físicos de las tareas.

ANÁLISIS DE COSTES Y BENEFICIOS. Refleja un conjunto de procedimientos con varios grados de elaboración matemática que ayudan a la gestión.

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. Estudio de los objetivos a corto y a largo plazo de la organización, de las necesidades de recursos humanos, de los índices de eficiencia y del clima en relación a las necesidades de formación de la misma.

ANÁLISIS DE MÉTODOS. Uso de unidades de actividad individuales para describir la forma en que debe desempeñarse y evaluarse un puesto de trabajo. También se conoce por estudio de movimientos. Su mejor aplicación se encuentra en los puestos que no son de gestión.

ANÁLISIS DE NECESIDADES DE LA PERSONA. Estudio de las deficiencias que existen entre el rendimiento real del sujeto y el rendimiento deseado, o entre la competencia de un empleado en dimensiones decisivas del puesto de trabajo y la competencia deseada o exigida en las dimensiones del puesto de trabajo.

ANÁLISIS DE NECESIDADES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.

ANÁLISIS DE SERIES TEMPORALES. Se utilizan los niveles de contratación del pasado para proyectar las necesidades de recursos humanos del futuro.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO. Proceso de descripción y registro de los fines, características de las tareas y los cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, a fin de determinar el perfil de habilidades, experiencia, conocimientos y necesidades individuales.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO GUIADO POR DIRECTRICES. Técnica de análisis del puesto de trabajo centrada en la persona. Este procedimiento abarca seis fases y genera información útil para la elaboración de procedimientos de evaluación del rendimiento, formación y selección.

ANÁLISIS EN EL NIVEL DE TAREA. Análisis que aporta información sobre las tareas que hay que realizar en cada puesto de trabajo, las habilidades necesarias para realizar esas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.

ANÁLISIS ESTRUCTURADO DEL PUESTO DE TRABAJO. Uso de un formato estándar para la descripción del puesto de trabajo, de forma que todas las organizaciones puedan utilizar las mismas categorías de puestos de trabajo.

ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO DE TRABAJO. Descripción de la naturaleza de los puestos de trabajo, resumen de los puestos de trabajo, descripción de los puestos de trabajo y requisitos del empleado.

ANÁLISIS PROBABILÍSTICO. La probabilidad de conseguir una serie de contratos se combina con las necesidades de recursos humanos de cada contrato, para estimar las necesidades esperadas de contratación.

ANCHO DE BANDA. Longitud máxima de la jornada laboral, en la que el empleado puede decidir las horas que trabajará; está relacionado con el concepto de horario laboral flexible.

ANUNCIO DE PUESTOS DE TRABAJO. Procedimiento para anunciar la lista de puestos de trabajo vacantes dentro de la organización.

APROXIMACIÓN CONTINGENTE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Postula que la orientación de las prácticas dependerá de variables organizativas y del entorno, señalando a la estrategia de la empresa como una de las principales variables (p. 39).

APROXIMACIÓN UNIVERSALISTA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Son prácticas de gestión de los recursos humanos que son las mejores, cualquiera que sea la situación de la organización.

ARBITRAJE. Procedimiento en el que una tercera parte estudia una situación de negociación, escuchando a las dos partes y recopilando información, para llegar a una decisión que suele ser vinculante para las partes.

ARQUITECTURA DE CAPITAL HUMANO. Un modelo estratégico de RRHH desarrollado por David Lepak y Scott Snell sobre la coherencia entre las prácticas de gestión de recursos humanos y los conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos (p. 42).

ASOCIACIÓN. Grupo reconocido que representa a los empleados ante la gerencia, parecido a un sindicato en muchos sentidos, excepto en que la asociación se involucra en menos funciones que el sindicato.

ATAÚDES DE ORO. Prestaciones diseñadas para proporcionar ayuda económica, generalmente a los altos directivos, en caso de muerte de un familiar. Se pagan todos los costes del funeral y otros gastos complementarios.

ATRIBUCIÓN. Proceso psicológico por el que se da una explicación a un acontecimiento.

AUDITORÍA. Análisis crítico en profundidad de las actividades realizadas por una unidad, con el fin de determinar su efectividad.

AUTOEVALUACIÓN. Con frecuencia, una herramienta efectiva en los programas que se centran en el autoperfeccionamiento, el crecimiento personal y el compromiso con los objetivos. La autoevaluación está sujeta a sesgos y distorsiones sistemáticas cuando se utiliza con fines de evaluación.

AUTOEVALUACIÓN. Evaluación de uno mismo durante el proceso de planificación de la carrera profesional o de evaluación del rendimiento.

AUTOGESTIÓN. Enfoque relativamente nuevo para resolver discrepancias. Se enseña a la gente a ejercer control sobre su propio comportamiento.

AUTOMATIZACIÓN PROGRAMABLE. Uso de nuevas tecnologías, como el diseño asistido por computador (CAD), la fabricación asistida por computador (CAM), la ingeniería asistida por computador (CAE) y la fabricación computerizada (CIM).

AUTONOMÍA. Grado en el que el puesto permite una libertad, independencia y discreción considerables al trabajador.

AVANCE EN LA CARRERA PROFESIONAL. Esfuerzo sistemático por parte de las empresas por vincular las necesidades individuales profesionales a las necesidades prácticas de la empresa, mediante el descubrimiento de lo que desean los sujetos y de lo que necesita la organización y lo que puede ofrecer.

AYUDA DE SUPERVISIÓN. Método de formación informal en el que se suele debatir entre el supervisor y su empleado.

AYUDANTÍA. Tipo de formación en el puesto de trabajo que supone empleo a tiempo completo, en el que se expone al sujeto a una amplia variedad de puestos de trabajo como ayudante de otros trabajadores.

B

BAJA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. Componente sociopsicológico del entorno de trabajo caracterizado por comunicaciones en un solo sentido, ausencia de respeto de los derechos de los empleados, escaso personal y políticas que dan origen a estados psicológicos y resultados desfavorables.

BAJAS VEGETATIVAS. Pérdida de empleados debido a que abandonan la organización.

BANCOS DE PUESTOS DE TRABAJO. Lugares donde se mantienen listas informatizadas de puestos de trabajo y sus características. Estos bancos están asociados, por lo general, a las agencias públicas de empleo.

BONIFICACIONES A TANTO ALZADO. Aumentos salariales que se pagan de una vez, en lugar de dividirse en varios aumentos menores.

C

CALENDARIO ANUAL FLEXIBLE. Sistema de trabajo en el que los empleados programan su horario laboral para todo el año, en lugar de hacerlo para cada día o cada semana, como en el caso de las jornadas flexibles.

CALIDAD. Grado en que el cliente aprecia los bienes y servicios que proporciona una organización.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. Proceso mediante el cual todos los miembros de una organización, a través de los canales de comunicación adecuados, establecidos al efecto, tienen voz en el diseño de sus puestos de trabajo en particular y en el entorno de trabajo en general para satisfacer sus necesidades.

CAPACIDAD. Cualidad, facultad o atributo físico o intelectual. En gestión de los recursos humanos, a menudo se identifica con habilidad.

CARGA HORIZONTAL. Adición de cometidos parecidos a los que ya existen en el puesto, que requieren las mismas habilidades, conocimientos y aptitudes.

CARGA VERTICAL. Adición de cometidos a un puesto de trabajo diferentes de los que ya existen y que requieren habilidades, conocimientos y aptitudes distintas.

CARRERA PROFESIONAL. Secuencia pautada de actitudes y comportamientos asociados a experiencias relacionadas con el trabajo durante la vida de una persona.

CATEGORÍAS SALARIALES. Bandas salariales de las familias o clases de puestos de trabajo concretas. La estructura salarial se basa en los puntos de la evaluación del puesto de trabajo mediante la puntuación de factores.

CENTRALIZACIÓN. Término que se aplica a organizaciones en las que las decisiones y la formulación de políticas se sucede en un mismo lugar (por ejemplo, en la sede central).

CENTRO DE EVALUACIÓN. Método para determinar el potencial de gerencia de los empleados. Se evalúa a los sujetos a medida que participan en diversas actividades que se llevan a cabo en un entorno relativamente aislado. Asimismo, resulta útil para descubrir posibles necesidades de formación.

CENTROS DE EMPLEO DE CANADÁ. Centros administrados por la Comisión de Empleo e Inmigración de Canadá que se ocupan de conectar a quienes buscan empleo con las empresas que disponen de puestos de trabajo vacantes.

CENTROS DE RESPONSABILIDAD. Método para evaluar a los gerentes, según el cual se mide si rinden adecuadamente en cuanto a costes, beneficios o ingresos en una unidad o división dada.

CHOQUE CON LA REALIDAD. Decepción en la carrera profesional debido a que las expectativas sobre el puesto de trabajo son superiores a las encontradas en la realidad.

CIERRE PATRONAL. Negación por parte de la gerencia a que los empleados trabajen.

CÍRCULO DE CALIDAD. Concepto de gestión innovadora que contribuye al crecimiento y bienestar de la organización, basado en la filosofía de que la participación de la fuerza laboral de la empresa es el recurso más valioso, ya que a menudo es quien está mejor preparada para descubrir y solucionar los problemas relacionados con el trabajo.

CLASES DE PUESTOS DE TRABAJO. Intercambiable con el concepto de **FAMILIAS DE PUESTOS DE TRABAJO.**

CLASIFICACIÓN ALTERNADA. Enfoque comparativo, según el cual el superior clasifica a los subordinados alternando entre el mejor y el peor, hasta clasificarlos a todos.

CLASIFICACIÓN DIRECTA. Enfoque comparativo según el cual el superior hace una lista de los subordinados del mejor al peor, normalmente basándose en el rendimiento general.

CODETERMINACIÓN. Sistema de gobierno de una organización en el que los empleados, con ayuda de la gerencia, dirigen una empresa a través de la representación del sindicato en el consejo de administración.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN. Medida del grado de relación que existe entre dos variables (por ejemplo, entre una prueba y el rendimiento en el puesto).

COEFICIENTES DE RENDIMIENTO. Coeficientes que indican el lugar en que se encuentra el rendimiento de un empleado en relación a los otros empleados.

COMETIDOS. Actividades concretas que comprende un puesto de trabajo y que constituyen su esencia.

COMISIÓN. Plan de incentivos individuales para el personal de ventas.

COMPLEMENTO ECONÓMICO. Tipo de retribución que incluye: pensiones, vacaciones, fiestas pagadas, ausencias por enfermedad, seguro médico y prestaciones complementarias por desempleo.

COMPRESIÓN SALARIAL. Reducción de la banda salarial entre diferentes puestos (niveles) de la organización.

COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS. Método para validar información que se incluye en la solicitud de empleo, como, por ejemplo, el uso del historial universitario y el expediente académico, o llamar a empresas en las que haya trabajado anteriormente.

CONCIENCIA DE FUNCIÓN. Grado en que una persona sabe qué es lo que de ella se espera y qué autoridad tiene.

CONFLICTO DE FUNCIONES. Grado de conflicto o de incompatibilidad entre hacer lo que se espera de uno y lo que resulta posible hacer.

CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS. El conocimiento de lo bien que se ha realizado la tarea, o el conocimiento de los resultados, constituye un reforzador importante.

CONSEJO PREVIO A LA JUBILACIÓN. Consejo que se proporciona a los empleados antes de jubilarse, a fin de facilitarles la transición del trabajo a dejar de trabajar. Esto puede dar lugar a la decisión de jubilarse anticipadamente, si bien no siempre es así.

CONTAMINACIÓN. Grado en que una medida de rendimiento mide o toca dimensiones que no están relacionadas con el rendimiento real en el puesto de trabajo.

CONTRATO DE EMPLEO. Acuerdo formal y con frecuencia escrito entre la empresa y el empleado, en el que se especifican el sueldo, los horarios y el tipo de condiciones de trabajo.

CONTRATO EN PRÁCTICAS. Período de formación que suele formar parte de acuerdos entre institutos, universidades y empresas locales.

CONTRATO PSICOLÓGICO. Acuerdo informal y no escrito entre el empleado y la empresa sobre lo que es razonable que se pueda esperar de un empleado a cambio de lo que figura en el contrato de empleo.

CONTRATOS EN PRÁCTICAS. Programas de formación (con frecuencia parte de un acuerdo entre institutos, universidades y empresas) en los que una persona puede trabajar a tiempo completo durante un período breve de tiempo.

CRITERIOS. Patrones de medida ante los que se realiza la selección de empleados.

CRITERIOS ABSOLUTOS. Enfoque que permite a los superiores evaluar el rendimiento de cada subordinado con independencia del de los demás subordinados, a menudo en función de varias dimensiones.

CRITERIOS DE BENEFICIOS. Indicadores que se emplean para mostrar las repercusiones positivas de las actividades de recursos humanos.

CRITERIOS DE RENDIMIENTO. Dimensiones o factores empleados para juzgar el rendimiento de un sujeto en un puesto de trabajo concreto.

CUADRO DE MANDO *(Balanced Scorecard).* Un modelo que integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y lo hacen de forma que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS. Procedimiento estructurado que se utiliza en el análisis del puesto de trabajo por el que se describen los puestos en función de las actividades del trabajador. El cuestionario de análisis de puestos se basa en un sistema de rasgos centrado en la persona que permite su aplicación a diferentes puestos de trabajo y organizaciones sin necesidad de modificaciones. Un inconveniente notable es su longitud.

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. Técnica que se presta a una fácil cuantificación de los resultados y, por tanto, al análisis informático.

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE GERENCIA. Método de análisis del puesto de trabajo que se basa en el sistema de la lista de comprobación para analizar los puestos de trabajo, especialmente los de gerencia.

CUESTIONARIOS DE PERSONALIDAD. Pruebas que miden rasgos o características individuales, como por ejemplo, el inventario psicológico de California o el inventario multifásico de personalidad de Minnesota.

CULTURA DE EMPRESA. Valores, normas y declaraciones sobre lo que es importante para la empresa y cómo debe tratarse a los empleados.

CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA. Leyes, normas, arbitrajes y decisiones judiciales que deben observar las empresas al gestionar sus recursos humanos.

CURRÍCULUM VÍTAE. Documento organizado cronológicamente en que figuran la experiencia de trabajo y la formación referida a la carrera profesional y preparación de la persona. Generalmente se preparan para solicitar un puesto de trabajo.

CURVAS DE MADUREZ. En el contexto de las retribuciones, determinación de la retribución como función de los años de experiencia en una profesión. En el contexto de la formación (y del aprendizaje), indicación de que la gente aprende y mejora con el tiempo.

D

DEFICIENCIA. Grado en que una medida de rendimiento no mide o toca todos los elementos esenciales del rendimiento real del sujeto.

DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES. Cesión de poder y de autoridad para decidir a los empleados, fomentando su capacidad para saber cómo hacerlo.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO. Grupo de puestos idénticos respecto de sus cometidos más importantes.

DERECHO ADQUIRIDO. Se refiere a los requisitos que hay que cumplir para poder acceder a las pensiones de jubilación de una organización.

DERECHOS DE LA GERENCIA. Tal como se emplea en las relaciones laborales, aspectos de la actividad del empresario que no requieren discusión o intervención de los sindicatos.

DERECHOS DE LOS EMPLEADOS. Derechos que desean los empleados respecto de la garantía de sus puestos de trabajo y del trato que les prestan las empresas para las que trabajan.

DESCENTRALIZACIÓN. Término aplicado a las organizaciones en las que las decisiones fundamentales y la formulación de políticas tienen lugar en sitios diferentes (es decir, en las divisiones o en los departamentos de la organización).

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO. Declaración pormenorizada de los cometidos, fines y condiciones bajo las que debe desempeñarse un puesto de trabajo (veáse **ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO**).

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO. Descripción de un conjunto de cometidos que desempeña una persona.

DESTREZAS BÁSICAS. Conocimientos gramaticales, matemáticos, de seguridad, de lectura, escucha y escritura básicos. Constituyen una de las cuatro categorías de habilidades que pueden mejorarse con formación.

DESTREZAS TÉCNICAS. Habilidades básicas de naturaleza técnica necesarias para desempeñar un puesto de trabajo concreto. Representan una de las cuatro categorías de habilidades y capacidades que pueden mejorarse con formación.

DIAGRAMA DE DISPERSIÓN. Presentación gráfica o visual de la relación entre dos variables para varios sujetos.

DICCIONARIO DE DENOMINACIÓN DE OCUPACIONES. Fuente para obtener descripciones de casi 30.000 puestos de trabajo diferentes en Estados Unidos.

DIRECCIÓN POR VALORES (DpV). Una nueva propuesta generadora de una acción organizativa ética y creativa, más allá de la Dirección por Objetivos (DPO) de los años setenta y la Dirección por Instrucciones (DPI) de principios de siglo pasado, para moverse eficaz y éticamente en los actuales contextos de creciente complejidad e incertidumbre, que exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas (p. 359).

DISCIPLINA PROGRESIVA. Sistema por el que se disciplina o castiga cada vez más y con mayor dureza al repetirse las infracciones.

DISCRIMINACIÓN (EN EL TRABAJO). Trato desigual a las personas, ya sea en la contratación, la promoción o el despido, en función del sexo, la edad, el estado civil, la raza, el credo u otras características que no se relacionen con el trabajo.

DISEÑO ACTUAL INDIVIDUAL. Clasificación general de métodos de diseño del puesto de trabajo que se centra en el diseño de la relación entre el trabajador y el puesto de trabajo.

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO. Proceso que da lugar a un conjunto de fines, características de las tareas y cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, basado en un conjunto único de aspectos organizativos y personales.

DISEÑOS DE EVALUACIÓN. Métodos a través de los que pueden evaluarse los programas de formación, a fin de determinar su efectividad (es decir, la cantidad de cambios que han producido).

DOBLE CARRERA PROFESIONAL. Enfoque en el que se hace hincapié en la ocupación como fuente principal de realización personal.

E

EFECTIVIDAD. Indicación de la contribución o del valor para la organización, como, por ejemplo, la contribución del personal, mediante la mejora de la productividad, la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

EFECTO DE CONTAGIO. Error habitual en la evaluación del rendimiento. Se produce cuando se permite que las puntuaciones de las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyan indebidamente en las puntuaciones actuales.

EFECTO DE CONTRASTE. Teoría según la cual una buena persona se ve incluso mejor cuando se la sitúa al lado de una mala persona, y una buena persona no se ve tan buena ante una persona extraordinaria.

EFECTO DE PRIMACÍA. Efecto de orden por el que se da más peso a la primera información; es la noción de la primera impresión.

EFECTO DE RECENCIA. Efecto de orden por el que se da más peso a la última información recibida o a la más reciente.

EFECTO HALO. Tendencia (y error) a puntuar a una persona en diferentes dimensiones en función de cómo actúe en una dimensión.

EFECTO PIGMALIÓN. Profecía autocumplida, como cuando se dice a alguien que va a tener éxito y luego se observa que lo tiene.

EFECTOS DE ORDEN. Cuando el orden de la información o de los candidatos a un puesto de trabajo influye en la evaluación que se realiza.

EFECTOS DE PRIMACÍA Y DE RECENCIA. Hecho de que los evaluadores utilizan la información inicial para categorizar al sujeto evaluado como empleado que rinde bien o mal.

EJERCICIO DE LA BANDEJA. Técnica de formación por simulación en la que el formando se sienta ante una mesa y trabaja en solitario con un montón de papeles, como los que podrían encontrarse en la bandeja de un gerente, para establecer prioridades, recomendar soluciones para los problemas y llevar a cabo cualquier actuación precisa.

ELEMENTOS COGNITIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO. Aspectos concretos de un puesto de trabajo, como la comunicación, la decisión y el procesamiento de información.

ELEMENTOS FÍSICOS DEL PUESTO DE TRABAJO. Componentes físicos concretos de un puesto de trabajo, como ascensores, iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

EMPLEADOS DE BAJO PERFIL. Son empleados de bajo potencial y de bajo rendimiento (p. 37).

EMPLEADOS ESFORZADOS. Son empleados de bajo potencial y alto rendimiento (p. 37).

EMPLEADOS ESTRELLA. Son aquellos que presentan altos niveles de rendimiento y tienen un alto potencial de crecimiento y desarrollo (p. 37).

EMPLEADOS EXENTOS. Titulares de puestos a los que no se les paga horas extraordinarias; están exentos de la legislación sobre salarios por hora que exige el pago de horas extraordinarias.

EMPLEADOS NO EXENTOS. Categoría de empleados que no está exenta de la legislación sobre salarios por horas que regula el pago de horas extraordinarias. A los empleados que trabajan horas extraordinarias se les pagan éstas.

EMPLEADOS PROBLEMA. Son empleados de alto potencial y bajo rendimiento (p. 37).

EMPRESA MULTINACIONAL. Empresa que actúa en varios países.

ENFERMEDADES LABORALES. Enfermedades como el cáncer o la leucemia que sean producidas por aspectos del entorno de trabajo.

ENFOQUE ACTUAL DE GRUPO. Una de las clasificaciones principales de los enfoques del diseño del puesto de trabajo que se centra en el vínculo (o la relación) entre el grupo y el diseño del puesto de trabajo.

ENFOQUE CIENTÍFICO. Enfoque del diseño de puestos de trabajo con el que se reducen al mínimo las habilidades que necesita el trabajador para desempeñar su puesto. El resultado suele ser un trabajo simple y repetitivo.

ENFOQUE COMPENSATORIO. Enfoque de contratación según el cual un punto débil del candidato puede compensarse con un punto fuerte.

ENFOQUE DE LOS PREDICTORES MÚLTIPLES. Combinación de diferentes tipos de información o de predictores para tomar una decisión de selección.

ENFOQUE DE MEDIDAS DE RENDIMIENTO. Tipo de evaluación orientada hacia objetivos, parecida a la gestión por objetivos, excepto en que la gerencia es quien establece previamente los objetivos, que suelen fijarse a partir de mediciones del rendimiento.

ENFOQUE DE PREDICTOR ÚNICO. Uso de una prueba o de un elemento de información para elegir un candidato a un puesto.

ENFOQUE DE RESULTADOS (EN LA EVALUACIÓN). Enfoque de evaluación del rendimiento en el que se utilizan medidas concretas y directas de resultados, como, por ejemplo, objetivos, para evaluar a los empleados.

ENFOQUE ERGONÓMICO. Enfoque del diseño del puesto de trabajo relacionado con el diseño y modelado del puesto, para que se adecúe a las capacidades y características físicas de los trabajadores individuales.

ENFOQUE MODULAR. Método que permite a los empleados seleccionar un lote de entre varios módulos. Estos módulos están estructurados de tal manera que satisfagan situaciones comunes en la fuerza laboral.

ENFOQUE REFERIDO A NORMAS (EVALUACIÓN). Método de evaluación del rendimiento en el que se comparan todos los empleados entre sí en cuanto al rendimiento general.

ENFOQUE SOCIOTÉCNICO. Programa de productividad bajo el encabezamiento de la remodelación de tareas que se basa en la noción de que los puestos de trabajo son inventos humanos relacionados con un conjunto de sistemas técnicos y sociales que están en constante cambio. Este concepto refleja una sensibilidad por el establecimiento de vínculos entre los sistemas social y técnico, de modo que sean óptimamente productivos.

ENFOQUES COMPARATIVOS O REFERIDOS A NORMAS. Enfoques de la evaluación del rendimiento, según los cuales se compara a todos los subordinados entre sí, para determinar su rendimiento relativo.

ENFOQUES NO COMPENSATORIOS. Procedimientos de contratación en los que los defectos no pueden compensarse con virtudes.

ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO. Enfoque de diseño del puesto de trabajo en el que se carga el puesto verticalmente, es decir, se aumenta el número de habilidades necesarias y el sentido de importancia.

ENSAYO NARRATIVO. Declaración escrita con final abierto de evaluación de un empleado.

ENTORNO FÍSICO DEL PUESTO DE TRABAJO. Compuesto por el edificio, las sillas, el equipamiento, las máquinas, las luces, la temperatura, productos químicos, toxinas y similares relacionados con accidentes y enfermedades laborales.

ENTREVISTA ANTE UN TRIBUNAL. Entrevista en la que hay varios entrevistadores frente a un entrevistado.

ENTREVISTA DE DESCRIPCIÓN DE CONDUCTAS. Entrevista basada en el supuesto de que el mejor predictor del rendimiento futuro es la conducta pasada, por lo que se pide al candidato que proporcione ejemplos concretos de formas en que ha resuelto problemas o ha desempeñado los cometidos de un puesto en el pasado.

ENTREVISTA DE HABLAR Y CONVENCER. Entrevista de evaluación del rendimiento en la que el evaluador informa al sujeto de la evaluación y trata de convencer a éste sobre ella.

ENTREVISTA DE HABLAR Y ESCUCHAR. Entrevista de evaluación del rendimiento en la que el evaluador informa al sujeto de la evaluación y escucha los comentarios de éste sobre ella.

ENTREVISTA DE SALIDA. Conversación que tiene lugar con los empleados que abandonan la empresa con el fin de conocer las razones de su marcha.

ENTREVISTA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Entrevista de evaluación participativa en la que el evaluador y la persona evaluada tratan de comprender y solucionar problemas de rendimiento.

ENTREVISTA DE TENSIÓN. Entrevista en la que se perturba o molesta intencionadamente al candidato para ver cómo reacciona.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD. Entrevista en la que el entrevistador solamente tiene un conjunto de preguntas generales y se pide al entrevistado que responda con todo detalle.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA O SISTEMATIZADA. Entrevista en la que se hace un conjunto de preguntas concreto en un orden determinado.

ENTREVISTA MIXTA. Entrevista de evaluación en la que el evaluador combina la entrevista de hablar y convencer con la de solución de problemas.

EQUIDAD EXTERNA. Determinación de los salarios para diferentes puestos de trabajo en función de lo que pagan otras empresas por esos puestos.

EQUIDAD INTERNA. Determinación del salario de diferentes puestos dentro de la organización en función de su valor relativo para la organización.

EQUIDAD SALARIAL. Lo que la gente piensa que merece ser pagada en relación a lo que otros merecen.

ERROR DE ECO. Error por el que el rendimiento negativo en una dimensión desbanca cualquier actuación positiva.

ERROR DE LENIDAD. A fin de evitarse posibles conflictos con sus subordinados, el gerente puntúa a los empleados de un grupo concreto por encima de lo que debería haber puntuado de forma objetiva.

ERROR DE PARECIDO. Cuando el evaluador evalúa de forma más positiva a las personas que piensa que se parecen a él.

ERROR DE RECENCIA DE ACONTECIMIENTOS. Véase **EFECTO DE RECENCIA.**

ERROR DE SEVERIDAD. Tipo de error por efecto halo en el que se puntúa desfavorablemente en todas las dimensiones, o se puntúa de forma más estricta a todos los empleados.

ERROR DE TENDENCIA CENTRAL. Tipo de error por efecto halo en el que se evalúan todas las dimensiones como medias, o se puntúa a los sujetos con mayor indulgencia.

ESCALA DE OBSERVACIÓN DE CONDUCTAS. Similar a la escala de apreciación de comportamientos prefijados, excepto en la obtención de las dimensiones, el formato de la escala y la puntuación.

ESCALAS DE APRECIACIÓN DE COMPORTAMIENTOS PREFIJADOS. Método cuantitativo absoluto que amplía el método de apreciación convencional al concretar en detalle puntos prefijados en las dimensiones de comportamiento utilizadas para evaluar al subordinado.

ESPECIALISTA EN PERSONAL (también **ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS**). Personal asesor con habilidades concretas en el área o departamento de personal de una organización. Suele encontrarse en las organizaciones que se caracterizan por la descentralización.

ESPOSAS DE ORO. Acuerdos económicos extremadamente favorables que se crean a lo largo del tiempo, que hacen que cada vez le resulte al empleado más difícil dejar la empresa.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS. Establecimiento de objetivos concretos, cuantitativos y claros, de forma que las personas aprendan rápidamente y rindan mejor.

ESTEREOTIPO DE FUNCIONES DEBIDO AL SEXO. Cuando la sociedad define una función en relación al sexo; por ejemplo, tradicionalmente la función de gobierno de la casa se ha definido como femenina y la de sostén del hogar como masculina.

ESTEREOTIPO SEXUAL DE FUNCIONES LABORALES. Proceso de relacionar puestos de trabajo y funciones de acuerdo a un sufijo masculino o femenino (por ejemplo, capataz-hombre, costurera-mujer), que refleja por lo general un sesgo tradicional de funciones relacionadas con el sexo.

ESTIMACIONES DE GERENCIA. Estimaciones de las necesidades de personal, realizadas tanto en la versión descendente como en la ascendente.

ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA CALIDAD. Plan dirigido a la mejora de la competitividad de una organización a través de la mejora de la calidad de sus productos y servicios.

ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE COSTES. Método de ser competitivo mediante la reducción de los costes de la empresa.

ESTRATEGIAS CORPORATIVA *DE CRECIMIENTO*. Estrategia desarrollada para el conjunto de la organización orientada hacia la explotación de nuevos mercados o productos y ofrecer oportunidades a la gente para que crezca dentro de la empresa.

ESTRATEGIAS CORPORATIVA *DE ESTABILIDAD*. Estrategia desarrollada para el conjunto de la organización orientada a mantener la situación tal como está —seguir sirviendo a los clientes de la misma forma, en el mismo mercado y buscar solamente mejoras modestas en los resultados—.

ESTRATEGIAS CORPORATIVA *DE REDUCCIÓN*. Estrategia desarrollada para el conjunto de la organización orientada hacia un mayor control de los costes, deshacerse de parte de sus activos y disminuir su tamaño.

ESTRÉS DE LA ORGANIZACIÓN. Componente del entorno sociopsicológico de la organización, caracterizado por cambios organizativos, sobrecarga de trabajo, mala supervisión, salarios injustos, inseguridad en el puesto de trabajo e inseguridad física, todo lo cual lleva a la incertidumbre.

ESTUDIOS SALARIALES. Informes publicados de lo que pagan varias empresas diferentes en los distintos tipos de puestos.

EVALUACIÓN. Proceso de medir y comparar los costes y los beneficios para determinar la efectividad o el valor, especialmente de cada una de las actividades de recursos humanos y del departamento de recursos humanos en su conjunto.

EVALUACIÓN BASADA EN LAS HABILIDADES. Estrategia de evaluación del puesto de trabajo según la cual la empresa retribuye al empleado pagando a la persona por las habilidades y experiencia en relación a las metas de la empresa.

EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD. Estimación del valor de utilizar un predictor mediante el estudio de sus costes y sus beneficios, comparándolo con otras formas opcionales.

EVALUACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO. Comparación de puestos de trabajo mediante procedimientos formales y sistemáticos para determinar su valor relativo dentro de la organización.

EVALUACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO ASISTIDA POR COMPUTADOR. Sistema que permite acelerar la evaluación del puesto de trabajo y mejorar la objetividad y uniformidad del proceso de evaluación.

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO. Sistema para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados del empleado relacionados con el trabajo, así como en el nivel de absentismo, para descubrir a qué nivel rinde en el momento presente el empleado en el puesto.

EVALUACIÓN PERSONAL. Determinación de las capacidades, valores y objetivos en varias dimensiones vitales importantes para el sujeto. Asimismo, se señalan las virtudes y los defectos.

EVALUACIÓN POR EL CLIENTE. Puntuación del servicio del titular de un puesto en cuanto a cortesía, rapidez y capacidad de solución de problemas, que realizan los clientes o consumidores.

EVALUACIÓN POR LOS COMPAÑEROS. Predictor útil del rendimiento de los subordinados, especialmente cuando los superiores no tienen acceso a algunos aspectos del rendimiento de sus subordinados.

EVALUACIÓN POR LOS SUBORDINADOS. Evaluación que realizan los subordinados de sus superiores en función de las necesidades de la organización.

EVALUADOR. Persona que realiza la evaluación. Véase también **SUPERIOR.**

EXCLUSIVIDAD. Dificultad de sustitución del titular de un puesto de trabajo. Asimismo, en el contexto de las relaciones laborales, el derecho que adquiere una organización de empleados para constituirse en la única representante de la unidad de negociación.

EXPLORACIÓN GENÉTICA. Procedimiento de selección basado en pruebas genéticas.

F

FACTORES RETRIBUIBLES. Factores criterio ante los que se comparan o se miden los puestos de trabajo para determinar su valor relativo.

FALSO NEGATIVO. Predicción errónea de que el empleado rendirá deficientemente, cuando de hecho el candidato rendirá adecuadamente.

FALSO POSITIVO. Predicción errónea de que el empleado rendirá adecuadamente, cuando de hecho el candidato rendirá deficientemente.

FAMILIAS DE PUESTOS DE TRABAJO. Agrupamiento de todos los puestos de trabajo con el mismo valor aproximado para la organización, con el fin de establecer una estructura salarial que refleje la equidad interna.

FERIAS DEL TRABAJO. Acontecimientos en los que las empresas tratan de ponerse en contacto con posibles candidatos, a menudo estudiantes, para hablar sobre oportunidades de empleo.

FIABILIDAD. Regularidad de una prueba o de un elemento de una prueba cuando se realizan varias mediciones. Véase también **FIABILIDAD TEST-RETEST**.

FIABILIDAD INTERJUECES. Medida de la consistencia o acuerdo entre dos o más personas (evaluadores) que evalúan el mismo acontecimiento o a la misma persona.

FIABILIDAD POR CONSISTENCIA INTERNA. Medida del grado de relación o parecido que existe entre elementos, dimensiones o afirmaciones que se supone se refieren a la misma cosa, como una prueba de diez elementos de aptitud mecánica, o un instrumento de medida de diez elementos de éxito en el puesto de trabajo para supervisores.

FIABILIDAD TEST-RETEST. Relación entre los resultados de la misma prueba aplicada en dos momentos diferentes.

FLEXIBILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS. Capacidad de la gestión de los recursos humanos para facilitar la capacidad de adaptación de la empresa a las demandas cambiantes de su entorno interno o externo de forma efectiva y oportuna.

FORMACIÓN ASISTIDA POR COMPUTADOR. Formación que se imparte usando tecnología informática.

FORMACIÓN DE APRENDIZ. Tipo de formación basada en el aprendizaje, que dura bastante tiempo antes de que se reconozca al formando como un empleado con todas las de la ley.

FORMACIÓN EN SENSIBILIDAD. Método de formación y perfeccionamiento que se aplica en grupo, cuyo fin es que las personas reflexionen y comprendan cómo y por quéellas y otras se sienten y actúan de la forma en que lo hacen.

FORMACIÓN POR ENSEÑANZA EN EL PUESTO. Técnica sistemática de formación en el puesto de trabajo que consta de cuatro pasos: 1) selección y preparación cuidadosa del formador y del formando para la experiencia de aprendizaje que tendrá lugar; 2) explicación y demostración completa por parte del formador del trabajo que tendrá que hacer el formando; 3) ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando; y 4) sesión minuciosa de retroalimentación entre el formador y el formando para analizar la actuación de este último y los requisitos del puesto de trabajo.

FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO. Cualquier esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del empleado por el aumento, mediante aprendizaje, de su capacidad de rendir bien, especialmente con el cambio de las actitudes del empleado y la mejora de sus habilidades y conocimientos.

FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO. Cualquier esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro mediante la mejora de las capacidades del empleado a través del aprendizaje. Puede lograrse cambiando las actitudes del empleado o mejorando sus habilidades y conocimientos.

FORMAS OBJETIVAS. Evaluaciones en las que la evaluación se realiza en función de comportamientos o resultados definidos específicamente, como nivel de resultados, nivel de logro concreto de objetivos o número de días ausente.

FORMAS SUBJETIVAS. Formas de evaluación en las que el evaluador evalúa al empleado en función de atributos «subjetivos», como el liderazgo, la actitud hacia la gente o la lealtad.

FORMATO DE ELECCIÓN FORZOSA. Formato absoluto en el que el superior evalúa al subordinado mediante la elección de uno de los dos elementos que describa mejor al subordinado.

G

GENERALISTA DE PERSONAL (también **GENERALISTA DE LOS RECURSOS HUMANOS**). Personal asesor con experiencia moderada en el lenguaje, necesidades y exigencias del personal de línea. Se encuentra por lo general en organizaciones caracterizadas por la centralización.

GENERALIZACIÓN DE LA VALIDEZ. Demostrar que la relación con el puesto de trabajo o la validez de una prueba en una situación se aplica igualmente a otras situaciones.

GERENTE. Persona que dirige y se responsabiliza de otros empleados, ya sean supervisores o gerentes.

GERENTE DE PERSONAL. Denominación de la persona o cargo que dirige el departamento de personal. Actualmente se denomina a estas personas gerentes de recursos humanos.

GESTIÓN DE RESULTADOS. Mecanismo permanente de control de la implantación y los resultados de los planes estratégicos y tácticos.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. El conjunto de actividades que afectan el comportamiento de los empleados en su intento de formular e implantar las necesidades estratégicas de la empresa.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Gestión de las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo.

GESTIÓN POR OBJETIVOS. Enfoque según el cual se evalúa (normalmente) el rendimiento de los gerentes en función del logro de metas u objetivos establecidos previamente.

GRUPO SOCIAL DE APOYO. Personas que proporcionan un apoyo incondicional a los sujetos del grupo.

GRUPOS DE DEBATE SIN LÍDER. Tipo de prueba de muestra de trabajo utilizada para la selección de gerentes, en la que los candidatos se sientan en torno a una mesa y debaten un tema durante un período de tiempo determinado.

GRUPOS DE TRABAJO AUTÓNOMOS. Tipo de solución en que los empleados deciden de qué forma llevarán a cabo sus cometidos de trabajo.

GRUPOS DE TRABAJO SEMIAUTÓNOMOS. Grupo de trabajadores permanente cuyo objetivo es producir un producto acabado.

H

HABILIDADES INTERPERSONALES. Concepto que se refiere a una categoría de aprendizaje que supone la adquisición de habilidades interpersonales, incluidas las de comunicación, de relación humana, de toma de decisiones, de liderazgo y de relaciones laborales.

HISTORIAL. A menudo, las empresas utilizan información de cómo han trabajado los empleados en el pasado (para determinar lo que realmente pueden hacer), con el fin de establecer lo que supone un rendimiento medio o excelente.

HISTORIAL DE LOGROS. Formato de evaluación del rendimiento que emplean los profesionales para describir sus logros en relación a las dimensiones oportunas del puesto de trabajo. Adecuado para el empleado que defiende que «su historial habla por sí mismo».

HORARIO BÁSICO. Tiempo durante el cual deben estar trabajando todos los empleados; no hay posibilidad de elección en este horario.

HORARIO FLEXIBLE. Horario en el que el empleado puede elegir cuándo trabaja, incluido dentro del ancho de banda, pero fuera del horario básico.

HUELGA. Cuando los empleados se niegan a trabajar.

I

IDENTIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO. Grado en el que un puesto de trabajo requiere realizar un trabajo «completo» e identificable.

IGUALDAD DE EMPLEO. Proceso abarcador que se adopta para asegurar la representación equitativa de determinados grupos en el lugar de trabajo, y solucionar y evitar los efectos de discriminación intencionada y sistémica.

IMPORTANCIA DEL PUESTO. Grado en el que el puesto tiene una repercusión importante en la vida de otras personas.

IMPRESCINDIBILIDAD. Cantidad de poder que tiene el titular de un puesto (cualquier empleado), determinada por lo esencial que resulta el puesto para la organización, así como su exclusividad.

IMPRESO DE INFORMACIÓN BIOGRÁFICA. Formulario en el que el solicitante de un puesto de trabajo puede proporcionar información sobre sus logros pasados, sus intereses y sus preferencias, que puede utilizarse como complemento de un formulario de solicitud. A menudo se denomina **curriculum**.

IMPRESO DE SOLICITUD. Formulario con el que se busca información sobre el historial del candidato a un puesto de trabajo, así como de su situación actual, utilizado para tomar decisiones sobre contratación.

IMPRESO DE SOLICITUD PONDERADO. Impreso de solicitud en el que determinados datos tienen más importancia o peso como predictores del rendimiento futuro.

INCERTIDUMBRE. Incapacidad para predecir o decir cómo serán las cosas; estado de incertidumbre.

INDEMNIZACIÓN POR ACCIDENTES LABORALES. Programa que cubre la enfermedad y la incapacidad laboral del empleado.

INDEMNIZACIÓN POR CESE. Pago único que hace la empresa al trabajador que cesa en su empleo.

ÍNDICE BASE. Relación entre el número de candidatos que tienen éxito en el puesto de trabajo y el número total de candidatos, cuando no se emplea una prueba.

ÍNDICE DE COMPARACIÓN. Medida del salario medio de una categoría salarial dada en relación al punto medio de dicha categoría salarial.

ÍNDICE DE PREDICCIÓN. Proporción de decisiones correctas (verdaderos positivos y negativos) respecto del número total de decisiones, cuando se utiliza una prueba para la selección.

ÍNDICE DE SELECCIÓN. Proporción de sujetos contratados de hecho respecto de los presentados.

ÍNDICE DIRECTO. Enfoque de evaluación que tiende a ser más objetivo, ya que se utilizan elementos como el número de unidades vendidas, la tasa de desechos, el absentismo y las unidades producidas para evaluar el rendimiento.

INDICIOS NO VERBALES. Comportamientos sin palabras o habla, como los movimientos corporales, los gestos, el estrechamiento de manos, el contacto ocular y el aspecto físico.

INSTRUCCIÓN PROGRAMADA. Presentación sistemática y por pasos de las habilidades y tareas desglosadas en «bloques de información», que deben aprenderse con éxito antes de pasar al siguiente. Se proporciona retroalimentación inmediata sobre la corrección de la respuesta en cada bloque y permite a los sujetos ir a su propio ritmo.

INTELIGENCIA EMOCIONAL. Término acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale (Peter Salovey y John Mayer) y difundida mundialmente por el periodista y escritor Daniel Goleman, relacionado con las capacidades de: 1) sentir, 2) entender, 3) controlar, y 4) modificar.

INVENTARIO DE ANÁLISIS OCUPACIONAL. Técnica que integra elementos orientados al puesto de trabajo con elementos orientados a la persona. Asimismo, abarca los objetivos de trabajo.

INVENTARIO DE ELEMENTOS DEL PUESTO DE TRABAJO. Formulario diseñado para que lo rellene el titular del puesto de trabajo.

J

JORNADA DE TRABAJO FLEXIBLE. Horario de trabajo que permite elegir a diario a los empleados las horas de actividad laboral y de descanso.

JORNADA LABORAL MEDIDA. Plan de incentivos en el que se fijan criterios de producción, si bien no de forma tan precisa como en los planes de trabajo a destajo, y se paga a los empleados en función de esos criterios.

JUEGOS DE EMPRESA. Tipo de prueba de ejemplo de trabajo que se emplea para la selección de gerentes. Los juegos de empresa pueden parecerse al ejercicio de la bandeja o a pruebas de simulación; sin embargo, se denominan juegos porque existen reglas para jugar y hay un ganador.

JUSTICIA SALARIAL. Asegurarse de que lo que cobran los empleados está en relación con lo que aportan a la organización.

L

LENIDAD (ERROR). Error que cometen a menudo los evaluadores al ser demasiado indulgentes al evaluar el rendimiento.

LISTA DE COMPROBACIÓN PONDERADA. Idéntica al formato de los sucesos críticos, pero con varias puntuaciones para diferenciar la importancia de los distintos sucesos.

M

MEDIACIÓN. Procedimiento en el que un tercero ayuda a los negociadores de la gerencia y el sindicato a llegar a un acuerdo voluntario.

MEDICIÓN DEL TRABAJO. Determinación de los tiempos estándar de todas las unidades de actividad de trabajo de cualquier tarea. Incluye la evaluación del «esfuerzo que de hecho se hace» y el «esfuerzo real requerido» para realizar la tarea (cf. **ANÁLISIS DE MÉTODOS**).

MERCADO LABORAL. Número y características de la fuerza laboral que busca trabajo o que está trabajando.

MESETA PROFESIONAL. Situación en la que se reducen el avance profesional y las perspectivas de promoción; atenuación del desarrollo profesional.

MÉTODO DE CLASIFICACIÓN. Jerarquía o escalafón de puestos de trabajo construida a partir del análisis del puesto de trabajo para reflejar el valor relativo que tienen los puestos de trabajo para la organización.

MÉTODO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. Parecido al ordenamiento, excepto en que se establecen las clases o categorías primero, y luego se ubican los puestos de trabajo en las clases.

MÉTODO DE CLASIFICACIÓN POR PUNTOS. Método que combina la ordenación por puntos con la clasificación de puestos.

MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES. Método parecido al de calificación por puntos, en el sentido de que incluye factores retribuibles, si bien en el de comparación de factores se utilizan valores monetarios en lugar de puntos.

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES. Enfoque comparativo en el que el superior compara a todos los subordinados entre sí para evaluar su rendimiento.

MÉTODO DE CURSOS REGLADOS. Programa de formación fuera del puesto de trabajo que incluye la formación autodidacta y las clases y conferencias regladas.

MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN FORZADA. Enfoque comparativo en el que se fuerza a los superiores a colocar a los subordinados en categorías que representan grupos o agrupaciones de porcentajes.

MÉTODO DE ENSAYO. Método de evaluación del rendimiento en el que el superior describe por escrito (en forma de ensayo) el rendimiento del subordinado.

MÉTODO DE PUNTUACIÓN O DE PUNTUACIÓN DE FACTORES. Estrategia de evaluación del puesto de trabajo en la que se asignan puntuaciones a factores retribuibles establecidos previamente, que se suman para llegar a una puntuación total utilizada para determinar los niveles salariales.

MÉTODO DEL EMPAREDADO. Utilizado en la entrevista de evaluación del rendimiento, en el que se introduce la retroalimentación negativa entre dos elementos de retroalimentación positiva.

MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN. Métodos empleados para determinar las familias de puestos de trabajo, tales como los de secretaría o administrativos; muchas familias de puestos de trabajo consisten en puestos que ocupan mujeres, y a menudo tienen asignados sueldos menores.

MÉTODOS DE PUNTUACIÓN DE FACTORES. Escala salarial ajustada normalmente para reflejar tanto las tarifas de mercado como la evaluación subjetiva de los evaluadores en cuanto a la importancia relativa del puesto de trabajo.

MODELO DE PUNTOS DE CORTE MÚLTIPLES. Proceso de contratación en que el candidato debe superar niveles de competencia establecidos (realizar bien todas las pruebas), sin que sea preciso seguir un orden.

MODELO DEL SALTO DE VALLAS. Proceso de contratación en el que el candidato debe realizar adecuadamente las pruebas o superar los predictores en un orden determinado.

MODELO TRIAXIAL DE LA DIRECCIÓN POR VALORES. Los valores se agrupan en tres dimensiones que se apoyan mutuamente y que deben estar lo más equilibradas posible: el eje práxico-administrativo o de control, el eje emocional-creativo o poético y el eje ético.

MUESTREO DEL TRABAJO. Proceso de toma de muestras instantáneas de la actividad de trabajo de personas o grupos. Luego se mide el tiempo que requieren y se clasifican según categorías preestablecidas. El resultado es una descripción de las actividades por clases de puestos y porcentaje de tiempo que requiere cada actividad (cf. **ANÁLISIS DE MÉTODOS**).

N

NEGOCIACIÓN COLECTIVA. Negociación o debate conjunto de los salarios, horarios y condiciones de empleo entre la gerencia y los representantes oficiales de los empleados.

NEUTRALIZACIÓN. Proceso por el cual se deja de lado a un empleado cuyo rendimiento es a lo sumo marginal, para evitar que influya en otros.

NIVEL ESTRATÉGICO. Actividades de recursos humanos que precisan más tiempo para implantarse y a menudo son para beneficio de toda la organización.

NIVEL SALARIAL. Sueldo o salario absoluto que reciben los empleados.

O

OBJETIVOS. Criterio para evaluar de qué forma rinden los empleados, especialmente los de gerencia.

OPCIÓN DE COMPRA DE ACCIONES. Plan de incentivos para la gerencia según el cual, se da la posibilidad a los gerentes de comprar acciones de la empresa en una fecha posterior, pero al precio del momento en que se ofrece la opción de compra.

OPCIÓN DE COMPRA DE ACCIONES. Plan individual de incentivos por el que se conceden derechos para la compra de acciones.

OTRAS SOLUCIONES DE TRABAJO. Jornadas y semanas laborales diferentes de las más tradicionales de ocho a cinco y de lunes a viernes.

P

PARACAÍDAS DE ORO. Sumas considerablemente grandes de dinero a disposición de los directivos en caso de que pierdan sus puestos debido a fusiones o adquisiciones.

PARTICIPACIÓN EN LA FASE DE DISEÑO. Tipo de participación en la que los empleados se responsabilizan de diseñar un plan de retribuciones, de forma que sea más probable que entiendan y acepten un plan que ellos mismos han contribuido a diseñar.

PATRONES DE MEDIDA DEL RENDIMIENTO. Indicadores o niveles asociados a los criterios de rendimiento que permiten realizar un juicio sobre el rendimiento de un sujeto.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO. Componente principal de un sistema de adecuación al puesto de trabajo que contiene la descripción de los puestos disponibles.

PERSONALIZACIÓN. Diseño, estructuración y orientación del departamento de recursos humanos para servir a las necesidades de sus clientes, especialmente a los gerentes de línea y a los empleados.

PLAN CONTRATADO. Acuerdo informal redactado por cada participante en un programa de formación, en el que se especifica un aspecto de la formación que resultará beneficioso una vez que se vuelva al puesto de trabajo y se acuerde profundizar en él. Una dimensión importante del contrato es la elección de un compañero que realice un seguimiento o compruebe el éxito del formando a la hora de aplicar ese aspecto de la formación.

PLAN DE EFECTIVO. Tipo de plan de participación en los beneficios por el que se paga al empleado cantidades de dinero en intervalos regulares.

PLAN DE HORAS DE TRABAJO NORMALES. Plan de incentivos, el segundo más frecuentemente utilizado, en el que se paga en función del tiempo por unidad de producción en lugar de por la cantidad de producción.

PLAN DE INCENTIVOS. Método de retribución monetaria y no monetaria relacionado con índices indirectos de rendimiento del grupo individual o de la organización. Generalmente, supone una parte considerable de la retribución directa de un sujeto.

PLAN DE PARTICIPACIÓN EN LOS BENEFICIOS. Plan de incentivos para toda la empresa que supone la gratificación en metálico a los empleados si se alcanza un determinado nivel de beneficios en la empresa.

PLAN DE RETRIBUCIÓN POR MÉRITOS. Método de retribución monetaria (generalmente relacionada con el rendimiento medido de forma subjetiva) que representa solamente un reducido porcentaje de aumento en la retribución directa del empleado.

PLAN DE TRABAJO A DESTAJO. Tipo más común de plan de incentivos. Según este tipo de plan, el empleado obtiene un salario estándar por cada unidad de producto.

PLAN HAY. Procedimiento estructurado de análisis, evaluación y retribución de puestos de trabajo. En el Plan Hay se incluye información sobre la naturaleza y alcance de los puestos, así como la forma de recompensar el puesto.

PLAN SCANLON. Tipo de programa de incentivos para toda la empresa que hace hincapié en las relaciones entre empresa y empleados, en especial en la participación de los empleados y la eficiencia de la explotación a través de la cooperación. Efectivamente, los empleados participan en los beneficios de la empresa como resultado de su contribución y cooperación para lograr una mayor productividad.

PLANES DE DIVIDENDOS-SALARIO. Tipo especial de plan de efectivo en el que se fija el porcentaje de beneficios que se paga a los empleados en función de la cantidad de dividendos que se pague a los accionistas.

PLANES DE INCENTIVOS DE GERENCIA. Planes de incentivos para gerentes que generalmente toman la forma de bonificaciones en metálico por los buenos resultados del departamento, la división o la organización en su conjunto.

PLANES DE INCENTIVOS DE VENTAS. Planes para el personal de ventas, denominados generalmente comisiones.

PLANES DE SEGURO MÉDICO. Planes de seguro médico que ofrecen los diferentes estados.

PLANIFICACIÓN DE LA REDUNDANCIA. Creación de estrategias opcionales para que los empleados que se han quedado obsoletos adquieran las habilidades necesarias para realizar otro tipo de trabajo. La planificación incluye el consejo, la formación y el empleo a tiempo parcial.

PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN. Igual que la planificación de la sustitución, salvo que suele ser a un plazo más largo, se centra más en el perfeccionamiento y ofrece más flexibilidad.

PLANIFICACIÓN DE LA SUSTITUCIÓN. Uso de cuadros de sustitución para planificar quién estará disponible para el caso de que quede vacante un puesto.

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Proceso de elaboración e instauración de planes y programas para el aseguramiento de que hay disponible el número y tipo de empleados correcto en el momento y lugar adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Planificación que entraña la planificación a largo plazo y la sincronización de las necesidades de recursos humanos con las necesidades estratégicas empresariales.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Determinación de las estrategias y necesidades de recursos humanos con una perspectiva de planificación temporal de tres a cinco años.

PLANIFICACIÓN TÁCTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Determinación de las principales ofensivas, objetivos clave y lo suministrable necesario para respaldar el plan estratégico de recursos humanos.

PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS. Prácticas con que la empresa atrae a nuevos empleados y los mantiene satisfechos con sus sueldos. Los sueldos y salarios que ofrezca deberán aproximarse a los sueldos y salarios que se pagan a empleados de empresas comparables.

PRÁCTICAS DE EMPLEO JUSTAS. La práctica de ofrecer a los empleados igualdad de oportunidades de empleo, ya sea por parte de los sindicatos como de las empresas.

PREDICTOR VÁLIDO. Cualquier prueba que se emplee para dotación de personal que correlacione o permita predecir el rendimiento real en el puesto de trabajo.

PREDICTORES. Pruebas o elementos de información utilizadas por los departamentos de recursos humanos para predecir si trabajará bien un candidato en el caso de que se le contrate.

PRESTACIONES A LA CARTA. Plan que permite al empleado elegir la combinación de prestaciones y servicios que prefiera.

PRESTACIONES BÁSICAS MÁS OPCIONES. Programa básico general que se ofrece a los empleados que reúnen las condiciones necesarias. Además, existe la opción de ampliar o aumentar la cobertura de determinadas prestaciones y, en algunos casos, los empleados pueden elegir recibir cantidades de dinero en lugar de prestaciones.

PREVISIÓN INFORMADA. Técnica de previsión en la planificación de los recursos humanos que se basa en los juicios personales de expertos seleccionados.

PREVISIÓN REALISTA DEL PUESTO DE TRABAJO. Técnica de reclutamiento con la que se hace consciente al posible candidato de los aspectos positivos y negativos de la organización. Se anima al candidato a que se acerque a los empleados y al gerente de línea y les pregunte sobre la adecuación entre sus necesidades y las de la organización.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE. Directrices de la forma en que la gente aprende con mayor efectividad.

PRODUCTIVIDAD. Producción de un individuo, grupo u organización dividido entre los factores o recursos que haya utilizado el individuo, grupo u organización para dar lugar a esa producción.

PROFECÍA AUTOCUMPLIDORA. Algo se hace realidad porque se ha predicho que sucedería.

PROGRAMA CONTRIBUTORIO. Tipo de plan de jubilación en el que tanto el empleado como la organización contribuyen a los beneficios que se obtendrán en la jubilación.

PROGRAMA DE ADECUACIÓN A LOS PUESTOS DE TRABAJO. Función esencial para reclutar con eficacia, que supone emparejar las necesidades de las personas con los requisitos del puesto de trabajo.

PROGRAMA DE RECOLOCACIÓN. Prestación de finalización de contrato que ofrece la empresa, por la que se ayuda a los empleados que deben irse por traslado o despido.

PROGRAMAS DE ASISTENCIA AL EMPLEADO. Programas diseñados específicamente para ayudar a los empleados que tienen problemas personales agudos o crónicos (por ejemplo, problemas matrimoniales, abuso de alcohol) que entorpecen su rendimiento, su asistencia y su integración en la empresa.

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL. Programas diseñados para lograr la adecuación entre las necesidades, capacidades y objetivos del empleado, y las oportunidades y exigencias presentes o futuras de la empresa.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO. Programas de formación que se imparten en el puesto de trabajo o en el lugar de trabajo.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN FUERA DEL PUESTO DE TRABAJO. Programas de formación que se imparten fuera de la organización.

PROGRAMAS DE GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL. Programas que representan esfuerzos concertados de planificación y desarrollo de la carrera profesional, cuyo fin es la doble adecuación entre las capacidades del empleado y las demandas del puesto de trabajo, y las necesidades del empleado y las recompensas del trabajo.

PROGRAMAS DE GESTIÓN MÚLTIPLE. Programas de formación para gerentes, mediante el cual los de nivel inferior y medio tienen ocasión de trabajar con los de alta dirección.

PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN. Actividades impulsadas por la empresa para ayudar a los nuevos empleados a familiarizarse con el entorno de trabajo y la cultura de la empresa.

PROGRAMAS DE PROTECCIÓN. Retribución indirecta diseñada para proteger al empleado y su familia en el caso de que el empleado deje de tener ingresos (retribución directa), y para proteger al empleado y a su familia ante las cargas de los gastos médicos en caso de incapacidad.

PROGRAMAS DE RECOMENDACIÓN DE EMPLEADOS. Consisten básicamente en que los empleados anuncian de boca en boca las vacantes para reclutar (informalmente) solicitantes potencialmente cualificados para un puesto de trabajo.

PROGRAMAS NO CONTRIBUTIVOS. Tipo de plan de jubilación en el que el empleado es el único que contribuye a las prestaciones que recibirá cuando se jubile.

PROMOCIÓN INTERNA. Práctica y política de utilizar las promociones internas para cubrir puestos libres y no contratar personas de fuera.

PROYECCIÓN ESTADÍSTICA. Técnica de previsión utilizada para la planificación de personal, en la que, por ejemplo, se utiliza la regresión lineal simple para prever el crecimiento del empleo como función del aumento de las ventas.

PRUEBA DE APTITUD PERSONAL. Prueba diseñada para medir si los sujetos saben tomar decisiones adecuadas y oportunas por sí mismos, y si se esfuerzan en hacerlo.

PRUEBA DE EJEMPLO DE TRABAJO. Prueba que consiste en una simulación del puesto de trabajo o de tareas decisivas relacionadas con él. Un ejemplo sería una prueba de mecanografía utilizada para seleccionar a una secretaria.

PRUEBA DE PREFERENCIAS. Tipo de prueba de selección utilizada para emparejar las preferencias del empleado con los puestos de trabajo y las características de la organización.

PRUEBA DEL DETECTOR DE MENTIRAS. Examen poligráfico utilizado como procedimiento de selección para predecir qué empleado es probable que robe o mienta.

PRUEBA POLIGRÁFICA. Véase **PRUEBA DEL DETECTOR DE MENTIRAS.**

PRUEBAS. Cualquier medida de rendimiento u otra información escrita utilizada para tomar una decisión de empleo.

PRUEBAS DE APTITUD. Medición del potencial de rendimiento de un sujeto. Las pruebas de inteligencia son pruebas de aptitud.

PRUEBAS DE COMPETENCIA INTERPERSONAL. Medida de la inteligencia social. Incluye aspectos de la inteligencia relacionados con la percepción de información no verbal y social.

PRUEBAS DE HONESTIDAD. Pruebas escritas que se utilizan para medir el grado en que un candidato es probable que actúe honestamente y no mienta o engañe en el puesto trabajo.

PRUEBAS DE INTERESES. Tipo de prueba de personalidad, intereses y preferencias que se aplica a los sujetos. Este tipo de pruebas no predicen necesariamente el rendimiento, pero permiten predecir qué tipo de trabajo se adecuará a los atributos de la persona.

PRUEBAS DE LOGRO. Instrumento de medida del rendimiento individual basado en lo que la persona sabe. Pueden consistir en muestras reales de trabajo o pruebas de lápiz y papel.

PRUEBAS DE RECONOCIMIENTO. Ejemplos de comportamientos o de rendimiento del pasado que indican la calidad de trabajo del sujeto, como, por ejemplo, las carpetas con trabajos.

PRUEBAS DE SIMULACIÓN. Tipo de pruebas de logro utilizadas en el proceso de selección. Al candidato se le da una tarea que debe realizar, si bien la situación en que la lleva a cabo no se recrea necesariamente.

PRUEBAS ESCRITAS DE LOGRO. Medidas de conocimientos relacionados con el puesto de trabajo, en lugar de muestras de trabajo del propio puesto.

PRUEBAS PSICOMOTORAS. Pruebas de aptitud que combinan aspectos mentales y físicos de la capacidad individual, como, por ejemplo, la prueba de capacidad mecánica de MacQuarrie o las pruebas de destreza de dedos y pinza.

PUESTOS DE REFERENCIA. Puestos de trabajo frente a los cuales se determina el valor de otros puestos, mediante el análisis de los factores retribuibles y de su valor monetario en los puestos de referencia, así como por los factores de los otros puestos.

PUNTUACIÓN CONVENCIONAL. Método cuantitativo absoluto en el que un superior evalúa a sus subordinados señalando con una puntuación numérica en cada una de las dimensiones de una lista una serie de rasgos o características.

PUNTUACIONES DE CORTE. Puntuaciones de una prueba o de un predictor por debajo de las cuales se toma una decisión (no contratar) y por encima otra decisión (contratar).

R

RECLUTAMIENTO. Conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento y lugar oportunos, de forma que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo.

RECOMPENSAS DEPENDIENTES. Recompensas externas que se entregan para reforzar un comportamiento determinado. El refuerzo es un componente esencial de la formación.

RED. Conjunto de amigos, conocidos y colegas, tanto del lugar de trabajo como de fuera, a los que puede recurrirse para solicitar algún tipo de ayuda o de apoyo.

REDUCCIÓN DE LA PLANTILLA. Reducción del tamaño de la fuerza laboral de una empresa.

REFUERZO. Prestar atención inmediata al rendimiento de una persona, basado en el supuesto de que la gente hará lo que se recompense y evitará hacer lo que se castigue.

REFUERZO PARCIAL. Recompensa inmediata o seguimiento de los sujetos de forma intermitente, en lugar de continua.

REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE. Extensión de la regresión lineal simple, donde se emplean distintas variables independientes (X) para predecir o pronosticar acontecimientos futuros. Por ejemplo, la productividad puede pronosticarse mediante una ecuación en la que se relacionen el absentismo ($X1$), la rotación de personal ($X2$) y los desechos ($X3$) con la variable dependiente productividad (Y).

REGRESIÓN LINEAL SIMPLE. Fórmula cuantitativa que se emplea para relacionar una variable independiente (*X*) con una variable dependiente (*Y*). Por ejemplo, la previsión de un acontecimiento futuro como las ventas (*Y*) se predice a partir de la demanda (*X*).

REINGENIERÍA DE PROCESOS. Es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

RELACIÓN CON EL PUESTO DE TRABAJO. Se refiere a la relación de las pruebas de selección y la cualificación del empleado con el éxito en el puesto. Si se ha demostrado que una prueba o determinada cualificación tiene relación con el puesto de trabajo, puede defenderse una imputación de repercusiones negativas.

REPARTO DEL TRABAJO. Acuerdo entre dos o más personas para repartirse las horas de un puesto de trabajo; por ejemplo, dos personas asumen un puesto y trabajan cuatro horas cada una.

REPARTO DEL TRABAJO. Plan mediante el que se distribuye el trabajo disponible de la forma más equitativa posible entre todos los trabajadores cuando se reduce la producción; o plan con el que se reduce el tiempo de trabajo generalmente con despidos.

REPRESENTACIÓN DE PAPELES. Formación fuera del puesto, donde se crea una situación realista y los sujetos aprenden desempeñando diferentes papeles en la situación.

REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO. Declaración pormenorizada de las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarios en una persona para realizar un trabajo (véase **ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO**).

RESIDENCIA ELECTRÓNICA. Hogares de los empleados equipados con computadores y otros medios con los que pueden comunicarse con la oficina o fábrica principal.

RETRIBUCIÓN DIRECTA. Sueldo base y retribución basados en el rendimiento, incluidas las retribuciones por méritos y los incentivos.

RETRIBUCIÓN FLEXIBLE. Enfoque de retribución según el cual se da a los sujetos la posibilidad de elegir el tipo de retribución que prefieran, en lugar de que la empresa les ofrezca una propuesta fija de retribución.

RETRIBUCIÓN INDIRECTA. Gratificaciones o prestaciones que concede la empresa a los empleados por formar parte o participar (asistir) en la empresa; también conocidas como sobresueldos o extras.

RETRIBUCIÓN POR TIEMPO NO TRABAJADO. Forma de retribución indirecta que recibe un empleado por tiempo que no ha trabajado. Existen dos categorías: *fuera del puesto de trabajo,* como, por ejemplo, las vacaciones, ausencias por enfermedad, fiestas, asuntos propios, que comprenden la mayor proporción de los costes de las retribuciones indirectas, y *en el puesto de trabajo,* como, por ejemplo, las comidas y los períodos de descanso, o las instalaciones para ejercicio físico.

RETRIBUCIÓN TOTAL. La retribución total directa e indirecta que se da al empleado.

RETROALIMENTACIÓN DEL TRABAJO. Grado en que el propio puesto de trabajo proporciona información al empleado sobre lo adecuadamente que está trabajando.

RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA. Información que se da a los empleados en el contexto de la evaluación para que la utilicen en la mejora del rendimiento y en la aceptación de la evaluación.

RITMO DE MÁQUINA. Situación en que la máquina determina la velocidad con que debe realizarse el trabajo; así pues, el ritmo de trabajo del empleado lo determina la máquina.

RITMO DE TRABAJO. Ritmo o flujo de trabajo, así como quién controla el rimo o el flujo. Véase también **RITMO DE MÁQUINA.**

RITMO DEL EMPLEADO. Situación en la que el empleado, en lugar de la máquina, determina el ritmo o la frecuencia de trabajo.

ROTACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO. Enfoque de diseño del puesto de trabajo en el que no se modifica el puesto, sino que se rota al trabajador de un puesto a otro.

S

SALARIO BASE. Cantidad de dinero estable y constante durante un período de tiempo que se percibe con independencia del nivel de rendimiento.

SECRETO DE LAS RETRIBUCIONES. El problema de si los empleados deberían tener acceso o no al esquema de retribuciones de la empresa.

SEGUIMIENTO. Una vez que una persona ha pasado por un programa de formación, descubrir (para evaluar la efectividad del programa de formación) cómo está trabajando de vuelta en el puesto.

SEGUIMIENTO INFORMÁTICO. Evaluación del rendimiento en la que se emplean datos de rendimiento recogidos por computador.

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Condiciones físicas, psicológicas y sociopsicológicas de la fuerza laboral de una organización.

SEGURIDAD SOCIAL. Programa público de protección concebido por los estados con el fin de proporcionar a los trabajadores y a las personas que dependen de ellos unos ingresos mínimos durante los períodos de incapacidad laboral o de desempleo.

SELECCIÓN. Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la organización.

SEMANA LABORAL COMPRIMIDA. Semana laboral más breve que la tradicional de cinco días, si bien con la misma cantidad de horas.

SERVICIOS PARA LOS EMPLEADOS Y RETRIBUCIÓN EN ESPECIE. Forma de retribución indirecta que varía según el tipo de empleado y empresa, para superar los problemas relacionados con ir a trabajar (por ejemplo, servicios de guardería) o utilizados para simbolizar diferencias de prestigio (por ejemplo, pago por parte de la empresa de la afiliación a un club de campo, deportivo o social).

SESGO DE TENDENCIA CENTRAL. Evaluar a los empleados como medios, a pesar de que de hecho varíe su rendimiento.

SEVERIDAD (ERROR). Error que se comete al ser demasiado estricto al evaluar el rendimiento de los empleados.

SIMULACIÓN. Programa de formación en el que se presentan al sujeto situaciones parecidas a las reales de trabajo. Tiene lugar fuera del puesto de trabajo.

SIMULACIÓN DE TRABAJO. Véase **PRUEBA DE EJEMPLOS DE TRABAJO.**

SINDICACIÓN. Esfuerzo por parte de los empleados y de agencias externas (sindicatos y asociaciones) por unirse y actuar como uno solo al tratar con la gerencia en relación a cuestiones laborales.

SINDICATO. Organización con la autoridad legal para negociar con la gerencia en nombre de los empleados y para aplicar el consiguiente contrato.

SINDICATO DE EMPRESA. Organización de empleados, normalmente de una empresa, dominada o muy influida por la gerencia de la empresa.

SINDICATO LOCAL. Unidad básica de organización sindicada que se forma en una fábrica o localidad concretas.

SÍNDROME DEL TÚNEL DEL CARPO BILATERAL. Enfermedad caracterizada por el entumecimiento, hormigueo, dolor y debilidad de las manos y muñecas, a menudo producida por el trabajo.

SISTEMA DE COMPROMISO *(HIGH COMMITMENT MANAGEMENT).* Trata de potenciar la implicación y participación del trabajador en la empresa (p. 39).

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO. El sistema en conjunto que incluye lo siguiente: métodos utilizados para recoger datos, analizar los puestos de trabajo, establecer la fiabilidad y validez de los métodos, las características del evaluador y del evaluado que influyen en el proceso, el uso de la información para evaluación y perfeccionamiento, y la evaluación de la propia evaluación en relación a los objetivos declarados.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Método que permite recabar datos de forma rápida y frecuente para respaldar una previsión de necesidades de personal.

SISTEMA DE REFORZAMIENTO POSITIVO. Sistema de incentivos basado en la noción de que el comportamiento puede comprenderse y modificarse a partir de sus consecuencias. Este sistema permite a los empleados saber en qué medida están logrando objetivos concretos, y se recompensan las mejoras con elogios y reconocimientos. No interviene el dinero.

SISTEMA DE RELACIONES LABORALES. Paradigma conceptual que se emplea para esclarecer las relaciones entre la gerencia, los sindicatos y los empleados.

SISTEMA MATRICIAL DE INFORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. Sistema diseñado para recabar información sobre cuestiones como lo que hace el empleado en el trabajo, qué equipos o herramientas emplea, qué es lo que debe saber el empleado, cuáles son las responsabilidades del empleado y cuáles son las condiciones en que tiene que trabajar el empleado.

SISTEMA TECNOLÓGICO. Máquinas, procedimientos y materiales que se emplean para producir el producto de una empresa.

SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN BASADOS EN EL RENDIMIENTO. Sistemas de retribución en los que se vincula el sueldo al rendimiento, que incluyen los planes de incentivos y los de retribución por méritos.

SISTEMAS DE SUGERENCIAS. Forma de retribución por incentivos en la que se paga a los empleados responsables de ideas que permitan ahorrar dinero o generar dinero a la organización.

SOCIALIZACIÓN. Proceso de introducción de un sujeto en la organización y de transmisión de las normas, valores y habilidades de ésta al sujeto.

SONDEO DE ACTITUDES. Método sistemático de pedir a los empleados sus opiniones sobre diferentes aspectos del trabajo.

SONDEOS DE EMPRESA. Recogida de datos de los sujetos de una empresa para ver cómo se sienten y cómo van las cosas.

SUBORDINADO. Persona cuyo rendimiento se evalúa.

SUBSIDIO ADICIONAL DE DESEMPLEO. Subsidio que perciben los empleados que son despedidos hasta que vuelvan a trabajar o hasta que se extinga el período de subsidio.

SUCESOS CRÍTICOS. Formato absoluto en el que el superior registra los acontecimientos importantes o decisivos que observa en un subordinado en una lista preestablecida de sucesos críticos.

SUELDO MÍNIMO. Sueldo establecido estatutariamente o por la normativa como el más bajo que puede pagarse a un empleado.

SUJETO EVALUADO. Persona que es evaluada en la evaluación. Véase también **SUBORDINADO.**

SUPERIOR. Persona que evalúa el rendimiento de otra persona.

SUPERVISOR. Persona que dirige y es responsable de otros empleados que no son de gerencia ni supervisores.

T

TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL. Proceso estructurado de grupo en el que varios sujetos hacen una lista con sus ideas. Todos los participantes tienen en cuenta todas la ideas, y se decide una actuación una vez realizada una evaluación estructurada.

TÉCNICA DEL SUCESO CRÍTICO. Método de análisis del puesto de trabajo con el que se registran descripciones de comportamientos que tienen repercusiones esenciales o decisivas sobre el rendimiento en el trabajo (bueno, medio, deficiente).

TÉCNICA DELPHI. Técnica en la que varios expertos presentan por turno sus previsiones. Estas previsiones las van revisando los otros participantes hasta que surge una previsión viable.

TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. Esta teoría resalta el papel de los recursos internos, y sobre todo los recursos intangibles (p. 40-41).

TEORÍA Z DE LA GESTIÓN. Filosofía actual de gestión que supone una modificación de los temas de gestión americanos más tradicionales (Teoría A), y que integra algunas ideas de la gestión convencional japonesa (Teoría J).

TIEMPO AHORRADO. Estrategia de control positivo del comportamiento para reducir el absentismo a través de un enfoque «sin faltas» que ofrece a los empleados la posibilidad de conseguir días libres si lo desean.

TIEMPO PARCIAL PERMANENTE. Acuerdo establecido con empleados normales para trabajar menos de cinco días a la semana o menos de cuarenta horas semanales.

TRABAJO EN EQUIPO. Cooperación entre personas para resolver problemas y realizar el trabajo.

TRANSICIÓN DE LA MADUREZ. Examen de los logros alcanzados en relación a las metas profesionales iniciales, que tiene lugar entre los cuarenta y los cincuenta y cinco años de edad.

TRAYECTORIA PROFESIONAL. Consiste en descubrir las capacidades, valores, objetivos, virtudes y defectos (planificación de la carrera profesional), y proporcionar experiencias de trabajo que ayuden al empleado a satisfacer todos estos aspectos (avance en el trabajo).

TUTOR. Alguien que ofrece orientación profesional de modo informal y apoya a un empleado con regularidad.

U

UBICACIÓN. Actividad relacionada con el hecho de asegurarse de que se cubren las demandas del puesto de trabajo y que se satisfacen las necesidades y las preferencias del individuo.

V

VALIDACIÓN CONCURRENTE. Medición de la relación que existe entre un predictor (prueba) y una puntuación criterio del trabajo (rendimiento en el puesto de trabajo), donde se miden simultáneamente el predictor y el criterio.

VALIDEZ. Grado en el que un predictor o criterio mide lo que pretende medir, demostrándose la relación de una prueba con el puesto de trabajo al mostrar lo bien que rendirá un candidato en función de las predicciones de la prueba.

VALIDEZ APARENTE. Evaluación *subjetiva* de lo adecuadamente que predecirá una prueba el éxito en el puesto de trabajo mediante el análisis de los elementos de la prueba.

VALIDEZ DE CONSTRUCTO. Grado en que un instrumento mide adecuadamente un constructo o determinadas dimensiones que se considera que son decisivas para el rendimiento en el puesto de trabajo.

VALIDEZ DE CONTENIDO. Cálculo del grado en que la prueba refleja adecuadamente los elementos del puesto de trabajo.

VALIDEZ DIFERENCIAL. Comparación de los coeficientes de validez o modelos de predicción en dos subgrupos de sujetos.

VALIDEZ PERFECTAMENTE NEGATIVA. Cuando el grado de relación entre dos variables es de uno a uno y negativa.

VALIDEZ PERFECTAMENTE POSITIVA. Cuando el grado de relación entre dos variables es de uno a uno y positiva.

VALIDEZ PREDICTIVA. Parecida a la validez concurrente, excepto en que la variable del predictor se mide tiempo después de la variable de rendimiento.

VALOR COMPARABLE. Tema de retribución relacionado con el hecho de que, mientras que el «valor verdadero» de los puestos de trabajo puede ser parecido, en algunos de ellos (a menudo ocupados por mujeres) se pagan salarios menores que en otros (a menudo ocupados por hombres). Estas diferencias de salario desproporcionadas en relación a las diferencias de «valor real» dan lugar a discriminación salarial.

VARIEDAD DE HABILIDADES. Grado en que un puesto de trabajo requiere que el empleado cuente con varias habilidades diferentes para desempeñarlo correctamente. Véase **MEDICIÓN DEL TRABAJO.** Véase **SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Accidentes y enfermedades profesionales, 7, 62, 332-333
Acciones
    Compra de, 298, 300
    Concesión de, 298
    Opción a, 298
Adecuación al puesto de trabajo, 117-118
Agencias de empleo
    Agencias de búsqueda de directivos, 114
    Privadas, 114
Agencias de trabajo temporal, 114
Ajuste del tamaño de la plantilla (véase también
    Reducción del tamaño de la plantilla)
Ajustes por el coste de la vida, 304
Alcance de control, 58, 248, 352
Alemania (GRH), 116, 182, 285, 364, 377, 383-384
Ampliación de la técnica del suceso crítico, 76
Análisis de capacidades físicas, 75
Análisis de la rotación, 119-120
Análisis de métodos, 73, 76
Análisis de regresión, 91-92, 137, 145
Análisis de series temporales, 92
Análisis funcional del puesto de trabajo, 69
    Cuestiones clave, 69-80
    Definición, 70, 74
    Fines e importancia, 77
    Lineal múltiple, 93
    Lineal simple, 93
    Métodos estructurados, 69-77
    Métodos y procedimientos de recopilación de datos, 63-65
    Técnicas centradas en el puesto de trabajo, 69-74
    Técnicas centradas en la persona, 74-77
Análisis interno, 35
Análisis probabilística, 92
Análisis transaccional, 188
Apreciación (en la evaluación del rendimiento)
    Comportamientos, prefijados a través de la observación, 76, 242-244
    Convencional, 237-239
    Lista ponderada, 242, 250
Aprendizaje organizativo, 193, 352-353
Aproximación contingente, 39-40
Aproximación universalista, 38-39
Argentina, 400-402
Arquitectura de capital humano, 42-43
Asignación internacional, 385-387
Asistido por ordenador
    Diseño (CAD), 73
    Fabricación (CAM), 73, 365
    Ingeniería (CAE), 73
Auditoría (de la GRH), 467-473
Aumento del potencial humano, 6
Autoevaluación, 233, 255
Autogestión, 263-264
Automatización, 365-366, 452
Automatización programable, 73
Autonomía, 59, 71

B

Bienestar en el trabajo, 335-344
Brasil (GRH), 403-406

C

Calidad de vida en el trabajo, 345, 349-351
    Definición, 12
Capital Humano, 41-42, 353

Carrera profesional
Doble, 215
e-carrera, 458
Fines e importancia, 168, 206-208
Gestión y planificación, 59, 86, 110, 170, 351
Mesetas en la, 217-218
Mujeres, 218
Planificación, 209-217
Tendencias, 218-219
Cazatalentos, 114
Centralización, 19-20
Centros de evaluación, 153-155
Chile (GRH), 406-410
China (GRH), 433-438
Ciclo de vida, 37
Círculos de calidad, 355-356
Clases de puestos de trabajo, 284
Clasificación (en la evaluación del rendimiento)
Alternada, 235
Comparación por pares, 235-236
Directa, 235
Código ético, 23
Coeficientes de rendimiento, 307
Colombia (GRH), 410-415
Comparación por pares, 235-236, 278
Compensaciones en las organizaciones, 271-272
Competencia internacional, 9
Competitividad externa, 272
Comportamiento
Escalas de apreciación de comportamientos prefijados (véase apreciación), 76, 242-244
Escalas de observación (véase apreciación), 244-245
Teorías, 352
Comprobación de referencias, 146
Comunicación con los empleados, 361-363
Confianza, 408
Consistencia interna, 138-139, 272, 275
Contabilidad de recursos humanos, 477
Contratos en prácticas, 182
Coste de los recursos humanos, 14
Costes de un entorno de trabajo inseguro, 329-330
Crisis de la productividad, 14
Criterios en la selección
Contaminación, 133
Error, 133
Deficiencia, 133
Definición, 132
Real, 133
Cuadro de mando, 368
Cualidad del director de RH, 21
Cuestionario de análisis de puestos, 74
Cuestionario de descripción de los puestos de gerencia, 70
Cultura, 8

D

Deficiencias en el rendimiento, 258
Demanda de recursos humanos, 88-90
Descentralización, 19-20
Descripción y especificación del puesto de trabajo, 65-69
Determinación de criterios, 232
Diagnóstico externo, 33-34
Dictionary of Occupational Titles (DOT), 70
Dirección por objetivos, 245-246
Dirección por valores, 358-359
Directivos
Agencias de búsqueda de, 114
Diseño del puesto de trabajo
Características, 59-60
Cometidos, 60
Fines, 60-61
Diseño de un sistema de retribución, 272
Doble carrera profesional
Definición, 215
Familia, 215
Dotación de personal
Necesidades de RH, 6

E

e-carrera, 458
e-learning, 457-458
e-reclutamiento, 455
e-retribución, 450
e-salud, 459
e-selección, 455
Efecto eco, 248
Efecto de contagio, 249
Efecto de contraste, 149, 249
Efecto de primacía, 149, 249
Efecto Pigmalión, 157, 179
Efecto halo, 148, 248
Eficacia de la GRH
Enfoques cualitativos, 467-474
Enfoques cuantitativos, 474- 477
Fines, 465-467
Investigación en, 478- 480
Nuevos enfoques, 477-478
Ejercicio de la bandeja, 153, 186
El modelo de Weber de la burocracia, 351
Elección forzosa, 242
Empleado
Rendimiento, 37
Servicios y retribuciones en especie, 313-315
Empleados esforzados, 37
Empleados de bajo perfil, 37
Empleados estrella, 37
Empleados problema, 37,
Enfoque de costes-beneficios, 474-477
Enfoque de la elaboración de presupuestos (sobre la auditoría de la GRH), 474
Enfoque egocéntrico, 381
Enfoque etnocéntrico, 380
Enfoque policéntrico,381

Enfoque regiocéntrico, 381
Enfoques comparativos, 235-237
Entrevista
De salida, 158
De selección, 147-150
Entrevista de evaluación del rendimiento, 266
Equidad interna, 272
Equidad salarial
Satisfacción, 309
Ergonomía, 334
Error de lenidad, 248
Error de severidad, 248
Error de tendencia central, 249
Errores habituales de apreciación, 248-249
Escala de necesidades de Maslow, 352
Escalas de apreciación de comportamientos prefijados, 242-244
Escalas de observación de conductas, 244-245
Escuela sociotécnica, 352
España (GRH), 48, 84, 96-97
Estrategia, 8, 100, 132
Competitiva, 193
De calidad/satisfacción del cliente, 40
De innovación, 40
Defensiva, 39
Focalizada, 49
General, 31, 468
Prospectiva, 286
Estrategia corporativa, 47
Estrategia de adaptación, 48
Estrategia de análisis, 39
Estrategia de crecimiento, 47,94
Estrategia de diferenciación, 40-41
Estrategia de estabilidad, 47
Estrategia de exploración (véase exploración del entorno), 39
Estrategia de globalización de las multinacionales, 378-380
Estrategia de liderazgo de costes, 40-41
Estrategia de reducción, 40, 47
Estrategia de Unidad de Negocio, 48-49
Estrés laboral, 337-338
Estresores intraorganizativos, 338-340
Estudios de sueldos y salarios, 285
Etapa de despegue, 37
Etapa de madurez, 37
Evaluación
Autoevaluación, 233
Del comportamiento del empleado, 6
Del rendimiento del empleado, 45, 57-58, 77, 98,130
Momento y contexto, 235
Por los clientes, 233
Por los compañeros, 233
Por los subordinados, 233
Por los superiores, 232
Evaluación basada en las habilidades, 283
Evaluación del puesto de trabajo
Definición, 275
Métodos y técnicas, 277-283
Evaluación del rendimiento
Conflictos, 133, 251-253
Criterios, 190, 232
Definición, 229
Diseño, 191, 253-255
Entrevista, 255-257
Estrategias de mejora, 259-262
Fines de, 229
Importancia de, 229
Métodos y enfoques, 235-247
Sesgos y obstáculos (en los métodos), 247-251
Sistemas de, 235
Tendencias, 262-266
Evaluación 360º, 234
Excelencia
Esposas de oro, 315
Fórmulas de, 313-315
Paracaídas de oro, 313
Éxito (criterios) en la selección, 132-134

F

Fabricación computerizada (CIM), 73, 365
Fase de crecimiento, 37
Factores compensables, 279
Familias de puestos de trabajo, 283-284
Fase de exportación, 378
Fase de la filial de ventas, 379
Fase de división internacional, 379
Fase de producto global, 380
Fase global multidimensional, 380
Fase transnacional, 380
Fiabilidad
Coeficiente de estabilidad, 138
Consistencia interna, 138
Definición, 138
Dos mitades, 138
Test-retest, 138
Fijación de la estructura salarial, 285-290
Flexibilidad en las prestaciones, 315-316
Formación basada en el ordenador, 185
Formación de aprendiz, 181-182
Formación en grupo T, 188
Formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo, 182
Formación y desarrollo
Definición, 167
Determinación de necesidades, 170-175
Evaluación, 190-192
Facilitación del rendimiento futuro, 187-189
Fines, 168
Implantación de programas, 175-181
Métodos y medios, 181-187
Tendencias, 189
Formas alternativas de trabajo, 357-360
Fórmulas de excelencia, 313-315

G

Gerencia
Planes de incentivos, 360
Gestión de calidad total (GCT), 366
Gestión estratégica
Concepto, 31
Definición, 31
Elementos de evaluación, 47
Elementos, 33
Entorno, 34
Evolución, 32
Modelos y enfoques, 38-43
Planificación, 43-45
Políticas y prácticas, 43-47
Sistemas de retribución, 46
Tendencias, 47
Gestión de la calidad total, 367
Gestión del conocimiento, 352-353
Gestión por competencias, 370
Gestión por objetivos, 246, 343
Gestión y planificación de la carrera profesional
Definición, 59
Fines, 168, 206
Planificación, 214
Problemas, 217
Tendencias, 218
Gestión de los recursos humanos en España, 393-397
Gestión de los recursos humanos en América Latina, 400-432
Globalización de la GRH, 377-378
Tendencias, 384-387
GRH internacional y multinacional
China, 433-438
Colombia, 410-415
Conceptos de las multinacionales, 378
Fases, 378
Fines de la, 377
Funciones de la, 380-384
Japón, 438-445
México, 415-420
Reino Unido, 383
Suecia, 383
Tendencias en la, 384-387
Venezuela, 427-432
Grupos de trabajo semiautónomos, 356-357

H

Habilidades
Básicas, 175-176
Conceptuales e integradoras, 176-177
Evaluación basada en las, 283
Interpersonales, 176
Obsolescencia de las, 218
Horario de trabajo flexible, 257-258

I

Importancia del puesto de trabajo, 57
Impreso de información biográfica, 145
Impreso de solicitud, 145
Impreso de solicitud ponderado, 145
Incentivos (véase planes de incentivos), 299-303
Índice ajustado, 21
Índice de comparación, 307
Índice de precios al consumo (IPC), 304
Índice normal, 21
Índices de recursos humanos, 92
Industria maquiladora, 420
Instrucción programada, 184-185
Instrumentos de selección, 144-155
Instrumentos válidos de evaluación, 231
Inteligencia emocional, 370-371, 386-387
Inventario de elementos del puesto de trabajo, 75
Investigación en gestión de los recursos humanos, 478-480

J

Japón (GRH), 438-445

L

Listas ponderadas, 242

M

Matriz crecimiento, 36
Matriz rendimiento, 37
Medición del capital intelectual, 368-370
Mejora continua, 355
Mejora de la organización, 434
Mejoras en el rendimiento, 157
Método de clasificación de puestos de trabajo, 278
Método de clasificación por puntos, 279
Método de comparación de factores, 282
Método de distribución forzosa, 236
Método de ordenación, 277
Métodos de evaluación del rendimiento, 251
Métodos estructurados de análisis de puestos de trabajo, 77-79
México (GRH), 415-420
Modelo triaxial de la DpV, 360
Motivación, 6, 60-61, 231

N

Necesidades de formación, 170-174

O

Objetivos a largo plazo (véase objetivos), 13
Objetivos de la GRH, 10-13
Objetivos de la retribución, 297
Objetivos explícitos de la GRH (véase objetivos), 11
Objetivos implícitos de la GRH (véase objetivos), 12
Obsolescencia de habilidades, 218
Obstáculos en la planificación de los recursos humanos, 96
Oferta de recursos humanos, 93
Opciones en la práctica de recursos humanos, 44
Orientación, 127-130

P

Paracaídas de oro, 313
Participación en las ganancias, 303
Perfeccionamiento de la gerencia, 229
Perfiles del puesto de trabajo, 67
Perfil del directivo de recursos humanos, 23
Perú (GRH), 421-425
Planes de retribución por méritos, 303-304
Planificación de las carreras, 211
Planificación estratégica de los recursos humanos, 43-45,
Plan de participación en los beneficios, 302
Plan de trabajo a destajo, 299
Plan Hay, 71-72
Plan Scanlon, 303
Planes de «efectivo», 303
Planes de incentivos salariales
  De grupo, 302
  Definición, 299
  Individuales, 299-302
Para toda la organización, 302-303
Planes de remuneración por méritos, 303-304
Planificación
  A corto y medio plazo, 90
  Estratégica, 43
  Necesidades de RH, 5, 83, 86
Planificación de recursos humanos y planificación estratégica, 43-47
Planificación de recursos humanos
  Definición, 83
  Etapas, 87-96
  Fines e importancia, 83-86
  Tendencias, 98-100
Pluriempleo, 215
Población y fuerza laboral, 96-97,
Política retributiva de la organización, 286-290
Portugal (GRH), 397-400
Prácticas administrativas de retribución, 310
Predictor único, 135
Predictores (en la selección)
  Enfoque de compensación, 135
  Enfoque de no compensación, 135
  Enfoque múltiple, 135
  Enfoque único, 135
Predictores múltiples, 135, 137
Prestaciones flexibles, 317
Prestaciones sociales complementarias, 311
Prevención de accidentes y enfermedades, 333-335
Prevención del estrés individual, 341-342
Problemas de rendimiento, 174
Productividad, 12, 14, 36, 89, 92, 349-350, 360-370
Profesionalidad en la gestión de los recursos humanos, 23-24
Programación de recursos humanos, 94-95
Proyección estadística, 91
Pruebas
  De aptitud, 150
  De competencia personal e interpersonal, 151
  De intereses, 152
  De logro, 151
  De preferencias y personalidad, 152
  De selección, 140-143
  De reconocimiento, 152
Psicomotoras, 150

R

Reclutamiento
  e-reclutamiento, 455-457
  Fines e importancia, 109
  Fuentes externas, 113-116
  Fuentes internas, 112
  Fuentes y métodos, 116-117
  Tendencias, 120-121
  Y selección, 58, 77, 86, 381
Reducción de efectivos, 94
Reducción del tamaño de la plantilla, 122
Reestructuración de la organización, 363-365
Reforzamiento negativo, 259
Reforzamiento positivo, 259
Reingeniería de procesos, 367
Reino Unido (GRH), 383
Retención de los empleados, 119-120
Retribución variable, 39, 297-299
Retribuciones
  Definición, 271
  Diseño de sistema, 272-274
  e-retribuciones, 459
  Influencias, 274-275
  Directas (véase retribuciones directas)
  Indirectas (véase retribuciones indirectas)

Retribuciones directas
Consistencia externa, 285-290
Consistencia interna, 275
Estructura salarial, 285
Factores, 275
Métodos, 277-284
Tendencias, 310
Retribuciones indirectas
En especie, 313
Objetivos, 311
Planes de incentivos, 299
Por méritos, 303
Por rendimientos, 297, 319
Tendencias, 316
Riesgos psicosociales en el trabajo, 330

S

Salario
Categorías, 275
Estructura, 285-290
Nivel, 288
Prácticas administrativas, 309-310
Satisfacción, 308
Secreto, 308
Salud e higiene en el trabajo
Accidentes y enfermedades, 332-333
Contexto, 327
e-salud, 459-460
Estrés, 336-341
Gestión de riesgos, 7, 59
Prevención, 333
Riesgos, 330-332
Salto de vallas, 135-137
Selección y orientación
Cuestiones que deben considerarse al elegir los instrumentos, 138-144
Decisión, 132-138
Definiciones, 129
e-selección, 455-457
Entrevista (véase también Entrevista), 147-150
Fines e importancia, 129
Información, 130-132
Instrumentos, 144-155
Tendencias, 157-158
Sentido del trabajo, 214
Sesgos y obstáculos en la evaluación del rendimiento, 247-251
Simulación de Trabajo, 153
Síntomas en el lugar de trabajo, 15
Sistema de Compromiso, 39
Sistema de retribución por méritos, 307
Sistema de trabajo de alto rendimiento, 38
Sistemas de información de recursos humanos
Costes, 453-454
Desarrollo, 453
Rol, 451-452
Satisfacción con la retribución, 308-310
Secreto de las retribuciones, 308
Semana laboral comprimida, 358
Sistema matricial de información de recursos humanos, 72
Suceso/incidentes críticos, 242
Suecia (GRH), 377, 383

T

Tamaño, 9, 20-21, 286, 338, 340
Tasa de actividad y paro, 96
Técnica del suceso crítico, 76-77, 242
Técnica Delphi, 90-91
Técnica individual de grupo, 91
Tecnología y estructura, 9
Tecnologías e-RRHH, 455
Teoría científica de Taylor, 63, 351
Teoría de administración de Fayol, 351-352
Teoría de Holland sobre los tipos de carrera profesional, 216-217
Teoría de la burocracia, 351
Teoría de los Recursos y Capacidades, 40-43
Teoría de sistemas, 350
Teoría Z de la gestión, 365
Teorías clásicas, 351-352
Teorías del comportamiento, 352
Tiempo flexible, 161
Tiempo parcial
Empleo, 97, 357
Permanente, 358
Trabajadores, 319
Tipos de riesgos laborales, 330-333
Trabajo
Formas alternativas, 357-358
Medición del, 73
Muestreo, 74
Trabajo a tiempo parcial permanente, 358
Traslados, 112, 262
Teletrabajo, 358, 394

V

Validez
Concurrente, 139
De constructo, 141
De contenido, 141
Definición, 139
Empírica o referida a un criterio, 139
Predictiva, 139
Valores
Con respecto a la movilidad, 97-98
Con respecto al trabajo, 97
Valores sociales, 97
Venezuela (GRH), 427-433

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (3.ª Edición)

Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación

Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler

Gestionar profesionalmente los recursos humanos se está convirtiendo en un auténtico reto para las organizaciones del siglo XXI. Esta nueva edición del libro de Dolan, Valle, Jackson y Schuler facilitará a los lectores captar el atractivo de este campo tan dinámico a través de un discurso innovador y muy bien cohesionado. Los autores han procurado asegurarse de que los factores que contribuyeron al éxito de este libro en el pasado sigan estando presentes en los fundamentos de esta nueva edición. Sin embargo, constatan que los recursos humanos son un campo dinámico y que dicha transformación afecta a su gestión. Así pues, en esta 3.ª edición, el libro relata los elementos clave que están impulsando el cambio en la gestión de recursos humanos y cómo los recursos humanos vienen configurados por numerosos factores, tales como la tecnología, la globalización, la alta competitividad, etc.

Este libro se ha elaborado pensando en los estudiantes que deseen trabajar en el futuro como gerentes y directivos de recursos humanos, los estudiantes de administración y dirección de empresas no especializados en recursos humanos, así como los actuales profesionales de recursos humanos. Se han intentado ofrecer unos contenidos exhaustivos y se ha prestado una especial atención al formato para facilitar la lectura (mediante una estructura interna coherente, casos, ejemplos, extractos de prensa, etc.). Esta nueva edición también incluye contribuciones de casos de algunos de los principales expertos latinoamericanos de recursos humanos. En este sentido, se trata de una obra única por cuanto aborda directamente las preocupaciones de la comunidad iberoamericana en materia de gestión de recursos humanos.

Online LearningCenter

Este libro dispone de OLC, Online Learning Center, página web asociada, lista para su uso inmediato y creada expresamente para facilitar la labor docente del profesor y el aprendizaje de los alumnos. Se incluyen contenidos adicionales al libro y recursos para la docencia.

www.mhe.es/dolan3

www.mcgraw-hill.es

The McGraw·Hill Companies