



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Irene Saavedra Robledo: isaavedra@cee.uned.es

Victoria Fernández de Tejada Muñoz

Beatriz Rodrigo Moya

PRESENTACIÓN

El material didáctico que ponemos a su disposición es el fruto del trabajo de varios años en la asignatura Dirección de Recursos Humanos (DRRHH) impartida en ADE y en Turismo y que ahora se imparte en el Grado de ADE como asignatura optativa. Pero es también, y sobre todo, el reflejo del interés de las autoras por enfocar esta materia de forma que permita a quienes abordarán la tarea de dirigir personas, comprender mejor esta actividad que se nutre de disciplinas como la economía y la dirección de empresas, pero también de la psicología, de la sociología y de la filosofía.

También queremos dejar constancia de nuestra apuesta porque puedan contar con estos apuntes de forma libre y gratuita. Esto nos permitirá, además, ir mejorándolos gracias a sus sugerencias que pueden hacernos llegar a través del curso virtual o directamente al correo electrónico.

A lo largo de los temas hemos puesto a la persona, al empleado, como sujeto primordial de la actividad de la DRRHH, no como mero instrumento de la actividad de la empresa, ni siquiera como el activo más importante de la misma, lo que implica que dicha dirección adquiere un compromiso responsable con las personas que trabajan en la organización, que las respetará, que tendrá en cuenta sus necesidades e intentará cubrirlas, estableciendo con ellas un **contrato emocional que les permita desarrollarse y mejorar como personas, además de cumplir con los objetivos empresariales.**

No abordaremos la tradicional lección sobre qué es una organización y cómo se ubica la DRRHH en la misma, puesto que en este curso esperamos encontrarnos con estudiantes maduros que ya tienen esos conocimientos.

Para cumplir estos objetivos, el tema 1 comienza por establecer el marco en el que esta DRRHH se moverá: la empresa ciudadana, en la que la ética de sus actuaciones ocupa un lugar fundamental. La empresa no puede seguir considerándose como una “caja negra” en la que se producen unas actuaciones poco menos que matemáticas, sino como una empresa comprometida con su entorno que, además, asegura a sus empleados las condiciones laborales que les permitan seguir ejerciendo sus derechos. Pero es que

además, la ética en la empresa está directamente relacionada con la ética de las personas que forman parte de ella, y, sobre todo, de sus directivos, por eso su estudio tiene especial relevancia en esta asignatura.

Es cierto que para los directivos la pregunta fundamental es ¿qué es lo relevante para el negocio? Y la respuesta suele ser: el beneficio. Pero hay gerentes que, además de maximizar el beneficio, quieren hacerlo de forma ética y responsable, lo cual les plantea su actuación en un espacio temporal de más largo plazo. Tanto es así que existen numerosas iniciativas que “premián” a las empresas éticas, como es el caso del Instituto *Ethisphere* de Nueva York¹ que reconoce cada año a las empresas más éticas del mundo.

La gestión de la excelencia persigue hacer más competitiva la organización mediante la mejora de la satisfacción de los distintos grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores, clientes, medioambiente y sociedad en general. Un enfoque de excelencia implica el desarrollo del concepto de cliente interno, y precisa de la comunicación y de la colaboración y aportación de todos los integrantes de la organización. El análisis del Modelo EFQM² de excelencia contempla un apartado dedicado específicamente a las personas y se analiza en el tema 2.

El paso de la clásica Dirección de Recursos Humanos hacia la Dirección de Personas (DPP) se analiza en el tema 3, donde se ponen las bases para pasar de una gestión de recursos humanos basada en el control y la subordinación a otra en la que se fomenta la participación activa de los empleados. Al poner a la persona en el centro de la toma de decisiones se contribuye a construir un mejor lugar para trabajar. En este sentido, la iniciativa *Great Place to Work*³ ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo, lo que favorece la mejora del clima laboral.

Ahora bien, para todo ello es necesario contar con herramientas de gestión que permitan llevar a cabo el objetivo principal; por eso las empresas deben desarrollar procedimientos que les permitan saber con cuántas personas cuentan en cada momento,

¹ <http://ethisphere.com/>

² <http://www.efqm.org/>

³ <http://www.greatplacetowork.es/>

pero también cuáles son sus capacidades y habilidades. Pero es que, además, la globalización crea nuevos grupos de empleados y hace que se creen o desaparezcan puestos de trabajo, de ahí la importancia del diseño de puestos. La planificación, lejos de perder relevancia en la DRRHH, ha ido creciendo al amparo de la gestión por competencias, tal y como ponen de manifiesto Lepak y Gowan (2010)⁴. De todo ello se ocupa el tema 4.

Llegamos así al proceso de búsqueda y selección de personal para encontrar a las personas idóneas para cubrir cada puesto. ¿Cómo estamos seguros de que la persona elegida es la adecuada para ocupar el puesto en cuestión? La selección de personal es un aspecto que tiene mucha más relación con la psicología que con la administración de empresas, por lo que este proceso debería dejarse siempre en manos de psicólogos. Pero en el tema 5 se dan unas orientaciones básicas que nos permitirán sobre todo definir qué queremos con relación a nuestra organización, además de unas técnicas sencillas si no se puede acudir a un gabinete especializado. Como en el caso de búsqueda de directivos la cuestión es mucho más complicada, existen empresas que se dedican a cazar talentos, poniendo sus servicios a disposición de otras empresas⁵.

Una vez que tenemos a las personas idóneas ocupando el puesto de trabajo, ¿cómo conseguimos retenerlas? El concepto de capacitación es más complejo que el de formación, y la retención del talento está siendo muy valorada por portentosas empresas de negocios o gurús de la administración de empresas. Pero el principal talento que tienen las organizaciones suele estar ya dentro de ellas, y es a esas personas a las que deben cuidar y proporcionar la formación adecuada a sus posibilidades y a las de la organización. En el tema 6 se analizan el *mentoring* y el *coaching*, procedimientos relativamente sencillos y baratos que permiten gestionar el conocimiento y retener el talento en las organizaciones, aunque más en el caso del *mentoring* que en el del

⁴ LEPAK, D. y GOWAN, M.: "Human Resource Management", Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall, 2010.

⁵ <http://www.experteer.es>
<http://www.signium.es/>
<http://www.headhunters.com/>

coaching. En este último hay empresas dedicadas a impartir cursos, sobre todo, para directivos ⁶.

Llegó el momento de remunerar a los empleados. ¿Cómo sabemos cuál es la remuneración justa, la que refleja el esfuerzo de cada persona, la que le permite satisfacer sus necesidades y llevar una vida digna? Es el concepto que subyace en la definición de “trabajo decente” dado por la Organización Internacional del Trabajo⁷. En el tema 7 se explican los métodos más habituales para evaluar el desempeño, haciendo hincapié en aquellos que recogen mejor el concepto de DPP frente al tradicional de DRRHH.

El comportamiento organizacional es un campo que estudia la conducta de los individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones. El estudio de este campo es tan complejo que en él intervienen las ciencias de la comunicación, la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. El tema 8 trata solo una parte del mismo: cómo utilizar el poder que se tiene dentro de la organización de forma ética y fomentar el uso de una comunicación eficaz.

Todo lo analizado tiene por objetivo que la motivación que pueda realizar la DRRHH esté enfocada no sólo a incrementar la productividad, sino también a mejorar la calidad de vida laboral (CVL) creando un ambiente entre los empleados que repercuta en la organización. En este temario entendemos la CVL como el grado de satisfacción material y espiritual de la persona con el trabajo que realiza, todo lo cual es analizado en el tema 9.

Finalizamos el temario con la auditoría de la DRRHH, que establece los sistemas puestos al alcance de la DRRHH para evaluar y analizar la gestión de esta función identificando las funciones del Departamento de RRHH, esclareciendo sus funciones y responsabilidades, identificando los problemas críticos y proporcionando uniformidad a las políticas y prácticas.

⁶ <http://www.institutoeuropeodecoaching.com/index2.php?n=22&secc=1&PHPSESSID=ced08ebf9809d95a6a4cf190bcdeab7a>

⁷ <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm>

Esperamos que el temario les sirva no solo para aprobar la asignatura, sino también para tomar en cuenta una nueva visión de la importancia que las personas deben tener en el seno de una organización.

PROGRAMA

TEMA 1. Ética y Empresa

TEMA 2. La excelencia en la Dirección de Recursos Humanos

TEMA 3. De la Dirección de Recursos Humanos a la Dirección de Personas

TEMA 4. Planificación y diseño de puestos

TEMA 5. Búsqueda y selección de personas

TEMA 6. Capacitación y desarrollo

TEMA 7. Evaluación del desempeño y retribución

TEMA 8. El uso del poder y la comunicación

TEMA 9. Motivación y calidad de vida en el trabajo

TEMA 10. Auditoría de la dirección de recursos humanos

TEMA 1. ÉTICA Y EMPRESA

Irene Saavedra Robledo

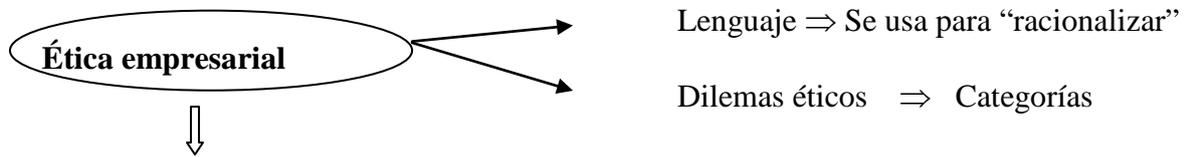
ÍNDICE

1. Introducción
2. Articulación de la ética empresarial
3. El liderazgo de los directivos
 - 3.1. La toma de decisiones
 - 3.2. La responsabilidad
4. El papel de la comunicación
 - 4.1. Concepto
 - 4.2. Proceso y elementos de la comunicación
 - 4.3. La comunicación hacia la sociedad
 - 4.4. La empresa ciudadana
5. Medida de la ética empresarial

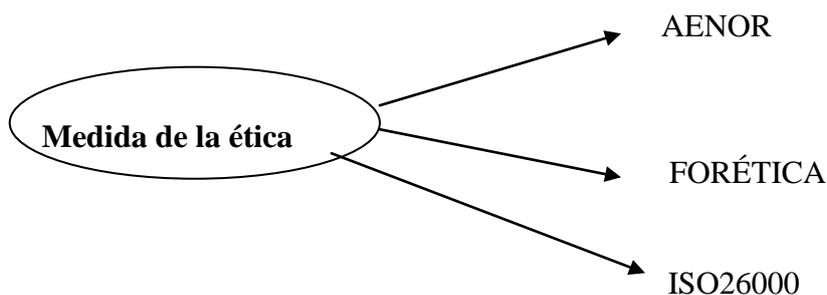
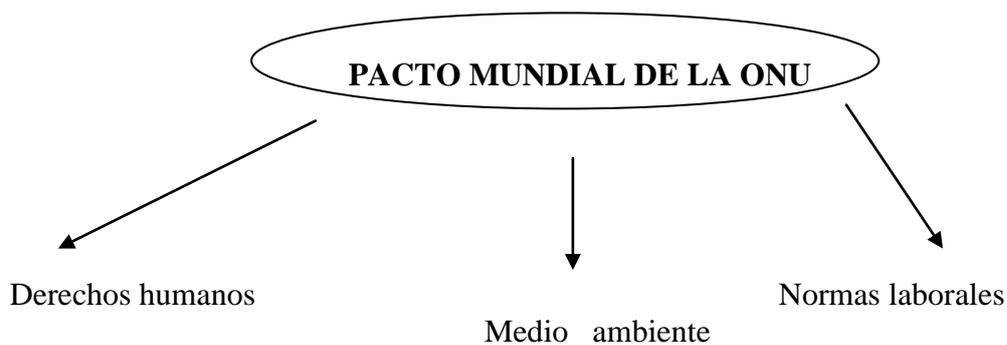
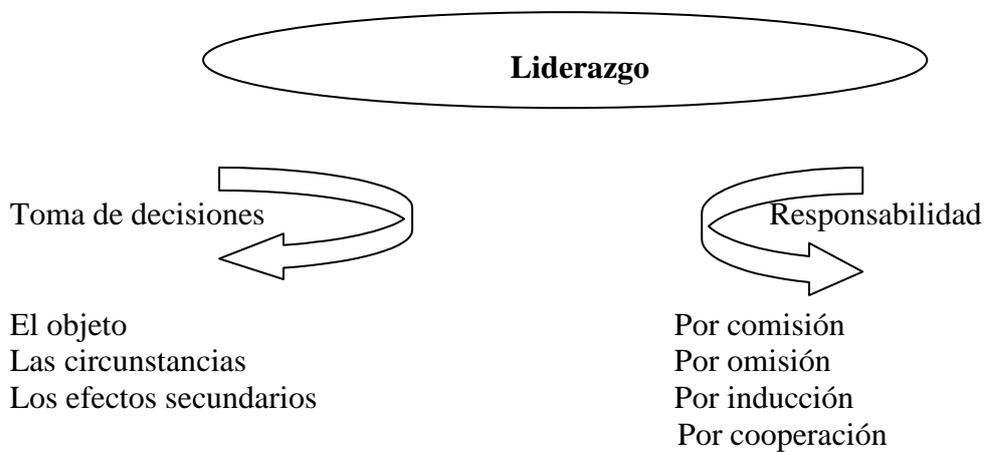
ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- La ética ¿consiste en cumplir la normativa legal?
- ¿Deben las empresas definir un código de conducta?
- ¿Puede implementarse un sistema de gestión ética desde la dirección?
- ¿Por qué es un error racionalizar un problema ético?
- ¿Qué hacer cuando hay que elegir entre dos alternativas ninguna de las cuales es ética?

ESQUEMA



Aplicación de los principios generales de la ética a las organizaciones



1. Introducción

Para poder establecer cuándo un comportamiento en el seno de la empresa es ético y cuándo no lo es, es necesario detenerse, siquiera sea brevemente, en qué consideramos que es un comportamiento ético.

La actualidad se encarga de ponernos en contacto con problemas que tienen un trasfondo ético y que no suelen resultar de fácil resolución, recurriendo con frecuencia a la racionalización para obtener una respuesta.

Los directivos tienen una importantísima labor que llevar a cabo: deben impregnar todas las acciones de la compañía de una dimensión ética. Tienen que estar comprometidos con el cambio ético y, además, liderarlo.

Para liderar el proceso, los directivos cuentan con una herramienta básica para hacer llegar a todos los empleados qué se espera de ellos: la comunicación. Además, deben ensayar procedimientos útiles y eficaces para que lo que está haciéndose dentro de la empresa revierta hacia la comunidad.

La “empresa ciudadana” debe ser entendida como aquella empresa comprometida con su entorno, y que, además, asegura a los empleados las condiciones laborales que les permitan seguir ejerciendo sus derechos.

Es en este sentido en el que ha venido a pronunciarse el Pacto Mundial de la ONU, que insta a las empresas a adoptar, apoyar y promulgar un conjunto de valores fundamentales en los campos de los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la corrupción.

Medir la gestión ética se manifiesta como un objetivo deseable por el ambiente de confianza que genera y porque consigue involucrar a todas las partes relacionadas con la compañía.

2. Articulación de la ética empresarial

El objetivo de este epígrafe no es definir qué es la ética, sino más bien el de establecer algunas normas o criterios para saber cuándo un comportamiento es ético y cuándo no lo es desde el punto de vista de la empresa.

Los juicios éticos deben ser válidos para llevar a la práctica, para actuar, y eso independientemente del enfoque que se dé a la ética en su conjunto. Matar, robar, mentir, son ejemplos muy claros de comportamientos faltos de ética; sin embargo, todos excusaríamos al que mata en defensa de la propia vida, al que roba para no morir de hambre o al que miente para salvar a su familia de los campos de exterminio.

Por otro lado, la ética tiene que ir mucho más allá. Por ejemplo, falta a la ética el empresario que contrata niños o quien practica el acoso moral.

Existen unos **rasgos generales** que pueden ser compartidos por todos los sistemas éticos:

- Tomar conciencia de los propios compromisos, prejuicios, preocupaciones e intereses, así como de los de las otras partes involucradas.
- Escuchar atentamente.
- Analizar con mente crítica.
- Examinar, antes de actuar, todas las posibles vías de actuación.
- Las acciones deben contribuir a preservar una comunidad de intereses.

Pero, ¿cómo se ha llegado a hablar de ética en la empresa?

Estudiando las diferentes teorías sobre *management*, la secuencia lógica ha sido la representada en la figura 1.

Figura 1. Secuencia de la ética en el *management*

Eficiencia → **Calidad** → **Excelencia** → **Ética**

La **eficiencia** hace referencia a alcanzar unos objetivos al menor coste posible, por lo que se trata de una orientación hacia la producción.

Con la implantación de un sistema de **calidad total** se pretende la integración de todas las funciones y procesos en una organización con el fin de mejorar la calidad de bienes y servicios. Es por lo tanto un enfoque hacia el cliente.

Alcanzar la **excelencia** requiere un cambio de **cultura de la empresa** que permita la mejora continua, la satisfacción del cliente –tanto externo como interno- y la colaboración dentro y fuera de la organización. Todavía aquí el enfoque tiene algo de “materialista” ya que como señalan Peters y Waterman⁸: “Hay que tratar a las personas como adultos, como socios; con dignidad; con respeto. Tratarlas a ellas –no la inversión de capital ni la automatización- como la fuente principal del aumento de la productividad... En otras palabras: si se desea aumentar la productividad y la consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a los obreros como la partida más importante del activo”.

La **ética**, en cambio, **surge desde dentro de la persona**, por lo que definir su significado dentro de la empresa resulta mucho más complicado que cualquiera de los otros tres anteriores.

No puede reducirse a una cuestión de imagen de la compañía, ni puede ser una moda, ni debe practicarse porque pueda resultar rentable, ni se reduce a la elaboración de un código de conducta, sino que el ideal de los negocios debe ser satisfacer las demandas de la sociedad y hacer el bien público, y ser recompensado por ello. Y todo ello, como diría Aristóteles, “de una determinada manera”.

La ética de la empresa quiere ser la aplicación de los principios generales de la ética a un campo específico de la acción humana, dado que las organizaciones están formadas por un conjunto de personas que orientan sus esfuerzos en dar servicio a otras personas. Se trata de considerar que las personas no son simples agentes sociales y, por otro lado, que las normas no pueden estar vacías de contenido.

Es urgente empezar a considerar que la empresa está formada por personas con recursos, en vez de por recursos humanos.

⁸ PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H.: “En busca de la excelencia”, Folio, Barcelona, 1992, p. 271.

En el quehacer diario de la empresa nos encontraremos con diversos dilemas que podremos identificar por el lenguaje utilizado o por la categoría del propio dilema.

Con frecuencia **utilizamos el lenguaje para racionalizar** un dilema ético Si no, ¿qué significan las siguientes frases?:

- Todo el mundo lo hace.
- Si no lo hago yo, lo hará cualquier otro.
- Siempre se ha hecho así.
- Esperaremos hasta que la Ley modifique este aspecto.
- No perjudico a nadie.
- El sistema no es válido.
- Solo seguía órdenes.

Son meras justificaciones utilizadas para paliar la mala conciencia que en ocasiones tenemos ante nuestras propias actuaciones.

Los dilemas éticos pueden identificarse por el lenguaje o por la categoría.

En cuanto a la **categoría** del dilema (tabla1), seguiremos a Jennings⁹, quien recoge las siguientes:

- **Utilizar la propiedad de alguien en beneficio propio.** Este sería el caso, por ejemplo, de un supervisor que presenta ante el Director General un informe hecho por un subordinado como si fuese propio.
- **Decir cosas que no son ciertas.** Es frecuente el caso de empleados que, para conseguir una promoción, difunden falsedades o mentiras sobre otros compañeros.

⁹ JENNINGS, M. M.: “Business Ethics”, Thomson, cuarta edición, Canadá, 2003.

- **Proporcionar falsas impresiones.** Un vendedor que convence a un cliente de que el envase en el que se lleva la mercancía es resistente, cuando sabe que no lo es, sería un ejemplo de esta categoría.
- **Comprar influencias o sobornar.** Los ejemplos más evidentes serían los de pagar cierta cantidad de dinero por obtener una licencia de construcción, por ejemplo. Pero existen otros, como pueden ser los regalos a personas que pueden conseguir un trato de favor para la empresa.

Tabla 1. Categorías del dilema ético

<ul style="list-style-type: none">❖ Utilizar la propiedad de alguien en beneficio propio❖ Decir cosas que no son ciertas❖ Proporcionar falsas impresiones❖ Comprar influencias o sobornar❖ Esconder o divulgar información❖ Tomar falsa ventaja❖ Permitir actuaciones que redundan en una decadencia del personal❖ Permitir el abuso personal❖ Permitir el abuso de la organización❖ Violar las normas❖ Ocultar comportamientos poco éticos

- **Esconder o divulgar información.** La divulgación se produce cuando un empleado se va de la empresa y revela secretos de la compañía a los competidores. El caso de esconder información puede darse cuando los

directivos de una compañía ocultan los resultados de un estudio médico sobre alguno de sus productos.

- **Tomar una falsa ventaja.** Cuando un contrato tiene en su letra pequeña condiciones abusivas para el cliente y no se le especifican.
- **Permitir actuaciones que redundan en una decadencia del personal.** El comportamiento del personal fuera de la organización puede influir en la reputación de la compañía. Por ejemplo, en las fiestas que se hacen en algunas empresas con motivo de la Navidad (o cualquier otro) no se repara en las consecuencias que puede tener el excesivo consumo de alcohol.
- **Permitir el abuso personal.** Un directivo puede practicar abuso sexual contra sus empleados; o humillarle delante de los clientes o compañeros practicando el “acoso moral” o *mobbing*.
- **Permitir el abuso de la organización.** Las compañías que operan internacionalmente suelen utilizar métodos de trabajo que no están permitidos en su país de origen: trabajo infantil, menores salarios, exceso de horas de trabajo, etc. El amparo en la cultura del otro país no está de ninguna manera justificado.
- **Violar las normas.** No sólo de las leyes, sino de pequeñas normas, como, por ejemplo, el traspaso de fondos para eludir una legislación restrictiva.
- **Ocultar comportamientos poco éticos.** La tolerancia con comportamientos poco éticos es en sí misma una falta de ética.

La ética, como proyección social de la moral, debe ayudarnos no solo a hacer las cosas mejor, sino a ser mejores.

Resolución de los conflictos éticos

El hecho de tener que elegir entre una opción u otra planteará en múltiples ocasiones un conflicto (tabla 2).

Así, puede aparecer un **conflicto entre los deberes éticos y los deberes empresariales**. Este sería el caso de un empleado al que un superior le pide que falsifique algún documento. Como es sabido, de una acción mala no puede derivarse un bien.

También puede aparecer **conflicto cuando una norma legal** vaya en contra de un principio ético.

La ética está por encima de la Ley.

Con mucha frecuencia se producen **conflictos entre distintas categorías de dilemas éticos**. Este es el caso de las compañías que quieren invertir en países en los cuales los derechos humanos están muy limitados. Por un lado, se ven en la disyuntiva de proporcionar trabajo a los empleados a riesgo de, por ejemplo, tener que pagar un soborno. También suele justificarse la contratación de niños con el argumento de que son el único sustento para la familia.

Hay que cumplir aquellos preceptos negativos que obligan siempre.

Tabla 2. Tipos de conflictos éticos

- Entre deberes éticos y deberes empresariales
- Entre principio ético y norma legal
- Entre distintas categorías de dilemas éticos
- Entre alternativas no éticas
- Entre alternativas que pueden ponernos en riesgo de actuaciones no éticas
- Entre derechos

¿Qué ocurre cuando hay que elegir entre dos alternativas ninguna de las cuales es ética? Con frecuencia se dice que hay que elegir el “mal menor”. Esto no deja de ser una solución falsa. En este caso debe hacerse el esfuerzo de encontrar una solución diferente de las dos alternativas planteadas, que conlleve una alternativa ética.

Cuando hay que elegir entre dos alternativas no éticas, debe hacerse un esfuerzo para elegir una alternativa ética.

Otras veces se plantea un conflicto de intereses entre dos alternativas que pueden ponernos en riesgo de actuar de forma poco ética. Este sería el caso de un asesor que ejerciera como tal de dos empresas competidoras entre sí.

Cuando se plantea el conflicto entre derechos, hay que preguntarse qué derecho debe prevalecer. Por ejemplo, todos los empleados tienen derecho a la buena fama, por lo que un directivo no puede hacer público su bajo rendimiento (tabla 3).

La regla de oro en estos casos suele ser ponerse en el lugar del otro.

Tabla 3. Conflictos entre derechos

Saav	➤ Los derechos que suponen un ataque directo contra la dignidad humana
	↓
	NO CEDEN NUNCA
	➤ Hay derechos cualitativamente más importantes que otros
	➤ El bien común de muchos ha de prevalecer sobre el bien particular en bienes del mismo género.
	➤ El derecho de un agresor injusto cede ante el de otra persona.

3. El liderazgo de los directivos

El liderazgo de la dirección resulta imprescindible para impregnar todas las acciones de la compañía de una dimensión ética.

Si al hablar de la implementación de un sistema de calidad total nos referimos al necesario “compromiso” de los directivos, al hablar de ética en la empresa tenemos que referirnos a “liderazgo”.

El compromiso resulta un término menos amplio que el de liderazgo: un directivo que es líder está comprometido con el proceso de cambio, pero un directivo comprometido no tiene por qué ser líder. Todas las personas de la empresa deben estar comprometidas en la labor ética, pero sólo compete a los directivos liderarla.

Los directivos tienen que liderar con sus actuaciones una gestión ética.

Naturalmente no sólo el directivo tiene que tener una actuación ética, sino que todas las personas de la empresa están igualmente obligadas. Pero el directivo es visto por todos, y sus decisiones están cargadas de responsabilidad puesto que emanan de él.

3.1. La toma de decisiones

La toma de decisiones es la actividad propia del directivo y este siempre utiliza un criterio ético -aunque no esté explícito- porque la ética tiene que ver con las personas. Además, este componente impregna todas las fases del proceso de decisión desde la formulación del problema hasta la implantación de la alternativa elegida.

No podemos esperar que la ética nos proporcione un conjunto exhaustivo de preceptos o normas para la toma de decisiones sino que en cada caso habrá que analizar todas las fases del proceso y las consecuencias previsibles.

¿Cómo podemos establecer si una decisión es ética o no lo es? Analizando todas las circunstancias que la han rodeado.

En primer lugar manteniendo la unidad entre intención y elección, debiendo ser ambas éticas. A este principio responde el dicho popular “el fin no justifica los medios”, lo que quiere decir que no pueden utilizarse medios no éticos aunque el fin último lo sea. Aunque, si analizamos esta expresión, observaremos que tampoco es correcta del todo y en todos los casos. Por ejemplo, matar está mal, pero no es lo mismo matar en defensa propia que matar para robar. En este caso el fin (salvar la vida) justificaría los medios (matar).

Para analizar la unidad que debe imperar entre intención y acción, tendremos que analizar no sólo la intención, sino también el objeto, las circunstancias y los efectos secundarios. Siguiendo a Melé¹⁰ vamos a analizar más detalladamente esta unidad diferenciando entre la intención, el objeto, las circunstancias y los efectos secundarios.

¹⁰ MELÉ, D.: *Ética en la dirección de empresas*, IESE-Folio, Barcelona, 1997, pág. 118 y ss.

La intención

La intención debe ser conforme, como mínimo, con la dignidad y los derechos de las personas. Además, la bondad de la intención tiene que ver con el valor ético de aquello por lo que se realiza la acción.

El objeto

El objeto es la propia acción resultante de la actuación.

Las circunstancias

Las circunstancias que concurren en una acción pueden referirse a la materialidad del acto, a las motivaciones, a la condición del sujeto y a otros elementos. Cualquiera de ellas puede actuar como un agravante o como un atenuante del objeto.

Mientras que las consecuencias –que se analizan más adelante- son complementarias del objeto elegido y no pueden cambiar la valoración ética de una acción intrínsecamente mala.

Los efectos secundarios

Son efectos secundarios porque no son buscados directamente con el objeto, no porque tengan menor importancia. Por ejemplo, en el caso de una reestructuración en una empresa se busca, en último extremo no tener que cerrar la compañía, pero si la solución consiste en despedir a una cantidad de empleados, habrá que analizar si el efecto secundario producido no ha podido evitarse con alguna otra medida.

Una acción con efectos secundarios negativos es lícita si se cumplen las siguientes condiciones:

- Que no existan otras alternativas lícitas que sean mejores y factibles. En el ejemplo de la reestructuración, podría haberse barajado un incremento de la producción que paliase la situación de la empresa.

- Que el objeto elegido como medio sea también lícito. La reestructuración es una medida legal perfectamente admisible, siempre que se haga con las garantías necesarias.
- Que la intención sea recta. La reestructuración no puede ser una medida para aumentar los beneficios, ya que en este caso no sería un efecto secundario. Además, la compañía debe intentar la recolocación de los empleados afectados, preocupándose activamente por la situación en que quedan sus familias.
- Que exista una proporción entre la causa de necesidad para realizar la acción y los efectos perniciosos que provoca. La causa de necesidad ha de ser tanto más importante cuanto mayor sea la gravedad del efecto y el nexo causal entre el acto y los efectos secundarios previsibles.

3.2. La responsabilidad

Para medir la responsabilidad de una acción hay que fijarse en la mayor o menor proximidad que dicha acción tenga con las consecuencias que de ella se deriven. Las consecuencias, al alejarse de la acción, pierden su relación con ella puesto que pueden aparecer otros agentes que con sus decisiones alteren dichas consecuencias.

Por ejemplo, al producirse un grave accidente de tráfico, el fabricante no será responsable en la medida en que dicho accidente no se haya debido a un fallo de fabricación. Si el conductor iba conduciendo ebrio está claro que la responsabilidad era suya. Pero puede surgir un dilema si el automóvil podía alcanzar una velocidad no permitida para el estado general de las carreteras del país. Naturalmente ningún directivo de una empresa fabricante de coches desea que los conductores se maten, pero pueden utilizar otras medidas (como puede ser la publicidad) para intentar paliar estos efectos.

Con este ejemplo vemos dos criterios prácticos que pueden ser tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones. En primer lugar que la acción última no es deseada (la muerte

del conductor), y en segundo lugar que el directivo tiene la posibilidad de evitar la acción (con una campaña publicitaria que recomiende la adecuación de la velocidad a las condiciones de la carretera). En definitiva, hay que poner cuidado para que las cosas salgan bien.

Probablemente muchos de ustedes recuerden el “caso Tylenol”: J&J supo en 1982 que dos personas habían muerto al consumir un analgésico (*tylenol*) que contenía cianuro. Rápidamente los directivos tomaron la decisión de retirar todos los envases ante posibles nuevas muertes. Sabían que tenían la responsabilidad de hacerlo y la asumieron, aunque ello conllevó considerables pérdidas.

A pesar de todo puede ocurrir que, en ocasiones, no sea posible evitar las consecuencias no deseadas. El análisis racional puede venir en nuestra ayuda para delimitar las verdaderas responsabilidades de cada cual, poniendo buen cuidado en no racionalizar los propios intereses con el mero fin de evadir responsabilidades.

¿Dónde se encuentra entonces el límite? En cada caso habrá que ponderar todas las actuaciones y sopesar las posibles consecuencias que de cada una de ellas se deriven.

En cuanto a la responsabilidad directiva seguiremos a Melé¹¹ cuando distingue cuatro tipos:

- Por comisión
- Por omisión
- Por inducción
- Por cooperación

¹¹ MELÉ, D. Ibidem, p. 59 y ss.

Responsabilidad por comisión

Se trata de la responsabilidad que es imputable al agente cuando obra voluntaria y libremente. Incluye la responsabilidad propia del acto y las consecuencias que razonablemente puedan derivarse de él.

Responsabilidad por omisión

Cuando no se llevan a cabo actuaciones que había obligación de realizar y que realmente se podían hacer. Por ejemplo, un director de Recursos Humanos que no pone a disposición de los empleados los medios necesarios para la seguridad e higiene en el trabajo.

Si la omisión es consciente y voluntaria, la responsabilidad es mayor que si se actúa por ignorancia o negligencia. Por ejemplo, el directivo de un fabricante de coches que no encarga un estudio de mortandad de un determinado modelo es menos responsable que aquél que, sabiendo que existen informes, los desecha.

Responsabilidad por inducción

La influencia de las actuaciones de los directivos sobre los empleados es notoria. De forma directa puede hacerlo a través del mandato o a través de la persuasión.

Cuando se pide una acción a otros se tiene mucha responsabilidad. Por ejemplo, en una compañía que exista un código de conducta ético, los primeros obligados en cumplirlo son los directivos, ya que de ellos ha emanado dicho código.

Con la **persuasión** se induce a otros a actuar de una determinada manera alabando, aconsejando o criticando las actuaciones ajenas. Si, como consecuencia de la persuasión, se derivan acciones poco éticas, la responsabilidad del directivo en las

consecuencias es total. Más grave sería todavía si con la persuasión intenta convencer al otro de la bondad de una acción perversa.

Un directivo que autoriza una campaña publicitaria engañosa que induce a la compra del artículo, tiene una gran responsabilidad.

Una forma indirecta de incidir sobre las actuaciones de los empleados es el propio comportamiento del directivo. Existe una tendencia natural a emular al líder “bueno”, por lo que un directivo que sea considerado honrado tendrá más responsabilidad si actúa mal que otro que sea considerado como de “pocos escrúpulos”. Cuando la actuación es deliberada, la responsabilidad es mayor que si es imitada sin que uno lo haya previsto.

Responsabilidad por cooperación

Son numerosas las formas de cooperación de los directivos. Así, pueden cooperar al bien cuando orientan la formación de los empleados para conseguir su desarrollo profesional y humano. Pero también pueden cooperar al mal cuando dan una comisión a un funcionario para que agilice los trámites de una licencia.

En este último caso puede tratarse de una cooperación formal –siempre ilícita- cuando se desea algo que formalmente es malo. Realmente estaríamos ante el caso de responsabilidad por comisión. También podemos encontrarnos ante un caso de cooperación material, en la que, sin aprobar la acción ajena, se actúa por razón de necesidad.

Para que realmente la cooperación sea un mal menor inevitable conviene actuar prudentemente:

- Asegurarse de que no existen alternativas
- No realizar una acción que sea intrínsecamente reprobable
- No racionalizar la acción ajena

4. El papel de la comunicación

4.1. Concepto

Cuando una organización no consigue comunicar eficazmente a sus empleados lo que se espera de ellos, se reduce la probabilidad de que alcance los resultados esperados. Pero, además, la organización se comunica con el exterior, transmitiendo sus valores.

La comunicación no es sólo información, sino que incorpora a la información la atenta escucha y la emoción que se produce con la información recibida.

Es frecuente, por ejemplo, que en las empresas pequeñas la comunicación sea informal, mientras que las compañías grandes tendrán un sistema formal (además de utilizar la comunicación informal).

Como veremos seguidamente, el proceso de la comunicación es muy complejo, y ello es debido a que intervienen factores emocionales, psicológicos y mentales, así como instrumentos técnicos. Además, la mayoría de las veces el proceso es inconsciente.

La comunicación es un proceso de transmisión de información, con frecuencia inconsciente, en el que intervienen factores emocionales, psicológicos y mentales, y en el que se utilizan diversos medios técnicos.

Probablemente le resulte más sencillo entender este epígrafe si piensa en alguna situación en la que tuvo la sensación de que no se le había entendido bien al expresar alguna idea. O alguna otra ocasión en la que no consiguió comprender el significado de aquello que se le decía.

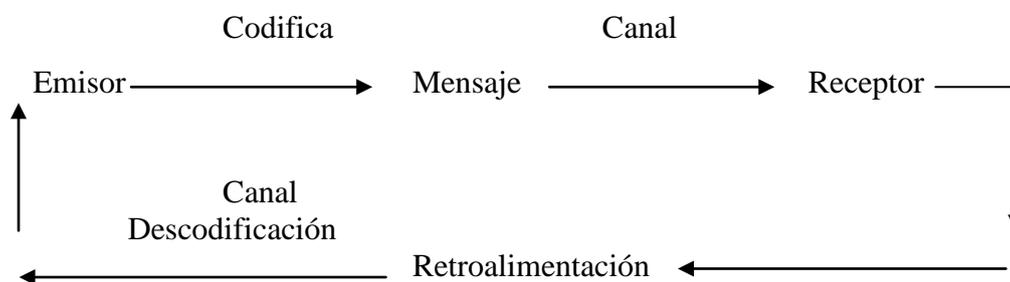
4. 2. Proceso y elementos de la comunicación

El Diccionario de la RAE nos proporciona una definición de comunicación en la que se contemplan todos los elementos básicos de la misma: “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

El proceso de la comunicación

Tiene lugar de la siguiente manera: una persona o un grupo desea transmitir una idea a otra persona o grupo. Para transmitir esa idea la pone de forma que el receptor la entienda y se la hace llegar verbalmente o por escrito o a través de algún otro medio. El receptor recibe el mensaje y lo interpreta, indicando de alguna forma al emisor que ha recibido su mensaje. Alguno de los elementos anteriores puede distorsionarse produciéndose errores en alguna de sus fases.

Figura 2. El proceso de la comunicación



Los elementos de la comunicación

En el proceso de comunicación intervienen: el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, el receptor, la retroalimentación y el ruido.

- **El emisor.** Es quien lanza el mensaje y puede ser una persona o un grupo de ellas. En las empresas todas las personas se comunican; unas veces con otras personas de la propia organización, pero otras veces puede ser con personas de fuera, como clientes, proveedores, otras empresas, organismos oficiales, etc. Al mismo tiempo la

organización está también recibiendo mensajes de fuera.

- **La codificación.** Fija la forma en que se emite el mensaje, es decir el lenguaje empleado. El lenguaje puede ser de diversos tipos: verbal, visual, escrito, gestual, etc.
- **El mensaje.** Es lo que el comunicador quiere transmitir, aquello que quiere que sepa el receptor. Los mensajes pueden ser intencionados, o no intencionados. En el primer caso se comunicaría de forma expresa, queriendo causar un efecto en quien lo recibe.

En el segundo caso no está tan claro. A veces se emiten mensajes de forma inconsciente, lo cual no quiere decir que no se quiera transmitir un mensaje.

El emisor lanza un mensaje utilizando una determinada forma a través de un canal concreto.

Tabla 4. Elementos de la comunicación

Emisor	Quien lanza el mensaje
Codificación	Forma en que se emite el mensaje
Mensaje	Lo que el comunicador quiere transmitir
Canal	Medio utilizado para transmitir el mensaje
Descodificación	Interpretación que el receptor hace del mensaje
Receptor	Quien recibe el mensaje
Retroalimentación	Respuesta al mensaje
Ruido	Cualquier factor que distorsione el mensaje

- **El canal.** Es el medio utilizado para transmitir el mensaje. Puede utilizarse un

escrito, una conferencia, un vídeo, un computador personal, los sistemas de recompensa, etc. El medio que se elige para transmitir el mensaje va íntimamente ligado a este.

- **La descodificación.** Incluye la interpretación que el receptor hace del mensaje recibido. El receptor incorpora a la interpretación sus experiencias y su marco de referencia propios. Es preciso que el código utilizado por el emisor sea lo más parecido posible al empleado por el receptor.

Por ejemplo, no puede utilizarse un lenguaje muy técnico para comunicarse con una persona que no comprende bien ese lenguaje. Es frecuente el caso de los grupos de especialistas dentro de las empresas que tienen un código para comunicarse entre ellos a los que otras personas de fuera del grupo no pueden acceder.

- **El receptor.** Es la persona o grupo que recibe el mensaje.
- **La retroalimentación.** Proporciona, a través de un canal, la respuesta al mensaje del emisor. Esta respuesta puede ser verbal o llegar a través de un escrito, o con una simple mueca o gesto de la mano o a través de una acción concreta.

El receptor del mensaje lo interpreta y utiliza un canal determinado para mostrar al emisor la recepción del mismo.

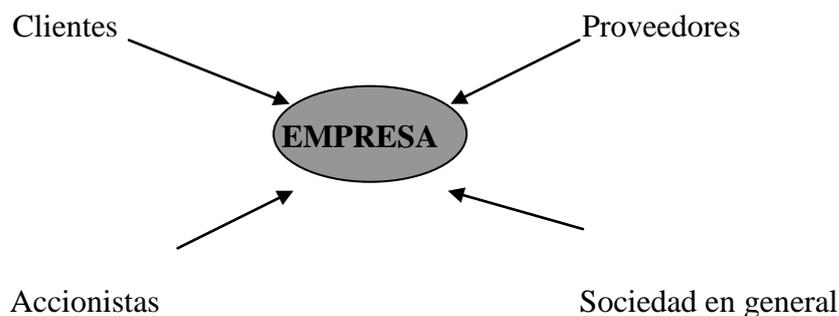
- **El ruido.** Se entiende por ruido cualquier factor que distorsione el mensaje, puede estar en cualquiera de los elementos de la comunicación, ser parte inherente del sistema de comunicación establecido por la organización o pertenecer al ámbito personal. Según su intensidad, cuando aparece puede dificultar la comunicación hasta hacerla imposible.

4.3. La comunicación hacia la sociedad

Actualmente las actuaciones de las organizaciones tienen una amplia repercusión social. Las nuevas tecnologías de la información se ocupan de transmitir rápidamente algunos

acontecimientos que, en principio, parecería que sólo deberían afectar a las empresas de puertas hacia dentro.

Figura 3. Impacto de las actuaciones de la empresa



Las normas que emanan de la organización estructuran la comunicación e influyen en las actitudes de quienes están relacionados con ella. En palabras de Drucker¹² nos encontramos ante la **empresa post-capitalista** que pretende maximizar la rentabilidad del conocimiento (en la empresa capitalista se pretende maximizar la rentabilidad del capital propio). Esto otorga a la comunicación un papel preponderante.

La comunicación así entendida debe estar integrada en la ética empresarial, colocándose al servicio de la misma. Pero, ¿cómo podemos identificar los principios de una comunicación ética? Analizaremos este conflicto desde el ámbito de la comunicación interpersonal y desde el ámbito corporativo.

La **comunicación interpersonal** debe tener como finalidad garantizar un trato digno, independientemente de las habilidades, destrezas o capacidades que una persona tenga dentro de la organización. Además, debe ser capaz de tratar a cada persona atendiendo a sus singularidades. Por ejemplo, es necesario que todos conozcan la política de retribución general de la empresa y los incentivos que se aplicarán. Cada persona debe

¹² DRUCKER, P. F.: "Post-Capitalist Society", Harper Business, Nueva York, 1993.

poder considerarse a sí misma como parte integrante de la organización a la que pertenece.

En el nivel organizacional, la compañía debe ser capaz de poner en marcha los instrumentos y actividades que den a conocer la organización global de la empresa. Para ello informará de los canales de comunicación puestos a disposición de todos que facilitarán la comunicación (tanto ascendente, como descendente y horizontal). Asimismo, debe estudiar y poner en funcionamiento políticas que permitan mejorar el clima de trabajo y facilitar que cada persona pueda cumplir con su cometido, lo cual está muy relacionado con la motivación.

Para poder tomarlas en consideración desde un punto de vista ético, tanto la una como la otra tendrán que cumplir los siguientes principios básicos (tabla 5):

- **Respeto a la intimidad.** No difundiendo datos confidenciales o reservados.
- **Transparencia.** Esto obliga a la organización a informar a cada empleado de cuál va a ser el uso dado a la información que se le solicita. Así mismo debe informar de los canales utilizados para transmitir la información.

Para que una comunicación pueda catalogarse de ética debe respetar la intimidad, ser transparente y garantizar la igualdad de oportunidades

- **Igualdad de oportunidades.** La información relevante debe estar disponible para todos, evitando que unos pocos puedan acaparar información necesaria para el desempeño (aunque no todos tengan la misma capacidad de decisión). En cualquier caso deben comunicarse de forma general aquellos aspectos corporativos que por motivos de seguridad, estrategia, etc. no estarán disponibles (excepto para los directivos).

Tabla 5. Principios de la comunicación ética

- Respetar la intimidad de las personas
- Ser transparente
- Garantizar la igualdad de oportunidades

Según Brown¹³ la ética en las organizaciones no puede ser utilizada para sancionar conductas, ni siquiera como elemento de compensación, sino que debe ser un **instrumento de integración.**

En mi opinión, el error que cometen muchas empresas se deriva de una concepción estrecha de la ética como punto de partida. La ética en las organizaciones no puede reducirse a crear un departamento de “gestión ética”, o a establecer un código de conducta ético, sino que **debe estar presente en todas y cada una de las decisiones que se toman en la corporación.**

La mejor estrategia de comunicación corporativa es “saber escuchar” y desarrollar la capacidad de empatía.

Con frecuencia se dice que la ética es más un arte que una ciencia, lo cual también puede aplicársele a la gerencia de la empresa; pero como también es fundamentalmente práctica, a medida que va ejercitándose van adquiriéndose facultades que permiten desarrollar todas las capacidades.

¹³ BROWN, M. T.: “La ética en la empresa”, Paidós, Barcelona, 1992.

4.4. La empresa ciudadana

Una estrategia de comunicación que ha sido puesta en marcha en los últimos tiempos es la de mecenazgo o responsabilidad con colectivos desprotegidos o con países del Tercer Mundo. En muchas ocasiones no deja de ser una operación de comercialización y, en la mayoría de ellas, se confiesa que es una estrategia al servicio de la corporación.

Pero el concepto de “empresa ciudadana” tiene que ir más allá que un simple gesto de solidaridad. Las personas, cuando entran a formar parte de la organización, se incorporan con todos sus derechos como ciudadanos y no pueden, ni deben, hacer dejación de ninguno de ellos. Es responsabilidad de la corporación asegurar al empleado las condiciones laborales que le permitan seguir ejerciendo estos derechos.

Este planteamiento no está exento de dificultades. Así, algunos autores opinan que “empresa” y “ciudadanía” son términos incompatibles y que los individuos, cuando entran a formar parte de la compañía, deben dejar fuera sus creencias y valores¹⁴.

Para otros¹⁵, el concepto se circunscribe al ámbito legal: toda empresa es ciudadana en la medida en que cumple las leyes del país en el que opera, sobre todo en lo que a legislación laboral se refiere. Para estos autores no existe incompatibilidad en los términos puesto que una cosa lleva a la otra.

El concepto de “empresa ciudadana” irá enriqueciéndose y creciendo a medida que tanto las corporaciones con sus medidas integradoras y flexibles, como los empleados ejerciendo sus derechos laborales, consigan formar conjuntamente los valores que deben imperar en una corporación democrática y ética.

En el ámbito internacional hay que destacar las consideraciones que el **Pacto Mundial**¹⁶, hace al mundo de los negocios:

¹⁴ LIPOVETSKY, G.: “El crepúsculo del deber”, Anagrama, Barcelona, 1994.

¹⁵ SCHNAPPER, D.: “La société en quête des valeurs”, Máxima, París, 1996.

¹⁶ En Davos, ante el Foro Económico Mundial, el 31 de enero de 1999 Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas, propuso la creación de un documento. Dicho documento se puso finalmente en práctica en julio de 2000. Contiene nueve principios respecto a derechos humanos, al trabajo y al medio ambiente,

Que adopten, apoyen y promulguen, en su ámbito de influencia, un conjunto de valores fundamentales en los campos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. Esto significa que una empresa debe propiciar cambios positivos en los sectores pertinentes a sus operaciones comerciales.

Los **principios** son los siguientes:

Derechos humanos:

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel nacional.
- Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos.

Normas laborales:

- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
- La abolición efectiva del trabajo infantil.
- La eliminación de las discriminaciones respecto del empleo y la ocupación.

El Pacto Mundial recoge los principios que deben apoyar y promulgar las empresas en los campos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente.

Medio ambiente:

- Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
- Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
- Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

que ha sido llamado Pacto Mundial (www.unglobal-compact.org). A partir de su promulgación varias empresas y organizaciones (entre ellas más de 200 españolas) se han adherido a él.

Como no podía ser de otra manera, estos principios son muy generales para que puedan ser admitidos y puestos en práctica en diferentes países y sociedades; se trata por lo tanto de un documento en el que se recogen los principios mínimos.

Ya hemos dicho que corresponde a los directivos ponerse a la cabeza del movimiento, impulsando determinadas medidas. Una de estas medidas puede ser el **Código de Conducta de Empresa** que aumentará su efectividad si va acompañado de un **Código de Conducta Personal**¹⁷.

Código de Conducta de Empresa

Los Compromisos y directrices que asuma la Alta Dirección deben evidenciar su compromiso con el desarrollo del Sistema de Gestión Ética (SGE). Deberá definir este compromiso en relación con todos aquellos que tienen relación con la compañía: clientes, proveedores, empleados, entorno social, inversores, competencia y Administraciones Públicas, en definitiva, los grupos de interés o *stakeholders*.

Código de Conducta Personal

Este código no forma parte, al menos de momento, del conjunto de documentos formales que integran el SGE. En un primer lugar se explicitan los motivos por los cuales es deseable trabajar en la organización para pasar, en segundo lugar, a establecer el compromiso personal frente a la organización, los clientes, los compañeros de trabajo, etc.

5. Medida de la ética empresarial

Indicábamos en el primer epígrafe que la ética es la consecución lógica de la excelencia y esta, a su vez, lo es de la calidad. Veremos que es posible medir la gestión ética; y no

¹⁷ Ambos códigos forman parte de las actividades que propone Forética (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética foretica.org) para otorgar el certificado SGE 21 (Sistema de Gestión Ética).

sólo posible, sino que es, además, deseable por el ambiente de confianza que genera y porque consigue involucrar a todos los *stakeholders*.

AENOR (Asociación Española de Normalización) constituyó en diciembre de 2000 el Comité Técnico de Normalización Ética, cuyo objetivo principal es el desarrollo de normas UNE (Similares a las normas ISO –Organización Internacional de Estandarización- de gestión de calidad). Uno de los grupos de trabajo que desarrolla las normas UNE es el de “Gestión ética y social de la empresas” que establece como principios fundamentales los siguientes:

- Una empresa no puede actuar de espaldas a los valores de la sociedad en la que desarrolla su actividad.
- Las empresas que mejor se adaptan a la sociedad en la que actúan son aquellas que comparten sus valores.
- La gestión ética emerge como lógica continuación de la gestión de la calidad y la gestión medioambiental.

La necesidad de una certificación se deriva de una preocupación social por la gestión ética de las empresas. Así lo ha entendido la *Social Accountability International* (SAI), -entidad creada en 1997 bajo el nombre de **CEPAA**¹⁸ (*Council Economic Priorities Accreditation Agency*)-, organización que ha tratado de dar una respuesta a las inquietudes de los consumidores y a las necesidades de las empresas que no sabían muy bien cómo afrontar una gestión ética en la práctica.

CEPAA (ahora SAI) reunió en 1997 un Panel de Expertos –formado por personas de organizaciones interesadas: sindicatos, fabricantes, minoristas, ONGs, empresas de consultoría y certificación, etc.- que elaboró la norma **SA 8000** (Social Accountability) como herramienta para la certificación social de fábricas y empresas.

Además, actualmente, SAI es la entidad que concede el reconocimiento formal para realizar auditorías de certificación según la norma SA 8000, a las entidades que lo

¹⁸ www.cepaa.org

soliciten¹⁹. En España no hay ninguna entidad certificadora de la norma pero recientemente SAI y Forética han firmado un acuerdo de colaboración.

La SA 8000 es la primera norma que sirve para establecer un sistema de certificación y auditoría que permite evaluar el cumplimiento de unas condiciones mínimas de relaciones laborales entre el empresario y el trabajador. Para ello se apoya en los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo, en la Carta de Derechos del Niño y en la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU.

En cuanto a los requisitos que debe cumplir, estarían los propios de la responsabilidad social (como son las normas básicas sobre derechos laborales, seguridad e higiene en el trabajo, niveles de remuneración, etc.) y los elementos del sistema de gestión que necesita la empresa para llevar a cabo los requisitos de responsabilidad social (política de empresa, gestión, etc.).

También Forética ha venido ocupándose desde el año 2000 (2 de febrero) de evaluar la gestión ética de las empresas españolas. Forética nació como consecuencia de la convocatoria que hizo el X Congreso de Empresas de Calidad en Barcelona en 1999, que, a su vez, se hizo eco de las demandas e inquietudes que le llegaban de las personas que estaban al frente de las organizaciones.

Es una asociación independiente, sin ánimo de lucro, con voluntad de tercera parte, que aplica los conceptos de la gestión de la calidad.

Sus objetivos primarios son:

- Fomentar la implantación de sistemas de gestión ética en las organizaciones.
- Desarrollar los modelos para su evaluación.
- Elaborar normas básicas y específicas de apoyo.
- Formar evaluadores, asesores y auditores.

Forética aboga por el consenso entre todas las partes interesadas más que en una imposición desde la dirección, y está concebida como foro de discusión y desarrollo de

¹⁹ www.SA-intl.org

normas de gestión ética. Por lo tanto, tiene el máximo interés en crear un clima de confianza entre las organizaciones y su entorno.

Sus actuaciones se basan en los criterios siguientes:

- Confidencialidad: con la información y los datos de los auditados.
- Imparcialidad: en todas sus actuaciones.
- Independencia: al no estar sometida a jerarquías o grupos de presión.
- Integridad: es responsable de lo que hace y es ecuánime.
- Transparencia: todas sus actuaciones están abiertas a comprobación.
- No discriminación: un sistema de trabajo igual para todas las organizaciones.

Con estos principios lleva a cabo auditorías en las organizaciones evaluando la gestión de programas de actuación, en cuanto a fines y objetivos. También actúa en ONGs evaluando la adecuada aplicación de fondos.

Los socios de Forética pueden ser tanto personas jurídicas como entidades y personas físicas que lo deseen, siendo su fin último elaborar una familia de normas que engloba el SGE, el cual, a su vez, se organiza en series de normas, según su aplicación. Por ejemplo, la serie SGE 20, está dedicada a las empresas.

Las áreas de gestión y elementos que las configuran en los cuales se centran las SGE son:

- Alta Dirección, a la que compete la máxima responsabilidad.
- Relaciones con clientes, satisfaciendo sus necesidades, deseos o expectativas por un precio aceptado por el cliente.
- Relaciones con proveedores, pieza clave para cualquier organización. Si el proveedor ya tiene establecido un sistema de gestión ética, existe una base de confianza que puede que haya que reforzar en el caso de que dicho sistema no exista.
- Relaciones con las personas que integran la organización, es el aspecto más delicado y el más amplio del sistema de gestión ética.

- Relaciones con el entorno social y medioambiental. La sociedad recibe los impactos de la organización a través de la publicidad, de sus actuaciones medioambientales y de sus acciones solidarias.
- Relaciones con los accionistas, a los que se facilitará información veraz y en tiempo real de la situación de la empresa.
- Relaciones con la competencia, a la que se tratará con respeto, colaborando en asuntos de interés común.
- Relaciones con administraciones competentes, tanto locales como autonómicas, central y comunitarias (UE).

En 2010 se aprobó la norma **ISO 26000**²⁰. Se trata de una guía en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que quiere ayudar a las empresas a descubrir los beneficios de trabajar de forma socialmente responsable. La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés International Organization for Standardization) es una institución no gubernamental integrada por representantes de organizaciones de normalización y estandarización de todo el mundo para la elaboración de normas internacionales industriales y comerciales. Desarrolla estándares voluntarios que proporcionan valor añadido a todas aquellas organizaciones que busquen mejorar aspectos clave de su desempeño²¹.

La ISO 26000 brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Su principal valor es que, por primera vez, se ha logrado un consenso sobre qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización; y qué debería hacer la organización para poner en práctica la RS. En este sentido, la ISO 26000 logra sintetizar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, coherente y al alcance de todos.

No es una norma para certificar la RS sino que establece los 7 principios básicos que debe cumplir toda organización que desee implementar la RS. El tercero de estos

²⁰ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm

²¹ <http://www.iso.org/iso/home.htm>

principios hace referencia al comportamiento ético donde se postula que el impacto de la organización debe regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad, lo que significa que la empresa no debería perseguir solamente el beneficio económico, sino también tratar de maximizar los impactos positivos en su entorno social y medioambiental.

RESUMEN

A lo largo del tema se han puesto de manifiesto las dificultades que se plantean a la hora de establecer categorías entre los dilemas éticos que se plantean en el día a día en las empresas. También se han hechos explícitos los problemas que pueden surgir cuando existe una diferencia entre los deberes éticos y los deberes empresariales.

Cuando los directivos toman una decisión, siempre lleva implícito un criterio ético que impregna todas las fases de esa decisión. A la postre, lo más útil resulta ser analizar las consecuencias que las decisiones pueden tener.

La responsabilidad que se deriva de cada actuación tiene que ver con la mayor o menor proximidad que la acción tenga con las consecuencias que de ella se derivan. En el caso de los directivos esta responsabilidad puede ser por comisión –cuando actúan voluntaria y libremente-, por omisión –cuando no llevan a cabo actuaciones que podían haber hecho-, por inducción –cuando ordenan actuar- y por cooperación –orientando a otros a actuar de diferentes formas.

La comunicación -tanto externa como interna- se revela como un instrumento tremendamente útil en manos de los directivos; instrumento que, adecuadamente utilizado, conseguirá una mayor integración entre las empresas y los ciudadanos.

La utilización de estándares de gestión ética y la acreditación a través de diversos organismos permitirá alcanzar los niveles óptimos de transparencia, independencia e integridad deseables en toda gestión económica.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

JENNINGS, M.M.: *Business Ethics (Case Studies and Selected Readings)*, Fourth edition, Thomson, Canada, 2003.

El libro expone una gran cantidad de casos prácticos agrupados por temas, con una amplia discusión de cada uno de ellos. Además, se acompaña de interesantes lecturas que vienen a aclarar los conceptos utilizados.

Virtud, valores y negocios; el papel de los negocios en la sociedad; valores individuales y empresa; derechos individuales y empresa; actuación en las distintas áreas de las compañías; actuación con la competencia, con los productos y con las autoridades, son algunas de las parcelas en las que Marianne Jennings, profesora de ética en Arizona, se adentra.

PÉREZ LÓPEZ, J. A.: *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, 1998.

Dividido en tres partes –ética en la toma de decisiones, ética y economía y ética y acción personal- el libro del profesor del IESE, va desgranando los principales problemas con los que se enfrenta el directivo que quiere dirigir una empresa con acento ético sin por ello dejar de tener éxito empresarial.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Calidad total: integración de todas las funciones y procesos en una organización con el fin de mejorar la calidad de bienes y servicios.

Compromiso: obligación contraída, palabra dada, fe empeñada (Diccionario RAE).

Comunicación: transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Cultura empresarial: conjunto de creencias y percepciones básicas que permite atribuir valores a las cosas e interpretarlas.

Eficiencia: alcanzar unos objetivos al menor coste posible.

Ética de la empresa: aplicación de los principios generales de la ética a un campo específico de la acción humana: la empresa.

Empatía: participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una relación ajena (Diccionario RAE).

Excelencia: cambio de cultura de la empresa que permite la mejora continua, la satisfacción del cliente –tanto externo como interno- y la colaboración dentro y fuera de la organización.

Implementar: poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc. para llevar algo a cabo (Diccionario RAE).

Liderar: dirigir o estar a la cabeza de un grupo (Diccionario RAE).

Mobbing: práctica de acoso moral.

Motivación: ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia (Diccionario RAE).

Racionalizar: tener de antemano la conclusión y simular la deducción lógica.

Responsabilidad: cargo u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado (Diccionario RAE).

Responsabilidad Social Corporativa: La Comisión Europea definió, en 2001, el concepto de la responsabilidad social de las empresas (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC) como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Estos interlocutores (ver *stakeholders*) son: los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes, los organismos públicos y el entorno, en general. En 2011 estableció que la RSE puede contribuir de manera significativa a la consecución de los objetivos del Tratado de la Unión Europea de alcanzar un desarrollo sostenible y una economía social de mercado altamente competitiva.

Retroalimentación: información de los efectos que provoca una acción.

SGE: Sistema de gestión ética propiciado por Forética.

Stakeholders: término inglés con el que se recogen todos los colectivos relacionados con la empresa: empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.

TEMA 2. LA EXCELENCIA EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Beatriz Rodrigo Moya

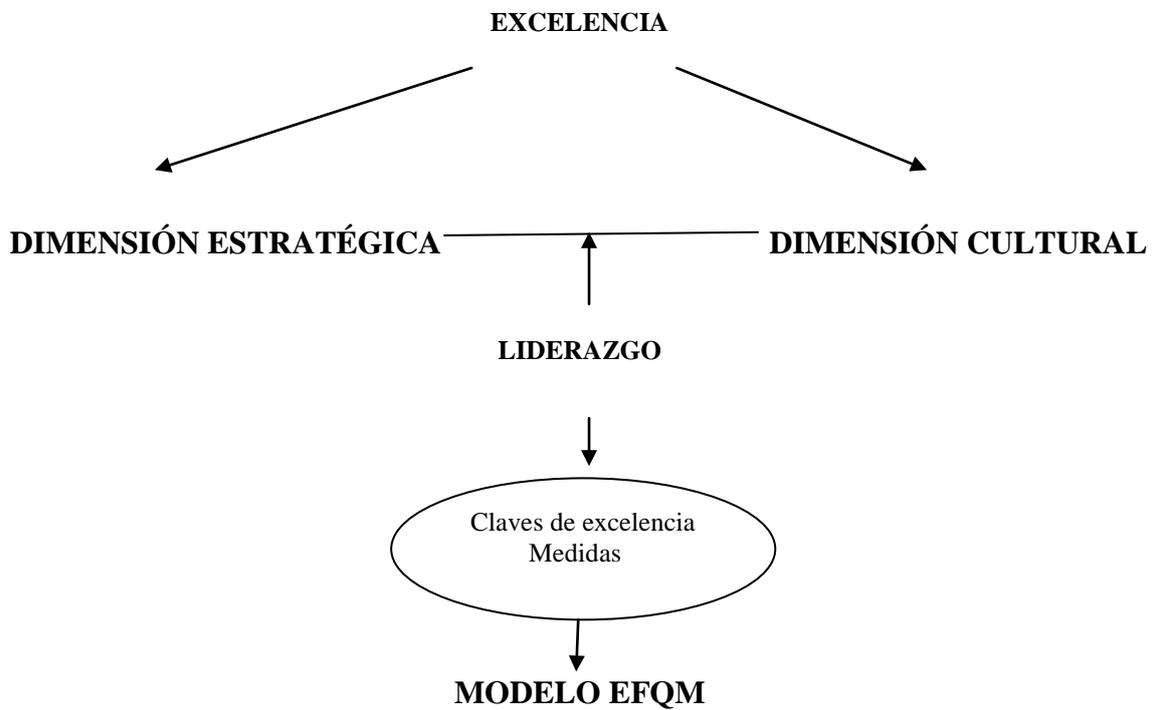
ÍNDICE

1. Introducción
2. Marco conceptual de la calidad y excelencia
 - 2.1. Antecedentes históricos
 - 2.2. Dimensiones de la excelencia empresarial
3. La orientación hacia las personas en las empresas excelentes
4. La búsqueda de un significado en el trabajo: el sentimiento de orgullo
5. La formación para la excelencia
6. La excelencia, creatividad e innovación
7. Un ejemplo: el Modelo EFQM de excelencia
 - 7.1. Origen y evolución del modelo EFQM de Excelencia
 - 7.2. Aportaciones del modelo EFQM a las organizaciones
 - 7.3. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- ¿Qué se entiende por excelencia empresarial?
- ¿Cuáles son las claves de excelencia?
- ¿Qué variables se toman en consideración para su análisis?

ESQUEMA



1. Introducción

Como se señaló en el tema anterior, los estudios sobre la calidad y la excelencia empresariales ponen de manifiesto la importancia de los recursos humanos en el éxito de las empresas. Hay tres elementos comunes que destacan en todos estos trabajos, que son:

- Las empresas deben estar orientadas hacia las personas que las integran. Ha de conseguirse que las personas se enorgullezcan de su trabajo bien hecho, y que se sientan propietarias del proyecto empresarial.
- La importancia de la formación, que ha de extenderse bastante más allá de la mera transmisión de unos conocimientos técnicos, y dirigirse a un colectivo más amplio que el formado por quienes trabajan en la empresa.
- La capacidad de autocontrol de las personas que actúan bajo unos valores culturales que tienen fuertemente asumidos.

Además, como se verá, esta evidencia empírica pone de manifiesto la necesidad de que los directivos de línea participen activamente en la DRRHH.

2. Marco conceptual de la calidad y excelencia

2.1. Antecedentes históricos

La irrupción del enfoque basado en la excelencia se produce en un contexto en el que comienza a revalorizarse la innovación y la creatividad, tras una etapa en la que se considera que la dirección no comportaba pensamiento creativo, sino básicamente gestión y control. También forman parte de ese contexto del pensamiento empresarial las aportaciones de Porter sobre la dirección competitiva para luchar y ganar en los grandes mercados tradicionales en declive con mucha competencia. De la conjunción de ambos enfoques surge la idea de que sin creatividad hay que luchar con una gran

competencia en mercados que decrecen rápidamente, en tanto que con creatividad se puede entrar en mercados nuevos y crecientes, y hasta con escasa competencia.

Hasta los comienzos de los años ochenta el pensamiento en materia de administración de empresas destacaba elementos como la planificación, la estructura organizativa, la estrategia en el mercado y el control. Los primeros trabajos en materia de excelencia, que adquirieron gran notoriedad, pusieron de manifiesto la importancia de los elementos culturales, los inconvenientes que se derivan de las estructuras rígidas y burocráticas, la escasa utilidad de los planes aisladamente considerados, y las graves consecuencias que puede tener el control.

Durante la Segunda Guerra Mundial, adquirió un profundo desarrollo el concepto de calidad, pero el énfasis se puso en garantizar la producción máxima posible de armamento eficaz, en el menor tiempo posible y sin importar el coste, potenciando el control estadístico de procesos.

Fue entonces, en la posguerra, cuando Japón, tras la situación deprimida en que se encontraba su tejido económico y empresarial como consecuencia de la debacle sufrida en la guerra, acierta al orientar sus esfuerzos en aspectos tales como hacer las cosas bien a la primera. Dicha filosofía de la calidad se basaba fundamentalmente en controlar los procesos y evitar los fallos, minimizar los costes productivos, orientar la empresa a la satisfacción de sus clientes y aumentar la competitividad.

Junto con el auge de la filosofía japonesa de la calidad, se produce el estancamiento de la industria estadounidense, excesivamente centrada en producir y abastecer los mercados mundiales, que habían quedado desabastecidos como consecuencia de la guerra. Con el tiempo, la demanda empieza a ser cada vez más exigente y se hace preciso el control de calidad y la inspección de las características del producto. El proceso productivo debía de satisfacer las necesidades técnicas y de producción y la calidad se orientaba principalmente a la ausencia de defectos y la conformidad con las especificaciones. En el auge del taylorismo y la división de funciones y tareas empresariales, se originan conflictos entre los objetivos de productividad y los objetivos

de control de calidad o detección de fallos. Como consecuencia, aparecen entonces fenómenos de falta de motivación y satisfacción de los trabajadores, explotación laboral, falta de coordinación en los procesos productivos y pérdida de competitividad frente a los productos japoneses que muestran mayor calidad, fiabilidad, innovación y mejora continua. Al mismo tiempo, se amplía la rivalidad del mercado, pasando éstos de ser mercados de demanda a mercados de oferta, y se hace preciso desarrollar la función de marketing y conocer las necesidades y expectativas de los clientes.

En Japón, los años de auge y desarrollo del concepto de calidad se anticiparon a occidente, que no fue hasta comienzos de los ochenta cuando revoluciona la concepción anterior de calidad, pasando a considerarlo a partir de entonces un elemento crítico en la estrategia de la empresa. Es entonces cuando se pone de relevancia la importancia de los inconvenientes derivados de las estructuras rígidas y burocráticas, la escasa utilidad de los planes aisladamente considerados, y las graves consecuencias que puede tener el control sobre aspectos relacionados con la motivación e implicación del personal y la alineación de los esfuerzos hacia un objetivo común. Como consecuencia, cobra especial relevancia la satisfacción del cliente como objetivo estratégico que orienta a la empresa.

Dicho escenario es el caldo de cultivo adecuado para que surgieran los enfoques basados en la calidad total en occidente, como anteriormente lo hiciese en Japón, con una concepción estratégica orientada a resultados y a la satisfacción del cliente, que integra todos los aspectos de la empresa y que compete a todos los diferentes agentes (proveedores, personal, clientes, colaboradores, directivos, accionistas, etc.) y las diferentes actividades y procesos.

Hoy en día, la calidad resulta un factor clave para la adecuada gestión y orientación de una organización.

De esta forma, la calidad permite a la organización orientar sus esfuerzos a alcanzar la eficiencia en la gestión interna y la eficacia externa en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, siendo un elemento fundamental en la mejora continua, adaptación al entorno y sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Asimismo, la calidad permite la coherencia y la compatibilidad armónica entre los objetivos de la organización y los individuales de cada uno de sus componentes, favoreciendo con ello la identificación de las personas con esta y sus objetivos estratégicos y en las relaciones de esta con la sociedad y sus instituciones.

Responsabilidad, métodos y factores implicados en la evolución conceptual

Como consecuencia de esta evolución, las responsabilidades, los métodos y los factores que forman parte de este desarrollo van adquiriendo diferentes pesos.

1. En sus inicios, la **responsabilidad** de la calidad era, como ya se ha visto, principalmente la del control. Este era el aspecto fundamental: controlar que el producto respondiera técnicamente a las exigencias del mercado. Para ello la labor de control inmediatamente antes de la salida del producto al mercado era suficiente para garantizar dicha responsabilidad empresarial. Posteriormente la responsabilidad de la calidad haría referencia, sobre todo, al carácter operativo, a la fabricación, y al diseño de la producción.

Sin embargo, en la actualidad se considera que abarca también otras áreas funcionales dentro de la organización afectando a la dirección, personal, contabilidad, etc.

2. En cuanto a los **métodos** utilizados para la calidad, los iniciales se basaban principalmente en técnicas estadísticas. Esto era debido a la casi exclusiva misión de control de calidad mencionada anteriormente, siendo idóneas estas herramientas para la determinación de las salidas de producto en buenas condiciones y otros cálculos interesantes para efectuar el control de la producción. Asumiendo una mayor responsabilidad de calidad, estos métodos

siguen siendo útiles aunque no suficientes. Los métodos utilizados para responder a las nuevas exigencias se basan principalmente en técnicas de comunicación y participación (círculos de calidad, dirección participativa, liderazgo...).

3. Con relación a los **factores** implicados en esta evolución de la calidad, en un primer momento en que la responsabilidad estaba limitada al control y los métodos se basaban únicamente en instrumentos estadísticos, esta tarea implicaba a un colectivo determinado de la organización, prácticamente limitado al departamento de producción y al de control de calidad. Al introducirse nuevos valores, responsabilidades y necesidades que atender, la calidad añade a su ámbito de actuación a toda la empresa en conjunto concienciando y responsabilizando a todos los miembros de la misma. Y no sólo a ellos, sino que también incluye, como responsables y como factores importantes dentro de este campo, a otros agentes externos a la misma como pueden ser los proveedores y los distribuidores de la empresa que se constituyen como entidades productoras y transmisoras de la calidad existente en una organización determinada.

Esta calidad del producto o servicio ya no puede ser superada con el simple control de calidad a posteriori tal y como se venía efectuando hasta no hace mucho tiempo, sino que es necesario que se establezca desde el primer proyecto empresarial, desde el diseño de la estrategia de la empresa. Por ello deben estar vinculados todos los miembros de la organización.

2.2. Dimensiones de la excelencia empresarial

La búsqueda de nuevas formas de dirección, que ya había comenzado en los años setenta bajo la influencia del modelo directivo japonés basado en el consenso, dio lugar a nuevas propuestas concretas entre las que destacaron un enfoque duro basado en la estrategia y la ventaja competitiva y un enfoque en principio básicamente blando.

Los pioneros en el estudio de la excelencia empresarial como elemento cultural y estratégico, Peters y Waterman, dedujeron de sus investigaciones las que denominaron las ocho claves de la excelencia. Son las siguientes:

1. **Elevada predisposición a la acción.** Es una premisa claramente contraria a las estructuras rígidas, lentas y burocráticas. En las empresas excelentes, Peters y Waterman encontraron una firme oposición a la conformidad, a la inercia, a la burocracia, a las estructuras formales y a la rigidez. Advirtieron una común fluidez organizativa, una gran comunicación informal y contacto directo entre su personal. Por ejemplo, citan la política de puertas abiertas de IBM, que demuestra una gran tendencia hacia la experimentación. Consideran que la acción caótica es preferible que la inactividad ordenada, y materializan la acción mediante grupos y estructuras temporales.
2. **Proximidad al cliente.** Peters y Waterman encontraron en las empresas excelentes un elevado grado de identificación con el consumidor y un gran nivel de compromiso con él. Dan a esta clave una importancia decisiva y señalan que en las empresas encuestadas prima una concepción verdaderamente humanista de compromiso con los consumidores o usuarios de sus productos, manteniendo su confianza incluso en los productos de consumo masivo, lo que sitúa en primer plano a la calidad del producto y a su diferenciación ajustada a la satisfacción de cada cliente.
3. **Autonomía e iniciativa.** En las empresas excelentes, las personas disponen de gran autonomía y capacidad de decisión, comportándose en cada puesto como si fueran los verdaderos empresarios.
4. **Productividad contando con las personas.** Los investigadores encontraron que en las empresas sobresalientes la principal razón de la productividad y de la eficiencia es la participación del personal y su compromiso con la organización. "Muchas de las mejores compañías se consideran realmente a sí mismas como una familia extensa".

5. **Tener un sistema de valores compartido.** A lo que se ha hecho referencia en el tema anterior.
6. **Tender a un criterio de diversificación dentro de lo conocido.** En este punto, Peters y Waterman no fundamentan su argumentación exclusivamente con los resultados de su investigación, sino que realizan un repaso de otras investigaciones y concluyen que "prácticamente todos los estudios académicos han llegado a la conclusión de que la diversificación no encauzada está abocada al fracaso.
7. **Estructuras sencillas y *staff* reducido.** Esta es otra clave de clara inspiración antiburocrática. Busca el compromiso de la línea y se manifiesta claramente en contra de la proliferación de los comités y de los cuerpos asesores.
8. **Firme gestión central y máxima autonomía individual.**

Tres años después de la aparición de *In Search of Excellence*, Peters, junto a Nancy Austin, publicó *A Passion for Excellence*, donde arremete contra algunos mitos clásicos de la administración de empresas como las economías de escala, la curva de experiencia, o las estrategias de reducción de costes para aumentar la cuota de mercado a largo plazo. Siguiendo la línea ya esbozada en el libro anterior, exponen formas en las que las empresas pueden lograr diferenciación y éxito a largo plazo centrándose en la calidad y en el **cuidado de sus productos, de su personal y de sus clientes**. Es un muestrario de cómo personas apasionadas por la excelencia han logrado, con recetas sencillas, alcanzar éxito, rentabilidad y lealtad de los clientes, al tiempo que una batería de ataques contra la centralización y la burocracia.

Consideran que la centralización y la formalización excesivas conducen a la parálisis decisoria y de la creatividad. Representan su enfoque con un triángulo cuya base se encuentra constituida por el estímulo al personal, siendo los otros dos lados el cuidado a los clientes y la innovación continua. En el centro del triángulo se encuentra el liderazgo y el personal. Su enfoque pone especial énfasis en:

1. Los **clientes**.
2. La **innovación**. La segunda ventaja estratégica a largo plazo es innovar constantemente. Destacan en ella el carácter caótico, incierto y ambiguo del proceso creativo y la necesidad de renunciar a la falsa esperanza de que la planificación conduce al éxito en este ámbito. Es más importante crear una cultura que aliente la realización de frecuentes experimentaciones rápidas y concretas sin temor al error ni al fracaso.
3. Las **personas**. Estos dos pilares anteriores descansan sobre una sólida base de atención, de confianza y de respeto a la dignidad y al potencial creativo de cada una de las personas que componen la organización.
4. El **líderazgo**, que apasionadamente lo definen como el “creador de pasiones” a todos los niveles de la organización. Por ello, proponen un modelo de liderazgo MBWA (*Managing by Wandering Around*, que podría traducirse libremente como "gestión itinerante") en el que los directivos se han de encontrar en contacto directo y continuo con todos los partícipes de la organización, manteniendo la sensibilidad imprescindible para realmente liderarla y evitar que se haga burocrática.

El interés hacia los problemas del liderazgo y de la gestión del cambio aumentó según se generalizaba la idea de que la cultura de una organización puede mejorar o perjudicar la eficacia de esta. Podemos considerar que existe también una relación estrecha **entre liderazgo, excelencia, cultura y gestión del cambio**. La supervivencia y el crecimiento de las empresas dependen en gran medida del acierto en conseguir organizaciones que no sólo sean capaces de soportar el cambio, sino asumirlo en tanto que oportunidad y no como amenaza, e incluso de provocar el cambio para crear las oportunidades.

Proponen estos autores una fusión entre el enfoque duro y el blando; de la estrategia como planteamiento duro que busca el reflejo de las ventajas competitivas al pie de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, y de la cultura como atención a las necesidades de la organización y de las personas.

Para ello, los directivos han de adquirir lo que denominan "la actitud de la Era del Cambio", y las aptitudes esenciales en la construcción de la excelencia, es decir, en la **armonización de estrategia y cultura.**

La excelencia sólo puede alcanzarse si se dispone de dos dimensiones sólidas: la estratégica y la cultural. Estas dimensiones deben, además, armonizarse e integrarse, dada la interdependencia existente entre ellas.

Las seis cualidades, para estos autores, precisas para alcanzar la excelencia empresarial en un entorno dinámico son las siguientes:

1. La profundidad creativa, que permite crear estrategias de éxito descubriendo oportunidades, ventajas y puntos fuertes.
2. La sensibilidad para tratar a las personas de la organización de manera que se integren en su cultura.
3. Perspectiva para acoger los cambios futuros e incluso provocarlos o, al menos, influir en ellos.
4. Flexibilidad para adaptarse al cambio.
5. Concentración para identificar las actividades positivas que contribuyen a implantar el cambio manteniendo al mismo tiempo la armonía entre estrategia y cultura, y las negativas que erosionan el esfuerzo realizado en ese sentido.
6. Perseverancia y paciencia para centrar los resultados en el largo plazo.

En el **aspecto estratégico**, Clifford y Cavanagh²² ponen de manifiesto que lo importante no es dónde competir, sino cómo competir. Incluso en los sectores menos atractivos de la economía hay empresas de gran crecimiento y rentabilidad. Lo que caracteriza a las empresas con éxito son cuatro principios estratégicos: a) el liderazgo en nichos de mercado, b) la innovación sistemática, c) el crecimiento por ampliación hacia segmentos afines y d) la competencia basada en el valor.

²² CLIFFORD, D. & CAVANAGH, R.: "The Winning Performance", Bantam Books, Nueva York, 1985. Hay traducción al castellano: D. CLIFFORD y R. CAVANAGH: "Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa", Folio, Barcelona, 1989.

Al igual que un sólo elemento de estrategia, aislado, no puede asegurar el éxito, la mera posesión de una estrategia sana tampoco basta. Esa estrategia debe de ser adaptada, puesta en práctica y renovada por medio de una cultura eficiente.

En el **aspecto cultural**, la investigación de Clifford y Cavanagh pone de manifiesto que las empresas medianas sobresalientes presentan seis rasgos característicos:

- Infunden un firme sentido de misión y valores compartidos.
- Prestan una atención a los principios fundamentales de la administración de empresas.
- Tienen a la burocracia por el peor de sus enemigos.
- Estimulan la experimentación.
- Piensan como sus clientes y trabajan para ellos.
- Confían en sus colaboradores, situando el desarrollo y la participación de los empleados a la cabeza de su lista de prioridades.

La dirección y administración de empresas excelentes se desarrolla, por lo tanto, en dos ámbitos:

- Un ámbito que algunos autores denominan **interno, otros organización cultural**, que es el referente al **aspecto humano y social**, básicamente²³. Que la empresa tiene un subsistema técnico es evidente. Que ello no debe conducir a una perspectiva exclusivamente técnica, ignorando el ámbito social, como postulaba el denominado determinismo tecnológico, también lo es. Es más, modernamente se considera que, en todo cuanto sea posible, el aspecto técnico se ha de someter al lado humano de la organización.
- Un ámbito que algunos autores denominan **externo, otros hard, o estrategia**, que es el concerniente a la conquista del mercado mediante la

²³ HERMIDA, J. y SERRA, R.: "Administración y estrategia", Ediciones Macchi, 1989, Buenos Aires, p. 148. También en España: MENGUZZATO, M.: "Las variables *soft* en la Dirección Estratégica", *Revista de Economía y Empresa*, v. IX, n. 23.

consecución de ventajas en relación con la competencia. Se contiene aquí todo lo relativo al análisis y diagnóstico estratégico, el estudio del entorno competitivo y a las diversas estrategias alternativas que tiene la empresa para hacer frente a la competencia y conseguir el mercado en un entorno cambiante e incierto.

Según el punto de vista del que se parta, se puede considerar que la dimensión estratégica determina la dimensión cultural, y que esta es un mero soporte de aquella; o que con una firme dimensión cultural la empresa conseguirá sus objetivos de mercado y que la mejor estrategia es tener unos sólidos valores compartidos, como el de la satisfacción del cliente. Lo que destaca en la actualidad es la necesidad de armonizar e integrar ambas dimensiones. El éxito de la empresa requiere tanto una cultura sólida, como unas estrategias adecuadas, y, además, que ambas dimensiones se complementen.

En la **dimensión estratégica**, las claves de la excelencia son:

1. Innovar permanentemente para mantener la diferenciación, la exclusividad y la satisfacción de los clientes.
2. Liderar nichos de mercado mediante diferenciación. El liderazgo en costes y precios no conduce a la excelencia y no es sostenible a largo plazo.
3. Considerar la calidad como estrategia. La calidad, y no el precio, es lo que singulariza a las empresas excelentes y les permite liderar los nichos de mercado.
4. Crecer cuidando la dimensión cultural, de forma básicamente interna, diversificando dentro de lo conocido, cooperando con otras empresas, y aprovechando las ventajas de la internacionalización.

Las cuatro claves se encuentran muy relacionadas entre sí, formando un conjunto sólidamente cohesionado. Por ejemplo, la constante innovación en los productos, en los servicios y en la forma de llevar el negocio, redundando en mayor calidad, y en

diferenciación, lo cual permite liderar los nichos y crecer internamente. La calidad como estrategia es posible cuando se diversifica dentro de lo conocido, cuando existe un sentido del "oficio", que, a su vez, crea una imagen de empresa que ayuda a liderar los nichos.

En la **dimensión cultural**, las claves de la excelencia son:

1. Mantener una cultura empresarial muy fuerte, con unos valores compartidos por todas las personas de la organización, lo que permite que se controlen a sí mismas, al tener unas guías de actuación claras y asumidas personalmente.
2. Que la satisfacción del cliente sea uno de esos valores compartidos por todas las personas. Los clientes son algo más que meros consumidores o números en un mercado. De este modo, las personas ejercen un autocontrol de calidad y se alcanza el principio de "cero defectos" y la calidad total, evitando el control de calidad del producto como instrumento de control del trabajo, que constituye un factor inhibitorio de la motivación. La calidad total requiere que en cada fase de cualquier proceso, se considere que en la siguiente fase hay un "cliente interno" que debe ser satisfecho como si del cliente externo se tratara.
3. La orientación hacia las personas ha de ser también un valor cultural compartido. En las empresas excelentes saben que "sus" personas constituyen el activo más importante que tienen, por lo que no se las trata como meros empleados o trabajadores, sino como lo que realmente son, es decir, como propietarias del proyecto empresarial. De ese modo, no es preciso utilizar técnicas de motivación ni de control. Las personas encuentran un significado en su trabajo, se encuentran orgullosas de él.
4. La formación permanente contribuye al desarrollo y consolidación de la cultura y a que las personas se sientan vinculadas al proyecto empresarial. No se trata tan sólo de una formación técnica o profesional, sino que ha de incorporar los valores culturales y el desarrollo personal. Ha de ir dirigida también a personas vinculadas a la organización como proveedores y

distribuidores.

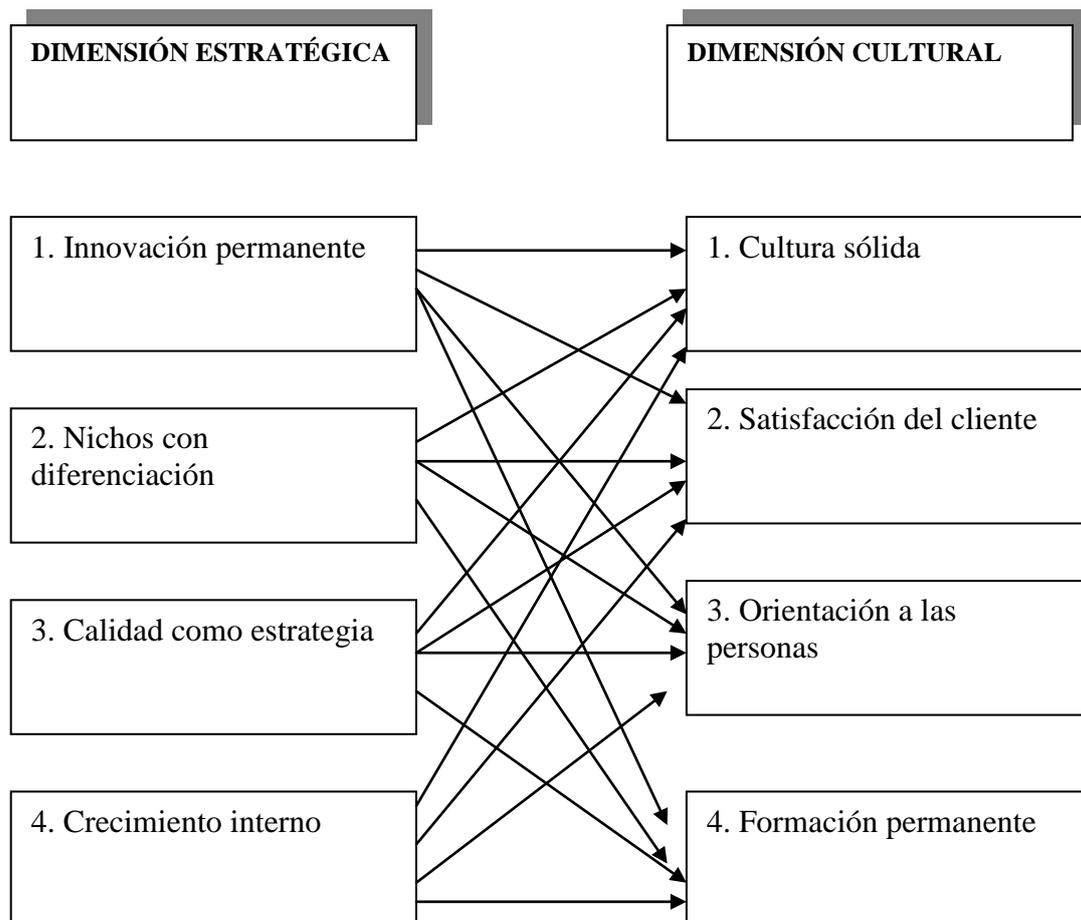
Las claves de la excelencia en la dimensión cultural también se encuentran muy relacionadas y forman un conjunto sólidamente cohesionado.

Por ejemplo, la tercera, es decir, la orientación a las personas, es indispensable para mantener una cultura con valores compartidos por todos, incluyendo el de la satisfacción del cliente. A la inversa, una vez asumida la satisfacción del cliente como valor compartido, conduce a la orientación a las personas cuando se considera que estas son clientes internos de la organización. Una vez que las personas se sienten propietarias del proyecto empresarial, la satisfacción del cliente constituirá un valor compartido, pues el éxito de ese proyecto depende de sus clientes.

La relación entre las claves de las dos dimensiones también es muy elevada, formando una dimensión global clara, fácilmente asumible por una organización, y trasladable a la práctica.

En la figura 1 se han representado las distintas relaciones existentes entre las claves de la dimensión cultural y las de la dimensión estratégica:

Figura 1. Relaciones entre la dimensión cultural y estratégica



Las relaciones son las siguientes:

1-1. La innovación tiene unos requisitos culturales. Si estos existen, aquella se desarrolla de manera casi natural, se ha de crear el contexto no conformista que fomente la creación.

1-2. La innovación tiene como objetivo fundamental conseguir una mayor satisfacción del cliente. Si este objetivo se transforma en valor cultural, la organización será innovadora. Además, de ese modo se consigue que la principal fuente de innovación sea el cliente.

1-3. Las innovaciones son realizadas por las personas. En la excelencia, se ha

de considerar a todas las personas de la organización como posibles innovadores, y se debe saber afrontar el fracaso. Cuando las personas se sienten propietarias del proyecto empresarial, se sienten creativas e innovadoras. Cuando se les da la posibilidad de innovar en el producto, en el servicio o en la forma de llevar el negocio, se les hace sentir propietarias del proyecto.

1-4. Evidentemente, la formación de las personas eleva su creatividad y su capacidad de innovación, al tener mayores conocimientos. Además, contribuye a la creación de una cultura y un clima que predisponen a la innovación.

2-1. Es conveniente contar con una cultura diferenciada para tener una identidad que genere una imagen claramente diferente que permita liderar un nicho del mercado. Para que una empresa sea distinta para sus clientes, "no basta con que sea diferente; ha de ser claramente diferente en la percepción del cliente"

2-2. Es evidente que para conquistar un nicho del mercado es preciso tener una cultura orientada a la satisfacción del cliente. Un nicho no es sino un conjunto de clientes que presentan alguna característica (edad, sexo, zona en la que se encuentran, clase social, etcétera) que permite diferenciarlos. La atención a un nicho, y no a un mercado, es lo que permite la identificación de un cliente de la empresa. Tener una cultura volcada a la satisfacción del cliente es la forma de acceder a un nicho concreto.

2-3. Conjuntar la atención a los nichos de clientes con la orientación a las personas no es sino una línea de pensamiento consistente en considerar a la empresa como una organización formada por personas y para las personas. Las personas de la organización no son sino clientes que se encuentran dentro de la misma. Peters y Austin insisten en que "es posible que los economistas no consideren la cortesía lisa y llana como una ventaja competitiva a largo plazo, ni como una barrera real para la entrada en el sector de nuevos competidores, pero ciertamente así lo creen las empresas mejor gestionadas".

2-4. La formación que incorpora valores culturales como la satisfacción del cliente, permite que la empresa se diferencie por el servicio que todas sus personas prestan a los clientes, lo cual facilita la conquista de los nichos y la fidelidad de los clientes.

3-1. La calidad no es posible sin una cultura sólida orientada en ese sentido. Este es el centro de gravedad de todas las ideas que giran en torno a la calidad total. La calidad no es un concepto técnico, ni un instrumento de control del trabajo de las personas, sino un valor compartido por todas ellas.

3-2. Es evidente que la calidad como estrategia se corresponde perfectamente con la satisfacción del cliente como valor cultural. La forma más sencilla de dar calidad es el convencimiento de que la organización existe para satisfacer a sus clientes, funcionando así como una idea-fuerza. Es una cuestión de cultura, de actitud.

3-3. Para que la calidad sea una estrategia, es preciso que las personas la compartan como valor cultural pues "la ventaja competitiva no se obtiene mediante procedimientos técnicos, sino a través de la búsqueda incesante del detalle que determina la diferencia".

3-4. La formación de las personas es un requisito para la calidad. Todos los programas de mejora de la calidad incorporan la formación como uno de los elementos fundamentales para su éxito.

4-1. Como se señaló anteriormente, se debe crecer cuidando la dimensión cultural. Precisamente, la atención a la cultura desaconseja el crecimiento externo, y aconseja mantener el sentido del oficio y diversificar sólo dentro de lo conocido.

4-2. El crecimiento debe efectuarse sin perder de vista los valores culturales y, especialmente, el de la satisfacción del cliente. Ello también desaconseja el

crecimiento externo, y aconseja diversificar sólo dentro de lo conocido. La internacionalización debe realizarse atendiendo a los deseos de los clientes locales.

4-3. El crecimiento puede conducir a la burocratización y al control. Las empresas grandes son más difíciles de dirigir y la tentación es jerarquizarlas en exceso. Si se incurre en este riesgo, se pierde la orientación a las personas, y estas pasan a convertirse en meros elementos de la maquinaria empresarial. Para que esto no suceda, se ha de mantener un sistema cultural que permita el autocontrol de las personas. Se trata de crecer manteniendo la belleza de lo pequeño. Ello también desaconseja el crecimiento externo, y aconseja diversificar sólo dentro de lo conocido. La internacionalización debe realizarse atendiendo a los deseos de los clientes locales.

4-4. Para que la empresa crezca internamente, necesita personas capacitadas, por lo que la formación facilita el crecimiento. Además, contribuye al cuidado y fortalecimiento de la dimensión cultural, que es un requisito y una limitación para el crecimiento.

En las empresas excelentes, los directivos son líderes y dedican mucho tiempo a hablar con las personas y con los clientes, en la denominada "gestión itinerante". El que las mismas personas lideren y dirijan facilita la armonía entre la dimensión estratégica y la cultural, pero requiere que los líderes tengan unos buenos conocimientos de dirección y administración de empresas.

3. La orientación hacia las personas en las empresas excelentes

Los pioneros en tratar la excelencia, Peter y Waterman, afirman que es rotundamente imprescindible contar con las personas, destacando así la perspectiva singular de las personas y considerándolas la fuente principal del aumento de la productividad frente al capital o la automatización.

En el examen a las empresas excelentes encontraron unos aspectos comunes que regían

en todas ellas. Estos están relacionados siempre con la manera de tratar a las personas en cada una de ellas y son los siguientes:

- **El lenguaje:** "En las instituciones orientadas hacia las personas, el lenguaje tiene una esencia común". En las empresas orientadas a los trabajadores, hay un lenguaje especial, se ensalza el carácter social de los trabajadores con expresiones tales como "colaboradores".
- **El espíritu de familia.** "Muchas de las mejores compañías se consideran realmente a sí mismas como una familia extensa".
- **Evidente ausencia de una cadena de mando rígida.** Esta cadena de mando imprescindible para la toma de decisiones "nunca se utiliza para la comunicación cotidiana. Por lo que al intercambio de información se refiere, la informalidad es la norma". Los directivos están en asiduo contacto con los empleados de los niveles inferiores.

Igualmente, Clifford y Cavanagh consideran que "las empresas de alto crecimiento comprenden a la perfección que la fuente del éxito duradero está en las personas. Los productos no pueden conseguirlo, ni la tecnología, ni la buena reputación, ni la capacidad financiera. Al tratar con las personas, las empresas con éxito remarcan en sus puntos fuertes y no en los débiles. Reconocen las necesidades y las aspiraciones humanas, y crean una sensación de entusiasmo, de compromiso y de responsabilidad personal que se extiende a todos los niveles. Evitan esa sensación de que por un lado estamos 'nosotros' y por el otro 'ellos', el superpoder empresarial".

Para afrontar este objetivo, se hace necesario ampliar la responsabilidad en materia de la dirección de personas. Así se amplía el ámbito de responsabilidad al superior inmediato quien la asume sin desvincularse totalmente de los asuntos de los recursos humanos por la vía de la delegación a un departamento de personal.

4. La búsqueda de un significado en el trabajo: el sentimiento de orgullo

Si volvemos al vista a unos cuantos años atrás en los que se inicia la industrialización en Japón, quizá podríamos encontrar una base fundamental explicativa del éxito de sus empresas caracterizada sobre todo por su cultura peculiar. Este éxito se fundamenta en sus orígenes por un fuerte interés de las empresas en apoyar el desarrollo personal de cada uno de sus trabajadores.

Gracias a este compromiso y a la conciencia de la necesidad de buscar un significado en el quehacer diario, la vida individual y social de las personas se encuentra estrechamente vinculada a la vida de la propia empresa.

Así, Waterman, siguiendo a los sociólogos que destacan la constante búsqueda personal de significado, eleva a nivel organizacional o grupal este interés social de encontrar un significado en toda organización. Considera que la necesidad del significado es tan profunda en la gente que las organizaciones deben proporcionarlo si quieren renovarse.

Este significado que encuentran las personas en su trabajo, hace que se genere un sentimiento de orgullo.

El significado que encuentren las personas individualmente, así como el sentimiento de orgullo de trabajar en una organización especial, en una organización excelente, son valores que deben ser compartidos y promovidos por los responsables de aquella.

En este sentido, incluso Deming, aun siendo un autor destacado por su estilo de gestión basado en la evaluación estadística de la calidad y no fundamentado en la orientación hacia las personas como valor fundamental, incorpora en uno de sus catorce puntos de gestión de excelencia la necesidad de promover un sentimiento de orgullo en el trabajo que realiza cada individuo. Para ello es imprescindible "eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosas de su trabajo"ⁱ; barreras que se manifiestan fundamentalmente en un estilo de dirección de inspección mal enfocada y basada en una evaluación constante del trabajo final de los trabajadores. Estas barreras

se romperían escuchando a las personas y con un nuevo sistema de evaluación de resultados.

La base de esta orientación a las personas se asemeja a la conocida Teoría Z de William Ouchi. No en vano la describió fundamentándose en la actuación de empresas japonesas destacables por su excelencia empresarial, tanto en su vertiente estratégica como en su poderosa dimensión cultural. Con ello, y sin dejar de lado la concepción de la empresa como un sistema, la consideración de los recursos humanos dentro del mismo, contemplada no como un subsistema aparte sino como un conjunto de individualidades debe ser tratado cuidadosamente, elemento a elemento, dentro de un valor cultural: la satisfacción de las personas.

El sentimiento de orgullo de pertenecer a una buena organización que hace bien las cosas podría extenderse al denominado también objetivo clave: sentimiento de propiedad.

Peters continuó junto con Austin sus investigaciones acerca de las empresas más destacadas por su orientación a las personas con una notoria repercusión en su éxito. Mantienen que las personas que son dueñas de la empresa y de su trabajo tienen por lo general rendimientos muy superiores a los demás. Concluyen enumerando los factores comunes y concretos que determinaron esos buenos resultados: **el sentimiento de propiedad**. El hecho de tratar a cada individuo como un socio completamente implicado en el futuro de la empresa. El **orgullo**. El **entusiasmo**. La transformación de tareas subalternas en auténticas hazañas. El **reconocimiento** y el **respeto**, sobre todo hacia todos aquellos que durante mucho tiempo han estado en el olvido. El hecho de permitir a los empleados la **integración** en un grupo, compartiendo la **responsabilidad** de una **misión** con un fin concreto, medios suficientes y plazos razonables, así como una total **flexibilidad** de acción. La ocasión de que cada persona se convierta en un triunfador.

La motivación de las personas dirigida a esta satisfacción en el hacer diario y no en los resultados se muestra más beneficiosa. Para convertir la motivación en un fin en sí

mismo, es preciso que el trabajador encuentre su labor gratificante y como resultado el producto resultante será satisfactorio.

Aunque liderazgo y motivación son dos caras de una moneda, el liderazgo integrador, por el que se consigue que las personas se identifiquen con la empresa mediante la asunción de su cultura, tiene mayor importancia que la motivación. Tiene tanta importancia que muchos autores consideran, que la función de gestión ha de ceder paso al liderazgo. Muchos autores consideran que durante los últimos cien años, la persona ha progresado en la organización; desde ser considerada una unidad de producción intercambiable hasta convertirse en la clave principal del éxito empresarial.

No se trata de convencer a las personas de que son lo esencial de la organización, sino de que realmente lo sean.

En opinión de Clifford y Cavanagh, es preferible que las personas sean propietarias, y no sólo que se sientan como tales, para lo que se ha de estimular, asegurar, de hecho, la difusión de la propiedad de acciones entre los empleados y ligar los pluses a los resultados de la empresa.

5. La formación para la excelencia

El tema de la formación es una constante en todos los escritos sobre la excelencia de las empresas, desde las japonesas a las norteamericanas. La formación es imprescindible para que la empresa sea flexible y pueda cambiar y adaptarse a los cambios de su entorno. La obligada renovación y la inquietud por el cambio suponen la existencia de unas aptitudes y actitudes acordes a las nuevas necesidades.

Pero, además, la formación es necesaria para la creación de una cultura y para que las personas se integren en ella. Las empresas japonesas constituyen todo un ejemplo por su extraordinaria capacidad cultural basada en la formación.

Dentro de su política de recursos humanos, las empresas japonesas estudiadas por dichos autores mantienen constantemente un proceso de formación y enseñanza por el

que se imprime carácter a los recién ingresados en la compañía, lo que pone de manifiesto el énfasis que se le da a la formación en el aspecto personal y cultural frente a los conocimientos técnicos. La formación técnica está enriquecida con temas generales acerca de la organización de la empresa y la filosofía de la misma, y se completa con la rotación en los diferentes puestos de trabajo.

La formación como factor clave para la excelencia no debe convertirse en la mera acumulación de conocimientos sobre temas diversos, sino que, debe responder a unos objetivos determinados ya sean individuales o colectivos, pero siempre compartidos por las personas que han de recibir la formación.

Juran critica la práctica extendida de llevar a cabo la formación puramente como un proceso educativo, formándose muchos directivos en materia de calidad sin llegar a promover ningún cambio en sus empresas. "Esta práctica no sitúa bien el énfasis. El propósito básico de la formación debería ser conseguir un cambio de comportamiento: llevar a cabo un proyecto de mejora, replanificar algún plan existente o evaluar la capacidad del proceso de alguna operación en curso. El propósito de la formación debería ser ayudar a los participantes a realizar el cambio de comportamiento"ⁱⁱ

Así, la formación tiene como función fundamental la de poner a todo el personal en condiciones de utilizar al máximo sus propias capacidades intelectuales y que estas sean beneficiosas tanto para el individuo como para el colectivo. Se trata de cambiar la mentalidad hacia el deseo y la voluntad de una mejora continua.

Siendo tan relevante el aspecto de la formación de las personas en la DRRHH, se estudiará más a fondo en temas siguientes, si bien es necesario hacer hincapié en los aspectos generales relacionados con la excelencia organizativa:

- **Los destinatarios.** Debe estar dirigida a cada una de las personas de la organización, e incluso externas a la misma, como pueden ser los proveedores o distribuidores.

- **El contenido.** Peter Drucker²⁴, sintetizaba el contenido de la formación con la letra "T", es decir con una parte vertical y otra horizontal. La formación, siguiendo su estructura, deberá tener dos facetas: una formación vertical que supone la formación técnica y práctica para la realización de un trabajo concreto, de un oficio; y la formación horizontal de cultura general que puede no tener límites.

En cuanto a la formación vertical, en ella quedaría agrupada: la formación técnica en las distintas tareas que se desarrollan en la empresa y en aspectos relacionados con ellas: cómo mejorar los procesos, nuevas herramientas, etcétera; y la formación relativa a las cuestiones de calidad del producto o servicio, que abarcaría la conocida trilogía de Juran: planificación de la calidad, control y mejora.

Con relación a la formación horizontal, podríamos asimilarla a la clasificación aportada por Bernillon y Ceruti²⁵. Estos autores sugieren tres módulos: formación para la estrategia de calidad de la empresa, formación para la relación cliente-proveedor interno, y, por último una formación para el trabajo en equipo. Además de ello, esta formación horizontal debe de estar proyectada hacia la cultura de la empresa, es decir, estar continuamente reflejando y enseñando los valores y la filosofía de la organización.

Con este proceso de formación se trata de desarrollar aptitudes o habilidades, pero, sobre todo, se trata de crear o modificar actitudes y conductas mediante la asimilación de los mensajes que vuelca la empresa a las personas, que además funcionarán como elemento motivador del aprendizaje.

6. La excelencia, creatividad e innovación

La existencia de unos valores sólidos y compartidos permite, además de la unidad y el sentido de identidad, la coexistencia de la libertad (necesaria para la innovación) y de la disciplina, gracias al autocontrol, facilitando así la autogestión. Peters y Waterman encontraron que en las empresas sobresalientes se promueve la autonomía incluso en los

²⁴ DRUCKER, P.: "La gerencia de las empresas", Edhasa, Barcelona, 1979.

²⁵ BERNILLON, A. y CERUTTI, O.: "Implantar y gestionar la calidad total", Gestión 2000, Barcelona, 1989, p. 83.

niveles más inferiores, pero son muy cuidadosas en el respeto a los valores que las rigen. Si se tienen claros los valores de la compañía y se sabe qué es lo primordial, la autonomía es posible. Hay permiso para crear, para innovar, para desarrollar, siempre que haya un sistema de autocontrol asociado con los valores que la empresa asume.

Convencionalmente, el control es un elemento que interviene con posterioridad a la finalización de los procesos, y que no forma parte de los procesos mismos. Por contra, en la evidencia empírica sobre las empresas excelentes, el control se integra en el proceso de trabajo gracias a la autogestión; identificándose con una cultura, y considerándose parte del proyecto empresarial, las personas se autocontrolan al realizar los procesos.

En la perspectiva convencional, las personas realizan un trabajo al final del cual se controla la calidad del producto obtenido. Pero es preferible que las personas controlen su propio trabajo mientras lo realizan. De ese modo, habrá menos productos finales desechables por no superar el control.

Incluso Juran, cuya perspectiva empresarial es bastante tradicional, habla de la necesidad del "autocontrol", y de la "autoinspección", y considera que "el control de calidad ideal es el autocontrol"

Pero no sólo se trata de un control de calidad. Si las personas no asumen los objetivos y principios del proyecto empresarial, resulta preciso un control final que obligue a esas personas a corregir su comportamiento. Por el contrario, cuando las personas asumen el proyecto empresarial como propio, se autocontrolan para cumplir los fines del mismo porque son sus propias metas.

La autogestión y el autocontrol de las personas se derivan también del trato que reciben. De ahí la importancia de la orientación a las personas y de que estas se sientan propietarias del proyecto empresarial.

De este modo, no es necesario el control formal y puede evitarse la indeseable

burocracia que comporta. Un control real y eficaz necesita muy pocas reglas y medidas muy simples, directamente vinculadas a la visión y misión que lleva la organización.

7. Un ejemplo: el Modelo EFQM de excelencia

Un **programa de calidad** es una intervención cuidadosamente planificada para mejorar la calidad de una empresa con la participación de todos sus miembros y de agentes externos como proveedores y distribuidores.

Los programas de calidad son incluso objeto de reconocimiento a través de premios concedidos en distintos ámbitos por diversas instituciones.

Las ideas básicas son:

- El principio de prevención frente a inspección.
- La cadena proveedor interno-cliente interno.
- La filosofía de mejora continua.

Esas tres ideas constituyen las bases para la participación de todas las personas en la mejora de la calidad. Para ello es necesario el apoyo de la formación y del trabajo en equipo.

De la confluencia de dichos objetivos se llegará no ya a la gestión de la calidad sino a la **calidad de la gestión** que es hacia lo que hoy en día se deben dirigir los esfuerzos.

La preocupación por la excelencia en el mundo empresarial y por la aplicación de estos programas de mejora de la calidad han dado lugar a la convocatoria de una serie de premios de excelencia y calidad basados en diferentes modelos entre los que destacan Deming, Malcon Baldrige, Seis Sigma, y el Modelo europeo EFQM.

7.1. Origen y evolución del modelo EFQM de Excelencia

En 1988, 14 empresas europeas se asocian para crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) con el objetivo de dotarse de una ventaja competitiva, en un mercado europeo cada vez más exigente, que demanda calidad y excelencia en los productos y servicios, en un escenario enormemente competitivo, caracterizado por la globalidad de la economía.

Los antecedentes del Modelo EFQM se encuentran en los modelos Deming y Malcolm Baldrige que consideraban la calidad como un aspecto primordial a la hora de conseguir una mayor eficiencia en los servicios y productos para impulsar el desarrollo de la productividad y economía en la sociedad. Para ello, establecieron directrices y criterios que pudieran ser utilizados por las empresas, industrias, administraciones públicas y otras organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos en la mejora de la calidad.

Los modelos citados anteriormente se desarrollaron en un entorno distinto al europeo, por lo que parecía necesaria la creación de un modelo específico, que pusiera el acento en aquellos aspectos más relevantes de la cultura empresarial europea y que incorporase elementos y criterios más innovadores, a la vez que sirviese de guía de autoevaluación para diferentes organizaciones en el ámbito europeo.

El Modelo EFQM permite establecer un enfoque y marco de referencia objetivo y estructurado para el diagnóstico de la organización. También proporciona una herramienta para lograr la coherencia, al establecer las líneas de mejora continua hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos de la organización, comparándola con otras similares consideradas excelentes.

Una de las principales utilidades que puede aportar el Modelo EFQM a la organización, radica en que sirve de guía de autoevaluación sobre los aspectos globales de la gestión,

permitiendo detectar los puntos de “no calidad” o puntos débiles en la organización, para poder proponer oportunidades de mejora.

El Modelo EFQM de Excelencia, en la versión de 2010, tiene como antecedente la versión anterior, que se denominaba “Modelo EFQM para la Excelencia Empresarial 1997/98”, al que se le hicieron modificaciones relativas a aspectos como las alianzas y la gestión del conocimiento. Asimismo, se desarrolló una mayor explicitación de las orientaciones hacia el valor para los usuarios del instrumento de gestión empresarial llamado ciclo PDCA (Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar) y hacia la necesidad de alinear todo lo que se realiza y las mediciones que se toman con lo que la política y estrategia trata de alcanzar.

7.2. Aportaciones del modelo EFQM a las organizaciones

Para el Modelo EFQM, las organizaciones excelentes desarrollan una gestión orientada a obtener de forma sostenible resultados que satisfagan o excedan las expectativas de todos los grupos de interés. La búsqueda de la excelencia se cimienta sobre la base de los siguientes **ocho conceptos fundamentales**:

1. **Lograr resultados equilibrados:** La organización debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (sus personas, los clientes –destinatarios del servicio-, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización), buscando el equilibrio y priorizando.
2. **Añadir valor para los clientes:** La organización debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus destinatarios –clientes según la denominación del Modelo- (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), quienes son la razón de ser y, en última instancia, son los árbitros de la calidad del servicio/producto.

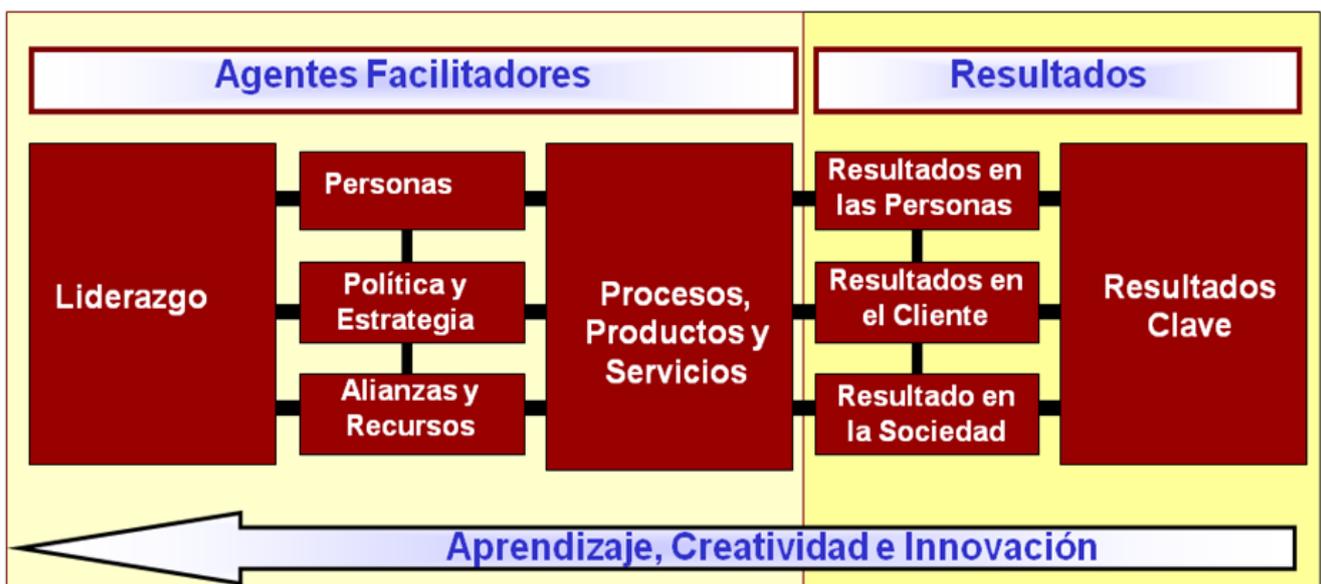
3. **Liderar con visión, inspiración e integridad:** El equipo directivo facilita la claridad y unidad en los objetivos de la organización. Los líderes están concienciados, comprometidos e implicados en la cultura de la excelencia, tiene una visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, y ponen los medios para hacerlo realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
4. **Gestión por procesos:** La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, comprendiendo y gestionando de forma sistemática las actividades interrelacionadas.

Los procesos deberán aportar cada vez más valor a los grupos de interés de forma equilibrada y sostenible, estando alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la organización.
5. **Alcanzar el éxito mediante las personas:** Las personas son el activo más importante de la organización y esta debe procurar el promover que se compartan los valores y propiciar un clima de confianza y asunción de responsabilidades, así como del desarrollo personal y profesional de sus personas.
6. **Favorecer la creatividad y la innovación:** Dentro de la organización debe existir una gestión adecuada del conocimiento, las experiencias, la creatividad e innovación, en el marco de una cultura de mejora continua.
7. **Desarrollo de Alianzas:** La búsqueda de la excelencia debe pasar por el establecimiento de relaciones de colaboración/cooperación, mutuamente beneficiosas, articuladas en la confianza, en compartir conocimientos y en una adecuada integración, con el fin de aportar valor de forma equilibrada a los grupos de interés y mejorar la calidad.
8. **Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible:** La organización debe actuar desde posicionamientos éticos y objetivos ambiciosos de mejora continua en cuanto a perseguir el ir más allá de las expectativas y las normativas de obligado cumplimiento. La gestión sostenible se orienta a tres ejes: económico, social y ambiental.

7.3. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia

Para el despliegue de los ocho principios de la excelencia, que constituye la primera reflexión y punto de partida para la construcción del modelo EFQM, este establece nueve criterios básicos: cinco a nivel de **agentes facilitadores** (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos, Productos y Servicios) y cuatro a nivel de **resultados** (Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave).

Figura 2. Modelo EFQM de Excelencia 2010



(Fuente: EFQM, 2010)

La lectura del Modelo es la siguiente: “Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Estrategia, las Personas de la Organización, las Alianzas y los Recursos, así como los Procesos, Productos y Servicios”.

Por otra parte, las flechas del esquema reflejan la naturaleza dinámica del Modelo, indicando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación permiten un “feedback” o retroalimentación que potencia la labor de los agentes facilitadores, lo que a la postre produce una mejora de los resultados.

El Modelo entiende por agentes facilitadores al conjunto de criterios cuyo enfoque realizado por la organización es relevante para la consecución de la excelencia en los resultados de la misma.

Por otra parte, bajo la denominación de resultados se incluyen aquellos criterios que permiten valorar lo que se ha conseguido o se está logrando en la organización, contemplado tanto en términos de lo conseguido realmente por esta como de los objetivos propios de la misma.

En la filosofía del Modelo se pone énfasis en la importancia del ciclo de mejora PDCA. Para ello, se propone un esquema lógico denominado por este “REDER” (RADAR en inglés), conformados por 5 elementos: Resultados y 4 elementos dentro de los criterios Agentes Facilitadores (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) que se corresponden con Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar, respectivamente, del ciclo PDCA.

Por Resultados entendemos los logros, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés de la organización como consecuencia del enfoque estratégico y del despliegue.

Para la consecución de dichos resultados, la organización deberá realizar un Enfoque o planteamiento de los criterios sólidamente fundamentados e integrados en todos los aspectos de la organización. Dicho enfoque deberá tener un Despliegue de manera sistemática para asegurar una implantación completa. Por último, la organización deberá

Evaluar y Revisar la efectividad de los enfoques y despliegues utilizados, identificando y estableciendo prioridades para, a continuación, planificar e implantar las mejoras

El carácter abierto se traduce en una búsqueda continua de la excelencia, la cual siempre será inalcanzable, puesto que siempre existirán áreas de mejora. Ello supone un elemento motivador e ilusionante que impulse la mejora continua de las organizaciones y de sus personas.

Veamos cada uno de estos criterios:

Liderazgo:

Este criterio agente engloba los siguientes subcriterios que hacen referencia a cómo actúan los líderes:

1. Desarrollo de las directrices generales de la empresa, misión, visión y valores, que actúan como modelo de referencia.
2. Implicación personal en el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización, en las estrategias y objetivos generales y su despliegue en cascada y la priorización de mejoras.
3. Implicación de los líderes con los clientes, accionistas, asociados y sociedad en general con el fin de buscar y dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los colectivos; establecer alianzas; dar reconocimiento a los grupos de interés; fomentar la excelencia en foros externos; mejorar el medio ambiente y contribuir al bienestar social; motivar, apoyar y reconocer a las personas de la organización.

Personas:

Si existe una cultura de confianza y se comparten valores que suponen implicación en el proyecto y responsabilidad por parte de todas las personas que trabajan en la organización, el potencial de estas aflorará con mayor fluidez y naturalidad. Se consideran los siguientes subcriterios:

1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos:
 - Adecuación de los recursos humanos a la política y estrategia de la organización.

- Despliegue de los objetivos de la empresa hasta los objetivos individuales y evaluación del desempeño.
 - Negociación con los representantes y empleados.
 - Selección de nuevas personas.
 - Desarrollo profesional.
2. Gestión del conocimiento y de las capacidades de las personas:
 - Planes de formación
 - Alineación de conocimientos y capacidades.
 3. Diálogo entre las personas y con la organización: canales de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales.
 4. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas.
 5. Recompensas, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Política y estrategia:

Las políticas y estrategias deben estar íntimamente vinculadas con los objetivos generales de la empresa, su cultura y su misión basados en las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés presentes y futuros.

Procesos:

El modelo EFQM parte del concepto de gestión por procesos. La empresa u organización es considerada como un sistema formado por subsistemas interrelacionados entre sí y con su entorno. Los procesos son diseñados con una visión del cliente en su más amplia acepción: el cliente externo, o colectivo al que se dirigen de los resultados de la empresa, y cliente interno, es decir, cada una de las personas implicadas en el proceso de producción del bien o servicio dentro de la cadena de suministro de información, materias, conocimientos...

Dentro de este criterio el Modelo destaca los siguientes subcriterios:

1. Diseño y gestión de forma sistemática de procesos.
2. Introducción de mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, generando valor a los grupos de interés.
3. Diseño y desarrollo de bienes y servicios según las necesidades y expectativas de los clientes.
4. Producción, distribución y servicio de atención e los productos y servicios.

5. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Alianzas y Recursos

Establece los siguientes subcriterios:

1. Gestión de las alianzas externas.
2. Gestión de los recursos económicos y financieros.
3. Gestión de los edificios, equipos y materiales.
4. Gestión de la tecnología.
5. Gestión de la información y del conocimiento.

Resultados Clave:

La satisfacción de las necesidades de los grupos de interés relevantes para la organización será la medida principal de la excelencia en la gestión.

Mide los logros de la organización en relación al rendimiento planificado mediante los siguientes subcriterios:

1. Resultados clave del rendimiento de la organización: resultados económicos y financieros (precio de la acción, dividendos...) y resultados no económicos (cuota de mercado, tiempo de lanzamiento de nuevos productos...)
2. Indicadores clave del rendimiento de la organización

Resultados en los Clientes:

La mejor manera de optimizar la fidelidad y retener al cliente es partir de una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Este criterio resultado supone analizar los logros conseguidos en relación a los clientes según:

1. Las medidas de percepción sobre la imagen general, la satisfacción, los productos y servicios, sobre los servicios postventa, etcétera.
2. Indicadores de rendimiento interno utilizados por la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran.

Resultados en las Personas:

Las empresas que se dirigen hacia la excelencia cuidan la motivación y satisfacción de las personas de la organización consiguiendo un entorno en el que todos los agentes implicados se encaminen hacia la excelencia personal.

Resultados en la Sociedad:

Supone trabajar en la superación de las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Como subcriterios a tener en cuenta considera:

1. Medidas de percepción (encuestas, informes, reuniones públicas autoridades gubernamentales...) sobre sus actividades como miembro responsables de la sociedad, implicación con las zonas donde opera, contribución a la preservación y al mantenimiento de los recursos...
2. Indicadores de rendimiento de origen interno utilizados por la empresa para medir y mejorar su rendimiento y anticipar las percepciones de la sociedad.

RESUMEN

La excelencia no debe considerarse como una moda en la terminología empresarial. Supone un compromiso por parte de la dirección de las organizaciones y de todas las personas vinculadas con ella para encaminar sus actuaciones en beneficio del bienestar de todos los agentes implicados en el proceso, de una manera más o menos directa. Esto incluye a los trabajadores y a la sociedad en su conjunto presente y futura.

El Modelo Europeo de Excelencia incluye entre sus principios la orientación a las personas de las organizaciones en este camino hacia la satisfacción de las necesidades presentes y futuras. Permite realizar un autodiagnóstico de su actuación llamando la atención sobre sus puntos fuertes y sus áreas susceptibles de mejora. Se desarrolla a partir de nueve criterios divididos en agentes facilitadores y resultados.

El Modelo entiende por agentes facilitadores al conjunto de criterios cuyo enfoque realizado por la organización es relevante para la consecución de la excelencia en los resultados de la misma.

Por otra parte, bajo la denominación de resultados se incluyen aquellos criterios que permiten valorar lo que se ha conseguido o se está logrando en la organización, contemplado tanto en términos de lo conseguido realmente por esta como de los objetivos propios de la misma.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

VIEDMA, J.M.: *La excelencia empresarial*, McGraw Hill, Madrid, 1992.

El libro expone las conclusiones de una investigación sobre los principios de *Management* aplicados en empresas españolas consideradas excelentes.

EFQM www.efqm.org

Página con la información actualizada de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, con explicaciones del modelo de excelencia europeo y relación de organizaciones que han obtenido el premio a los largo de su historia

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Autocontrol: En el ámbito de la excelencia empresarial, control que realizan las personas sobre su propio trabajo de forma natural

Claves de la excelencia: factores derivados de los estudios empíricos de las empresas que destacan con respecto a las demás y que son comunes con independencia de su tamaño o sector.

Creatividad: según la RAE, capacidad de creación.

Innovación: materialización de la creatividad en el entorno empresarial

TEMA 3. DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS A LA DIRECCIÓN DE PERSONAS

Irene Saavedra Robledo

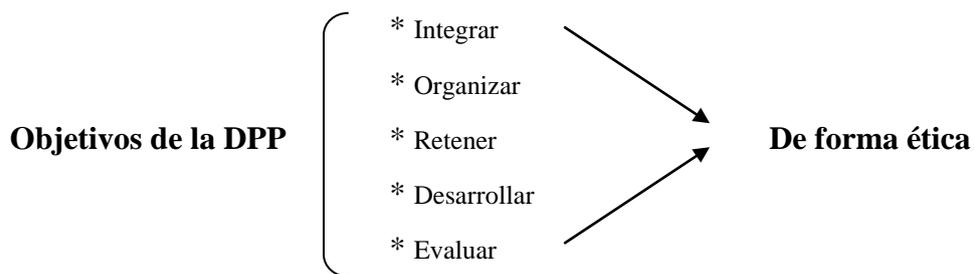
ÍNDICE

1. Introducción
2. Integración de la dirección de personas en la dirección de la organización
3. Objetivos de la dirección de personas

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- ¿Qué diferencia la Dirección de Personas (DPP) de la Dirección de Recursos Humanos tradicional (DRRHH).
- La responsabilidad de la DPP ¿debe recaer única y exclusivamente en el Departamento de Recursos Humanos?

ESQUEMA



1. Introducción

La Dirección de Recursos Humanos (DRRHH) ha sido tradicionalmente un área de la empresa muy sensible a la cultura propia de cada organización. También depende mucho del entorno sociocultural en el que se mueve la empresa y, lógicamente, de las funciones y procesos que desarrolle.

Es, por ejemplo, el área de la empresa donde antes se aprecian los cambios en el entorno. Comprobamos con frecuencia que ante una situación de recesión, las empresas ceden a la tentación de reducir gastos en aquellas áreas donde es más sencillo hacerlo: con despidos, disminuyendo los beneficios del personal, etcétera. Sin embargo, estas actuaciones son casi siempre actuaciones a corto plazo que ponen de manifiesto el desconocimiento de las características y naturaleza de esta área.

En el mundo en el que nos movemos, y sobre todo **en la sociedad hacia la que queremos movernos**, las personas en la organización ya no pueden seguir siendo consideradas el activo más importante que esta tiene, sino que deben ser el centro de la toma de decisiones. El elemento clave para conseguir este objetivo es el compromiso entre la organización y los empleados, así como la congruencia de valores entre ellos.

Se trata de hacer las tareas de una determinada manera: la ética es un manto que debe cubrir todas las áreas de la organización, y muy especialmente todas las funciones de la Dirección de Personas.

2. Integración de la DPP en la dirección de la organización

Emplearemos con frecuencia la palabra organización para resaltar que todos los procesos de los que hablaremos pueden aplicarse tanto a empresas privadas como a organismos públicos y entidades sin ánimo de lucro.

Las personas que forman parte de la organización se distribuyen en niveles distintos:

- Nivel institucional, donde se encuentra la alta Dirección

- Nivel intermedio, que abarca la gerencia y la asesoría. Aquí se encuentra el Departamento de Recursos Humanos, o Departamento de Personal.
- Nivel operacional, que incluye los técnicos y empleados en general, junto con los supervisores de primera línea.

Todas estas personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, intereses, etcétera.

Tradicionalmente la DRRHH se ha centrado en el nivel intermedio, pero la DPP debe hacerse desde todos los niveles organizativos, ya que cada directivo tiene responsabilidades de dirección de recursos humanos con relación a las personas sobre las que tiene autoridad. Además, es muy frecuente que este área funcione como un departamento *staff*, asesorando a todos los niveles directivos.

3. Objetivos de la DPP

Los procesos básicos en la administración de personas son:

- Integrar
- Organizar
- Retener
- Desarrollar
- Evaluar

Estos cinco procesos constituyen el objetivo de la organización con relación a la DPP.

Las personas son captadas y atraídas, integradas en sus tareas, retenidas en la empresa, ayudadas a desarrollarse y evaluadas por la organización.

Los objetivos pueden ser múltiples. Así, podemos hablar de objetivos de la organización, objetivos de la DPP y objetivos de los empleados. El ideal es que todos esos objetivos estén integrados. Si, por ejemplo, el objetivo de la organización es obtener el máximo beneficio, los procesos y funciones tendrán que dirigirse hacia él. El

área de Recursos Humanos dirigirá sus procesos hacia un menor coste y los empleados verán reducidas sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Pero, ¿qué pasaría si el objetivo fuera que la empresa sea el mejor lugar para trabajar? Seguramente el área de personal tendría que rediseñar los puestos de trabajo, revitalizar la cultura de la organización y promover un clima participativo. Las personas tendrían que adquirir nuevas habilidades, competencias y actitudes.

Sin duda lo anteriormente expuesto es una simplificación, pero paradójicamente esta simplificación nos da una idea de lo complejos que serían los procesos que tendría que abordar la DPP, de su importancia dentro de la organización y de la necesidad de que esté integrada en la Dirección de la empresa.

El estilo tradicional de la DRRHH se basa en el control y la subordinación de los empleados a las decisiones tomadas desde la Dirección, mientras que la DPP debe basarse en una gestión por compromiso, lo que implica la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo organizativo necesarios para ello.

Para pasar de una gestión tradicional de recursos humanos a una gestión de personas, la labor de la Dirección de la empresa consistirá en integrar las políticas de gestión ética de recursos humanos en la dirección estratégica de la empresa, al mismo tiempo que se potencia el enriquecimiento personal de los empleados²⁶. Para ello deberá llevar a cabo su gestión adoptando las siguientes prácticas:

- Poner a la persona en el centro de la toma de decisiones, lo que implica preguntarse por la repercusión que cada decisión tiene en el trabajador.
- Dar ejemplo y fomentar comportamientos honrados y leales.
- Generar un clima de confianza que favorezca la comunicación a todos los niveles.

²⁶ Todas las prácticas éticas de RRHH que se relacionan en el tema están publicadas en Saavedra *et al.* "Modelo de gestión ética de RRHH: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 2010, Vol. 2 nº 1, pp.15-39.

- Fomentar la participación estableciendo los canales de comunicación más efectivos.
- Establecer medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y personal.
- Concebir y orientar el departamento de recursos humanos como proveedor de servicios al personal.
- Impedir cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, etnia, religión u otras.
- Fomentar la participación de los trabajadores, que podrán ejercer como consultores de los ejecutivos.
- Fomentar y facilitar el funcionamiento de los sindicatos. Si no existiesen, promover la creación de una figura (defensor del empleado) que pudiese asumir sus funciones.
- Garantizar la igualdad de salario ante la misma categoría profesional.
- Establecer diferentes sistemas de motivación que permitan a los empleados satisfacer distintas necesidades.
- Otorgar responsabilidad y reconocimiento público del buen rendimiento.
- Utilizar el poder de manera justa, responsable, y con sentido ético.
- Delegar poder y autoridad.
- Establecer un sistema que permita verificar y corregir el grado de cumplimiento ético.
- Hacer públicas las normas internas y las sanciones en caso de incumplimiento.
- Ejercer la acción disciplinaria de forma igualitaria, privada y respetuosa.
- Favorecer las políticas de promoción interna.
- Establecer medidas que fomenten la auto-eficacia que ayuden a los empleados a fijar metas y percibir las novedades como oportunidades, no como amenazas.

RESUMEN

En una organización ética y socialmente responsable las personas deben ser el centro de toda actuación, lo que implica darles participación y pensar en las consecuencias de las decisiones antes de llevarlas a cabo.

El paso de la DRRHH, como forma tradicional de gestión, a la DPP es fundamental para conseguir la integración de los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización.

Para ello, es necesario llevar a cabo prácticas y rutinas organizativas nuevas en el área de recursos humanos, es decir, hacer las cosas de otra manera.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

CLAVER CORTÉS, E., GASCÓ GASCÓ, J. L. y LLOPIS TAVERNER, J.: “Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo”, Civitas, Madrid, 2000.

Integra los modelos y técnicas fundamentales de la Dirección de Recursos Humanos, considerando a estos como el activo más importante de la organización. Se trata, por lo tanto, de un enfoque tradicional de esta función tratada desde un punto de vista eminentemente práctico.

CHIAVENATO, I. “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”, McGraw-Hill, 8ª edición, México, 2007.

Se trata de un manual clásico en la DRRHH donde el autor ha ido incorporando en las sucesivas ediciones visiones más actualizadas y modernas de la DRRHH.

GASALLA, J. M.: “La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo”, Pirámide, Madrid, 2004.

Esta obra induce al directivo a redescubrir y mejorar su papel en la dirección de personas, haciendo hincapié en que en los actuales entornos paradójicos, no existen las organizaciones sino “el organizarse”.

MILKOVICH, G. T. y BOUDREAU, J.W.: “Dirección y administración de recursos humanos”, Addison-Wesley iberoamericana, 6ª edición, Wilmington, Delaware, EUA, 1994.

Incluye el estudio de las funciones clásicas de la DRRHH proporcionando casos prácticos para el análisis y la discusión, donde el analista va comparando las decisiones que tomaron los responsables de recursos humanos con las que a su juicio habría que haber tomado.

PINNINGTON, A. H.; MACKLIN, R. y CAMPBELL, T.: “Human Resource Management: Ethics and Employment”, Oxford University Press, New York, 2007.

El libro relaciona la ética y el empleo en una visión actual de la Dirección de Recursos Humanos. Pretende ser un manual universitario capaz de dar respuesta a los nuevos problemas internacionales. En la primera parte establece el contexto de la Dirección de Recursos Humanos analizando en la segunda los debates abiertos entre la continuidad o transformación de la Dirección de Recursos Humanos. En la tercera y última parte establece propuestas que permitirán a la Dirección de Recursos Humanos convertirse en un elemento proactivo hacia el establecimiento de una ética en el ámbito laboral.

ENLACES DE INTERÉS:

Comisión Europea: www.ec.europa.eu

Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORETICA): www.foretica.es

Organización Internacional del Trabajo (OIT): www.ilo.org

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): www.oecd.org

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Compromiso: acuerdo por el que ambas partes se comprometen a algo.

Congruencia: relación lógica entre dos acciones.

Dirección de Personas: área de la empresa que se ocupa de administrar a las personas poniéndolas en el centro de la toma de decisiones.

Dirección de Recursos Humanos: área de la empresa que se ocupa de administrar los recursos humanos

Gestión por compromiso: administración en la que se mantienen los compromisos adquiridos, participando los empleados en la toma de decisiones.

TEMA 4. PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE PUESTOS

Irene Saavedra Robledo

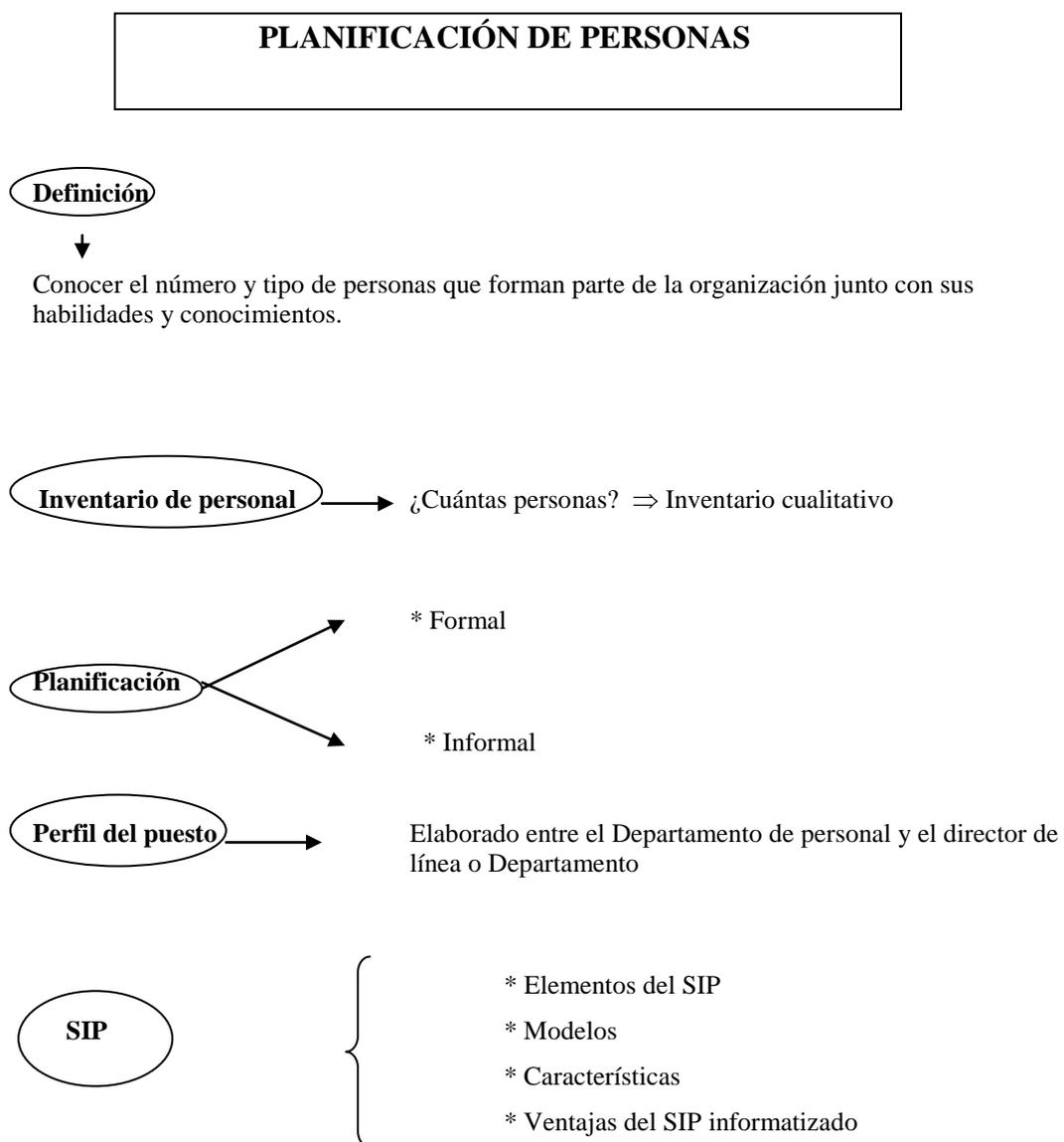
ÍNDICE

1. Planificación de personas
2. El inventario de personal
3. Planificación formal e informal
4. Los perfiles de los puestos y la planificación
5. Análisis de puestos
 - 5.1. Elementos del análisis de puestos
 - 5.2. Diseño de puestos de trabajo
6. Sistema de información
 - 6.1. Elementos
 - 6.2. Modelos
 - 6.3. Características
 - 6.4. Ventajas del sistema de información informatizado

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- ¿Para qué se utiliza la planificación?
- Los cuestionarios de personal, ¿afectan a la intimidad de las personas?
- ¿Toda la planificación que se hace en la empresa es de tipo formal?
- ¿Cómo podemos saber en qué consiste exactamente un puesto de trabajo?
- ¿Cómo se prepara la organización ante cambios en el entorno?

ESQUEMA



1. Planificación de personas

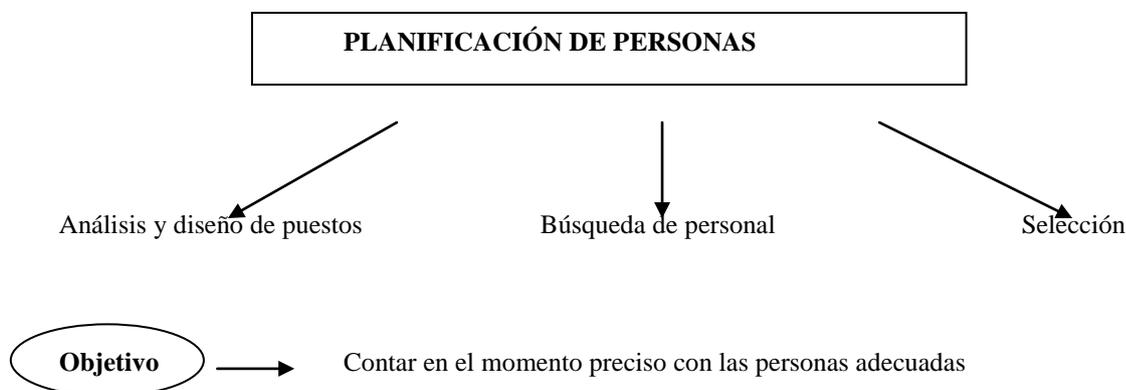
La obtención de información es uno de los objetivos prioritarios que debe tener toda planificación. En una organización económica es imprescindible conocer el número y el tipo de personas que formarán parte de ella, así como las habilidades o conocimientos precisos para cada puesto de trabajo. Según el Diccionario de la Real Academia Española, "planificar es elaborar planes para llevar a cabo una acción"²⁷.

En la DPP en la empresa los planes consisten en (figura 1):

- Análisis y diseño de los puestos de trabajo.
- Búsqueda de personal.
- Selección de los trabajadores.

Planificar permitirá a la organización contar en cada momento con la persona adecuada al puesto.

Figura 1. Objetivo y factores de la planificación de personas



Aunque no todas las empresas, cuentan con Departamento de Recursos Humanos²⁸, la planificación es imprescindible para cualquier tipo de organización que deberá encontrar la mejor forma de llevarla a cabo.

²⁷ www.rae.es

²⁸ Para referirnos al departamento que pertenece a la Dirección de Personas, utilizaremos indistintamente la denominación Departamento de Recursos Humanos o Departamento de Personal.

Existe cierta polémica entre si la cobertura de vacantes debe ser interna o externa. Lo cierto es que no hay una respuesta única, ya que dependerá del tipo de trabajo, de la formación y flexibilidad de los empleados con que cuente la organización, y de otros factores que serán analizados posteriormente. Sin embargo, sí puede afirmarse a favor de la cobertura de puestos con personal interno, que el coste suele resultar bastante inferior, y que es una política de motivación del personal sumamente interesante.

Además, la planificación estratégica de la DPP implica que los objetivos de la misma deben estar inmersos en los objetivos más amplios de la organización. En este sentido, hay que tener en cuenta las necesidades de los distintos departamentos, así como la política de personal a medio o largo plazo.

2. El inventario de personal

Si la organización cuenta con un inventario de personal, la planificación interna resulta más sencilla. Se trata de determinar con cuántas personas se cuenta en un momento concreto en cada puesto de trabajo. Habrá que realizar una estimación sobre los siguientes puntos:

- ¿Cuántas personas permanecerán en su puesto?
- ¿Cuántas personas cambiarán de puesto?
- ¿Cuántas personas dejarán su puesto y abandonarán la organización?
- ¿Cuál es el nivel retributivo en cada familia de puestos?
- ¿Cuáles son las potencialidades de cada empleado?

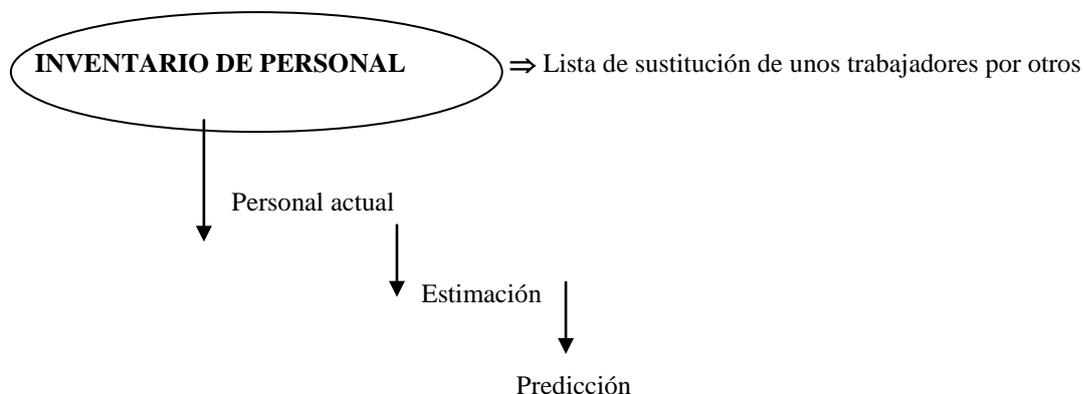
Asimismo, se establecerán evaluaciones del rendimiento, de las habilidades, capacidades y competencias, todo ello con las naturales salvaguardas a la intimidad de las personas.

El inventario de personal permitirá a la organización saber con cuántas personas cuenta en cada puesto de trabajo.

Dicho inventario deberá contar no sólo con una información detallada relativa al número de personas. Es necesario que cuente con información sobre las aptitudes, capacidades y habilidades de los empleados, no sólo con respecto al puesto que en la actualidad ocupan, sino también con vistas a ocupaciones posteriores diferentes de la actual. Además, deberán figurar los datos personales y las características del puesto en cuestión. Este inventario cualitativo permite elaborar una lista de sustitución de unos trabajadores por otros. Así, en caso de producirse una vacante en la organización, quienes deben realizar la planificación de recursos humanos identificarán más rápidamente a los candidatos idóneos (figura 2).

El inventario cualitativo es el instrumento adecuado para elaborar una lista de sustitución de candidatos a cada puesto.

Figura 2. Definición y contenidos del inventario de personal



3. PLANIFICACIÓN FORMAL E INFORMAL

La realidad se muestra mucho más compleja de lo que la situación descrita en el epígrafe anterior permite deducir. Así, la DPP no sabe si la organización mantendrá el mismo número de personas o si una grave crisis la obligará a prescindir de algunas; si tendrá que crear nuevos puestos de trabajo; si las habilidades o capacidades de las personas que cambien de puesto permitirán que la productividad se mantenga o

aumente, etcétera.

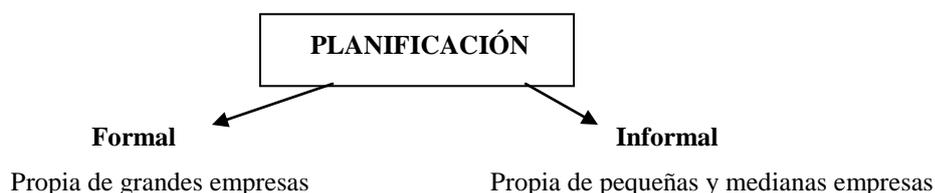
En la práctica, sólo realizan una planificación de personas de tipo formal las grandes empresas (que pueden destinar una parte de su presupuesto a estos fines), a las que les resulta prácticamente imprescindible conocer las necesidades futuras de personal. La planificación formal exige que la empresa tenga una política bien definida, en la que los pasos a dar estén expresamente establecidos.

Tanto las grandes como las pequeñas y medianas empresas (que no suelen contar con un departamento de recursos humanos), pueden, y deben, llevar a cabo una planificación más informal, igualmente útil.

En una empresa mediana o pequeña, todas las personas que forman parte de la misma pueden ser útiles para llevar a cabo la planificación informal, ya que todo el mundo se conoce, y, más o menos, también se conocen las necesidades de cada puesto. Por otro lado, a medida que aumenta el tamaño, suele aumentar la complejidad, de ahí que los directores de línea o de departamento vayan delegando funciones en el Departamento de Personal (figura 3).

La planificación es necesaria tanto para las grandes como para las pequeñas y medianas empresas.

Figura 3. Tipología de la planificación



Esta planificación debe llevarse a cabo adoptando las siguientes prácticas:

- Escuchar las necesidades y aspiraciones de los empleados cuando se elabora el inventario de personal, e intentar llegar a un acuerdo sobre su adjudicación al puesto de trabajo.

- Contar con un sistema de información de personas claro, transparente, universal y confidencial.

4. Los perfiles de los puestos y la planificación

Las vacantes que se producen en la empresa pueden ser de dos tipos: definitivas y temporales. Entre las primeras se encuentran, por ejemplo, los nuevos puestos creados, los despidos previstos, la salida de la organización, las jubilaciones, las excedencias concertadas entre el trabajador y la empresa, etcétera. Entre las segundas están las bajas por enfermedad, por maternidad, los períodos de vacaciones y las rotaciones de puestos, entre otras.

El Departamento de Recursos Humanos actuará de forma conjunta con el director de línea o de departamento quien, de acuerdo con su experiencia, puede ayudar a determinar las condiciones requeridas para la vacante que se produzca. La colaboración entre ambos permite elaborar el perfil del puesto de trabajo, que no es otra cosa que definir las características generales del mismo, es decir si se trata de un trabajo manual o intelectual, las habilidades que conlleva su correcto desarrollo, la formación precisa, etcétera

La colaboración entre el Departamento de personal y el director de línea o departamento permitirá elaborar el perfil del puesto.

Buscar una sola persona que encaje en un puesto concreto entraña mayor dificultad que si se buscan personas que puedan adaptarse al perfil de una familia de puestos. Esto permitirá, además, una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios que puedan producirse en el ámbito laboral.

Las personas que pueden adaptarse a una familia de puestos presentan una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios.

La labor de la DPP consistirá en adelantarse a las situaciones en las que se produce una diferencia entre dónde se está y dónde se quiere estar, (ya sea en cantidad como en cualidades del personal), y, utilizando toda la información de que dispone, cubrir esas diferencias. Las personas que forman parte de una empresa deben desarrollarse de manera que puedan adaptarse a los cambios que se producen tanto en la propia organización como en todo aquello externo a ella, es decir, de todo lo que se produzca en su entorno.

5. Análisis de puestos

Un puesto de trabajo está formado por una tarea o, más frecuentemente, por varias tareas. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos relacionados con él para, posteriormente, poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza. Nos centraremos en este epígrafe en aquellos factores que afectan directamente al puesto de trabajo, sin olvidar que existen otros factores, como el entorno, la organización y las características de la persona que lo ocupa que también influyen en su naturaleza. No obstante, es de gran importancia resaltar que se trata de analizar el puesto de trabajo en sí mismo y no a la persona que lo desarrolla.

Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado.

Esta labor de la DPP puede resultar tremendamente delicada, puesto que la mayoría de la información se recoge a partir del propio empleado, a través de cuestionarios y de entrevistas, por lo que las pautas que deben seguirse son:

- No debe utilizarse como un instrumento que señale deficiencias en el desempeño.
- Garantizar la confidencialidad del cuestionario, explicando claramente al empleado el objetivo del mismo.
- No hacer preguntas personales, sólo las relacionadas con el puesto, respetando la intimidad del empleado.
- Preguntarle por sus aspiraciones en relación con el puesto.
- Evitar cualquier tipo de discriminación entre los empleados del mismo puesto.

- Asegurarse de que el número de tareas asignado a cada puesto es el adecuado.
- Otorgar al empleado la posibilidad de tener autonomía sobre su trabajo, de decidir tareas.
- Favorecer la relación fluida entre puestos y potenciar las relaciones entre empleados.
- Hacer más atractivos los trabajos menos aceptados socialmente.
- Si se modifica la práctica laboral, contar previamente con los sindicatos y explicar al empleado cuáles son los objetivos.
- Diseñar los puestos de manera que puedan representar un reto personal y permitan, al mismo tiempo, un alto grado de satisfacción.
- En los trabajos más monótonos, facilitar al empleado la posibilidad de realizar diversas tareas que le permitan desarrollar diferentes capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes.
- Cuando no sea posible ampliar las tareas, practicar la rotación de puestos.
- Favorecer la identidad de la tarea para que el empleado pueda conocer los resultados de su esfuerzo.

Los cuestionarios pueden ser abiertos o cerrados. En el caso de cuestionarios abiertos, se solicita al titular del puesto que describa con precisión todas y cada una de las tareas que realiza. Suele llevarse a efecto cuando consta que quien va a redactarlo sabe expresarse con claridad. En el caso de cuestionarios cerrados, todas las preguntas se establecen previamente, después de una labor de investigación, pudiendo ocurrir que, al no ser posible contemplarlas todas, se olvide alguna importante.

Preparar el primer cuestionario plantea una mayor dificultad que si ya existe uno previamente, aunque haya que modificarlo. También resulta costoso y precisa de una gran dedicación, pero resulta de gran interés para establecer la adecuada remuneración del empleado y evitar cualquier tipo de discriminación entre las personas que llevan a cabo el mismo tipo de trabajo.

Uno de los cuestionarios más utilizado es el denominado **Cuestionario de Análisis de la Posición (CAP)**. En este cuestionario, últimamente, se tienen en cuenta no sólo los aspectos objetivos de las tareas, sino también factores humanos (como las relaciones

interpersonales necesarias para el puesto), así como las reacciones de los individuos a las condiciones laborales.

El CAP parte de la premisa de que el resultado del desempeño combina las condiciones propias del puesto con las características humanas. Así, además de fijarse en la actividad física y en las destrezas requeridas, se preguntará por las relaciones entre los empleados y la reacción que los individuos tienen ante todas ellas. También se ocupará de recoger otros aspectos tales como el horario y la responsabilidad que se deriva del puesto.

Tanto el cuestionario como la entrevista deberán prepararse después de haber hablado con el director de línea o de departamento, sobre todo cuando se trate de un puesto de nueva creación. Ello no implica que el cuestionario deba ser idéntico para todos los puestos de trabajo que haya en la organización, sino que será el mismo para cada categoría de puestos de trabajo, por lo tanto, se elaborará un cuestionario para los secretarios, otro para los conserjes, otro para los empleados de almacén, y así sucesivamente.

En las entrevistas se recoge la información a través de un diálogo con los empleados, pudiendo darse tres tipos: individuales, de grupo y de observación.

En las entrevistas individuales suele utilizarse un modelo semiabierto donde algunas preguntas están prefijadas de antemano, mientras que otras van realizándose según las respuestas del empleado. Después, se agrupan todas y se efectúa el análisis del puesto.

En las entrevistas de grupo intervienen dos o más empleados que estén realizando el mismo trabajo. La principal ventaja sobre la entrevista individual, es que acorta bastante el tiempo dedicado por parte del analista en esta fase de la investigación.

Finalmente, las entrevistas de observación, se efectúan mientras los empleados trabajan, observando al mismo tiempo cómo ejecutan las diferentes tareas. Al igual que las entrevistas individuales, requieren mucho tiempo, pero proporcionan mayor información que aquéllas.

También es de gran importancia analizar el puesto de trabajo cuando se trata de contratar a un nuevo empleado, ya que las características exigidas a este dependerán, en gran medida, del trabajo que vaya a realizar. Sus aptitudes y cualidades adaptadas al puesto de trabajo constituyen una garantía para el éxito del trabajador, y, por ende, de la empresa.

5.1. Elementos del análisis de puestos

Los elementos que forman parte de un correcto análisis del puesto de trabajo son los siguientes:

A. Contenido del puesto. Para establecer el contenido del puesto se analizarán:

- Los datos relativos a la tarea que deben mostrar en qué consiste el trabajo real desempeñado, y, si ello resulta posible, por qué se realiza una determinada tarea y el tiempo empleado en llevarla a cabo. Las preguntas que se realicen al empleado deben ser sencillas y estar claramente expuestas.
- Las habilidades o capacidades precisas. Dependerán de las tareas que deba llevar a cabo el empleado. No serán las mismas si se trata de un puesto directivo, donde se exigirán una serie de conocimientos y capacidades, que si se trata de un trabajo mecánico donde se precise cierta fuerza física.
- También resulta de gran interés conocer con exactitud los deberes y responsabilidades a que tendrá que enfrentarse el empleado en su puesto, sobre todo cuando se trata de puestos directivos, donde deben tomarse decisiones que afectan a toda la empresa.
- Por último, la remuneración adecuada.

B. Descripción del puesto de trabajo. La descripción del puesto de trabajo incluye la identificación, definición y descripción propiamente dicha del mismo. Todas las formas de descripción de puestos dentro de la organización deben tener la misma estructura formal. En este tipo de informes, es muy importante que la información sea muy clara para que puedan ser utilizados por otras personas, aunque no sean analistas de puestos de trabajo, debiendo figurar la fecha en que se realiza. Este

aspecto es muy importante tanto para poder comparar unos informes con otros anteriores, como para saber si se cuenta o no con información actualizada.

Las fases por las que pasa la descripción del puesto son las siguientes:

- 1. Identificación.** En esta fase se recogen los datos básicos que permiten diferenciar un puesto de trabajo de otro: título que se da al trabajo, número de personas que lo llevan a cabo, dónde se realizan las tareas, localización física, departamento en el que se integra, código asignado, etcétera.

Un ejemplo nos ayudará a comprender todas las fases de la descripción del puesto. Supongamos que estamos describiendo el puesto de trabajo de secretario en una gran empresa. La identificación se haría de la siguiente forma:

Título: secretario/a

Número de personas: veinticinco. Seis secretarios de Dirección; diecinueve secretarios administrativos.

Localización: los secretarios de dirección están en la planta once del edificio, en los despachos: 11.1, 11.2, ... Los secretarios administrativos están en el despacho de secretarios en la planta sexta.

Las fases de la descripción del puesto de trabajo son la identificación, la definición del propósito, y la descripción propiamente dicha.

- 2. Definir el propósito del trabajo.** Se trata de determinar cuáles son sus objetivos generales, incluyendo, si resulta posible, lo que constituye el desempeño satisfactorio. Conocer a la persona de quien depende el empleado, y, si lo hubiera, al supervisor, presta gran ayuda a la hora de establecer remuneraciones, o algún tipo de compensación extraordinaria.

Continuando con el ejemplo anterior, la definición del propósito sería:

Secretaria/o de dirección: deberá prestar su apoyo al Director, que en todo momento debe poder contar con él. Constituye el pilar en el que se apoya el Director para poder llevar a cabo su propio trabajo.

Secretaria/o administrativa/o: actuará como elemento auxiliar, en materia administrativa, del resto del personal, atendiéndoles exclusivamente en su horario habitual de trabajo.

- 3. La descripción propiamente dicha.** Especifica las diferentes tareas del trabajo. En la descripción puede también incluirse la formación precisa para llevarlo a cabo, y otros aspectos, como las horas de trabajo, el medio en el que va a desarrollarse, si existe algún tipo de riesgo, o cualquier otro aspecto relativo a las condiciones del trabajo. En muchos puestos resulta de gran utilidad distinguir entre las tareas que se realizan periódicamente y aquellas que sólo se realizan de forma ocasional o esporádica.

Siguiendo con el ejemplo sería:

Descripción de las tareas a realizar:

De las/los secretarias/os de Dirección: preparar reuniones, concertar citas, filtrar la correspondencia y cualquier otro tipo de información que llegue a la Dirección. Su horario de trabajo estará a disposición de las necesidades de la Dirección. Se precisa una persona de gran discreción.

De los/las secretarios/as administrativos/as: tomar notas taquigráficas, pasar informes al ordenador.

Los elementos anteriores constituyen instrumentos de ayuda para el analista, pero no le aseguran una correcta elección. Será de gran validez poder contar con datos e informes realizados por diferentes supervisores y empleados, con el fin de contrastarlos, y no

deberá ignorar en ningún caso su propio juicio y experiencias anteriores.

En muchas ocasiones resulta de gran utilidad emplear, además de la entrevista o encuesta tanto con el empleado como con el supervisor, la observación directa en el puesto de trabajo por parte del propio analista. Será conveniente, por lo tanto, elaborar un Cuestionario de Descripción del Puesto. Este tipo de cuestionarios debe ser cumplimentado por el empleado que en la actualidad ocupa el puesto, lo que puede dar lugar a reticencias o susceptibilidades si no se le explica adecuadamente para qué va a servir el cuestionario.

Así, debe quedar muy claro que se trata de analizar el puesto, y no a la persona que en ese momento es titular del mismo. Dado que no se trata de evaluar el rendimiento, el resultado del cuestionario no debe utilizarse como un arma contra el empleado. Por el contrario, se le indicará que se trata de determinar las características que constituyen la esencia de su trabajo, y las cualidades que, a su juicio, debe tener la persona que lo desempeñe.

5. 2. Diseño de puestos de trabajo

El diseño del puesto de trabajo incluye el contenido, los requisitos y las retribuciones de los empleados, y resulta, con frecuencia, la mejor manera de medir la motivación de los mismos. Conocer el grado de autonomía, si están o no comprometidos con los objetivos de la organización, si su trabajo les resulta alienante o satisfactorio, etcétera, son aspectos que intentará averiguar la DPP a través del diseño de puesto.

Podría decirse que el puesto constituye el principal vínculo entre la persona y la organización; de ahí la importancia que tiene para ambos. La productividad del empleado, la satisfacción que obtiene con su trabajo, y las dificultades que este le plantea proporcionarán a la DPP una guía de la efectividad en el diseño del puesto. Sin embargo, un puesto puede estar bien diseñado y no proporcionar al empleado la satisfacción esperada, bien por problemas del trabajador, bien porque el puesto en sí mismo conceda pocas satisfacciones. Los puestos con deficiencia de diseño pueden dar lugar a un alto nivel de rotación del personal, absentismo laboral, quejas y protestas, que

muestran la insatisfacción de los empleados.

El diseño de puestos directivos conlleva una complicación adicional, ya que resulta más difícil especificar qué debe hacer una persona que ocupa un puesto ejecutivo. Es aquí donde se hace más patente la necesidad de diseñar trabajos que tengan objetivos, tareas y responsabilidades que representen retos para el individuo, pero que no sea tan amplio que no pueda manejarlo (lo que implicaría frustración y pérdida de control).

Características del diseño:

- 1. Alcance.** Hace referencia al número de tareas o actividades que conlleva el puesto. Así, un puesto A tendrá más alcance que otro B, si A comprende más tareas que B. En general, cuanto mayor sea el número de tareas desempeñadas, más se tardará en cumplir con el trabajo.
- 2. Profundidad.** Es la discrecionalidad que posee el trabajador para decidir las actividades y los resultados del puesto. Se dice que un puesto es tanto más profundo cuanto mayor discrecionalidad tiene. La profundidad depende de la autoridad delegada que tenga el empleado, pero también de su propia actitud personal, por lo que puede ocurrir que puestos con niveles semejantes en la organización tengan diferente profundidad. En general, los puestos altamente especializados están muy regulados, por lo que son de bajo alcance y elevada profundidad.

Las características básicas del diseño son el alcance, la profundidad y las relaciones entre puestos.

- 3. Relaciones entre puestos.** La base de las relaciones entre puestos está en las relaciones interpersonales. En los grupos pequeños resulta más sencillo establecer relaciones que favorezcan la comunicación entre las personas que en los grupos más grandes. Esta comunicación es, en general, fuente de satisfacción para los individuos. No es el tamaño del grupo el único factor que puede afectar a las relaciones interpersonales, sino que también debe tenerse en cuenta el organigrama que tenga la empresa. Así, la división funcional establece grupos más homogéneos (con niveles de alcance y profundidad similares), lo cual favorece la comunicación. Mientras que la división por territorios, clientes, o productos, al ser más heterogénea

en cuanto al alcance y la profundidad, establece relaciones menos satisfactorias.

No es posible dictar una serie de normas para asegurar el adecuado diseño de un puesto, sin embargo, sí pueden darse unas pautas que será imprescindible tener en cuenta (figura 4):

1. **El entorno.** No es posible diseñar un puesto de trabajo sin tener en cuenta las habilidades o disponibilidades de los empleados, así como el entorno social en el que la empresa se desenvuelve. Así, por ejemplo, los directivos de una empresa con trabajadores jóvenes, tendrán más facilidad para introducir cambios que otra empresa en la que la edad media de sus trabajadores se acerque a la edad madura o a la jubilación.

**Los factores que afectan al diseño del puesto son el entorno,
la aceptación y la práctica laboral.**

2. **Aceptación social.** Existen una serie de trabajos que son muy aceptados socialmente, y otros que no lo son tanto o no lo son en absoluto. Un empleado estará tanto más satisfecho con su trabajo cuanto más considerado esté socialmente. El diseñador de puestos no puede hacer mucho para que un trabajo no aceptado socialmente tenga una mayor consideración, pero lo que sí puede hacer es introducir una serie de cambios y mejoras en las condiciones del trabajo, de manera que el empleado lo encuentre más atractivo.

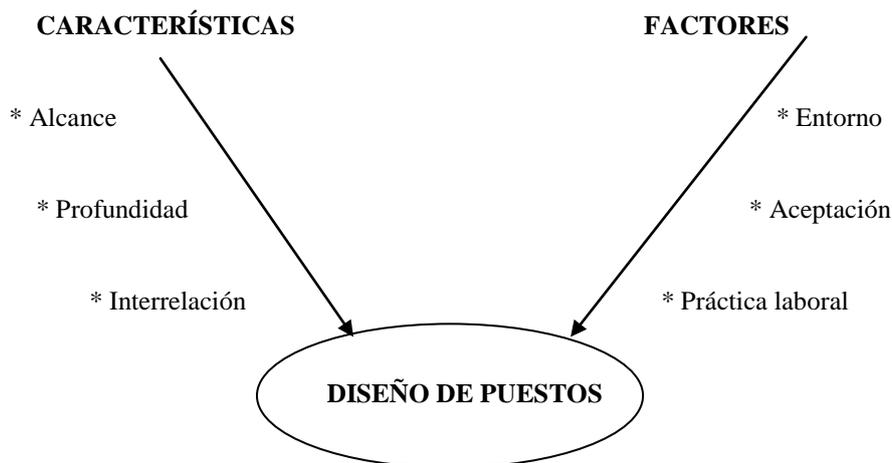
3. **La práctica laboral.** La forma en que tradicionalmente ha venido desempeñándose el trabajo en una organización es un factor de mucho peso. Cuando este aspecto se olvida, puede fracasar el proyecto de diseño de puestos de trabajo. Por ejemplo, si resulta habitual que los directivos de una compañía tomen sus decisiones en reuniones informales esporádicas, no resultará sencillo que estén dispuestos a aceptar el estudio de un proyecto en el que tendrían que ajustarse a un estricto calendario de reuniones formales.

También los sindicatos juegan un importante papel en este aspecto, pues, con frecuencia, no están dispuestos a aceptar cambios que supongan merma de los

derechos adquiridos de los empleados.

Considerar adecuadamente todo lo antedicho puede contribuir muy favorablemente al enriquecimiento del puesto de trabajo que tradicionalmente es uno de los factores de motivación más utilizado.

Figura 4. Características y factores que afectan al diseño de puestos



Existen numerosos enfoques en el diseño de puestos, pero sea cual sea el enfoque, lo que desde la DPP no puede olvidarse nunca es que detrás de cada puesto existe una persona y que, con frecuencia, se planteará la necesidad de actuar sobre el diseño cuando observemos algún conflicto. Por ejemplo, si un puesto no está suficientemente especializado, procederemos a simplificar tareas, o a dividir las tareas entre varios puestos, o eliminaremos las que consideremos menos esenciales.

No obstante, es importante señalar que no todas las personas perciben de igual forma un mismo puesto. Por tanto, las técnicas de análisis y diseño de puestos de trabajo que no tienen en cuenta las peculiaridades específicas de quienes los ocupan, están condenadas al fracaso.

Aunque no resulta nada sencillo hacer una adecuada medición del **contenido percibido del puesto**, los investigadores utilizan cuestionarios donde los empleados dan sus percepciones sobre ciertas características del puesto de trabajo.

Las técnicas de análisis y diseño que no tienen en cuenta las peculiaridades específicas de quienes los ocupan, están condenadas al fracaso.

Entre las herramientas con que cuenta actualmente la DPP para dar respuesta a este problema se encuentran: el **Índice de Características del Puesto (ICP)**. El ICP²⁹ intenta medir las percepciones que tienen los que ocupan los puestos sobre las características siguientes:

1. **Variación.** Un puesto será tanto más variado cuanto mayor número de tareas se realicen, y cuanto mayor sea la variedad de equipos y procedimientos de trabajo que se utilicen. Este mayor número de actividades implica un mayor número de habilidades por parte del empleado.
2. **Autonomía.** Se refiere al grado de influencia que tenga el empleado en la programación de su trabajo. Hace referencia, por lo tanto, a la libertad, independencia y discrecionalidad en cuanto a programación y determinación de los procedimientos empleados.
3. **Identidad de la tarea.** Es el grado en el que un empleado lleva a cabo una parte o la totalidad de su trabajo. La identidad de la tarea será tanto mayor cuanto más claramente pueda el empleado identificar los resultados de su esfuerzo. Por su parte, el significado de la tarea hace referencia al impacto sustancial en la vida, o en el empleo, de otras personas, tanto en la empresa como en el entorno.
4. **Trato con los demás.** Mide el grado de contacto que tiene el empleado con otros, en el desarrollo de las tareas del puesto que ocupa.
5. **Oportunidades para la amistad.** Mide el grado que el puesto permite de establecer relaciones informales con otros compañeros de trabajo.
6. **Retroalimentación.** Información recibida por el trabajador sobre el desempeño de su trabajo. Esta información puede ser inherente al trabajo o provenir de una fuente externa al mismo (dirección, supervisor, clientes, otros empleados, etcétera)

²⁹ SIMS, H.; SZILAGYI, A. y KELLER R.: "The Measurement of Job Characteristics", *Academy of Management Journal*, junio, 1976.

El objetivo último de la DPP debe ser **enriquecer el puesto de trabajo**, lo cual se consigue desarrollando y potenciando las características analizadas. Siguiendo a Menguzzato y Renau³⁰ para enriquecer el puesto de trabajo destacamos, la rotación y la ampliación de puestos.

1. **Rotación de puestos.** Consiste en cambiar a la persona de un puesto a otro, lo que le permitirá realizar un mayor número de tareas. Aunque esta práctica no altera la naturaleza esencial de los puestos, es de esperar que aumente el valor relacionado con la satisfacción del individuo. La percepción que el empleado tiene de su trabajo se habrá enriquecido, eliminando el efecto rutinario.
2. **Ampliación de puestos.** Los puestos excesivamente especializados (sobre todo aquellos que se realizan en cadenas de montaje de bienes de equipo industriales, automóviles, etcétera), crean graves problemas de insatisfacción entre los trabajadores. Un mayor alcance del puesto (consistente en ampliar el número de tareas), reducirá el aburrimiento y favorecerá el desempeño.

Esta técnica precisa de una mayor capacitación por parte del empleado, así como del dominio de un mayor número de habilidades. Es posible, incluso, que algunos empleados no sean capaces de llevar a buen término el conjunto de tareas que se les reasignan. Sin embargo, si las personas se muestran dispuestas, y poseen o adquieren las capacidades precisas, todo ello redundará en un incremento de la satisfacción, y finalmente, aumentará también la calidad del producto.

6. Sistema de información

Ya hemos señalado anteriormente que el objetivo de la planificación es la obtención de información. La DPP cuenta con una herramienta poderosa: el **Sistema de Información de Personas (SIP)**.

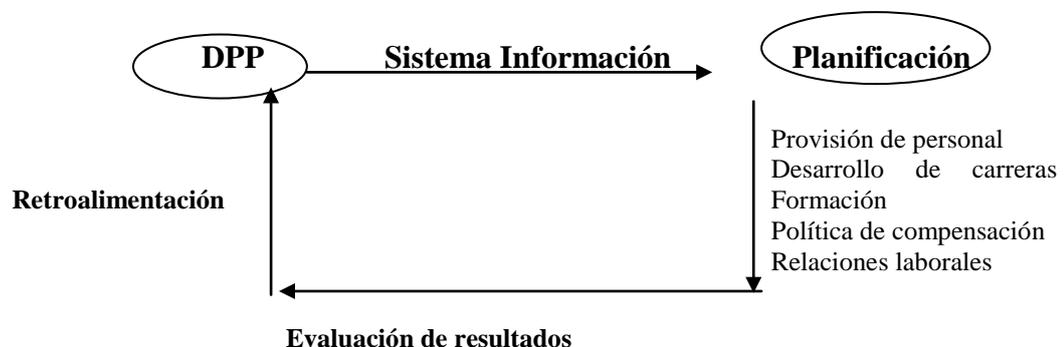
³⁰ MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: “La dirección estratégica de la empresa”, Ariel Economía, Barcelona, 1991.

El SIP, es una herramienta que permitirá a la DPP clasificar y reorganizar los elementos necesarios para la administración de las personas y sus actividades, así como de establecer las características del puesto que ocupan.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, y, a su vez, relacionados con el sistema global, que pretende unos objetivos. Por su parte, los elementos interrelacionados entre sí constituyen subsistemas dentro del sistema global. Dado que la empresa es un sistema, el SIP constituye un subsistema de la misma, siendo utilizado por la DPP (figura 5) para:

- Analizar las condiciones tanto de los empleados como de la organización y del entorno exterior.
- Identificar los objetivos, es decir, planificar.
- Elegir entre las distintas actividades que permitirán llevar a cabo los objetivos: provisión de personal (búsqueda y selección), formación, desarrollo de carreras, políticas de compensación y relaciones con los empleados y con los sindicatos.
- Evaluar resultados de las actividades y los objetivos.
- Proporcionar retroalimentación (*feed-back*) a la DPP, con objeto de que esta pueda tomar las medidas oportunas.

Figura 5. El sistema de información de recursos humanos



Si bien la mayoría de sistemas de información que poseen las empresas hoy en día se

apoyan en algún tipo de soporte informático, para que dicho sistema exista, no es absolutamente imprescindible que esté informatizado. Por ejemplo, constituye un SIP un registro de nóminas de una pequeña empresa o el parte de comidas de un restaurante.

Todo el proceso conlleva un coste que constituye una inversión para la organización, pero, aunque los beneficios de establecer un sistema de información son innegables, debe procurarse que tenga unos costes mínimos, y que se adecuen a las condiciones de la empresa. Por ejemplo, no tendría sentido establecer un carísimo sistema informático para llevar las nóminas de un pequeño comercio.

6.1. Elementos

La primera tarea a la que se enfrentará quien vaya a establecer el SIP, es la de entrevistarse con todos los posibles usuarios del mismo para establecer la naturaleza de los datos que precisan. Naturalmente, debe discriminar las peticiones con objeto de que la cantidad de datos requerida no sea tan elevada que no pueda manejarse ni tan escasa que no proporcione la información que se precisa. Asimismo, debe elegir aquellos datos que efectivamente vayan a añadir valor al Departamento de Personal. Finalmente deberá elegir el soporte sobre el que se asentará todo el sistema.

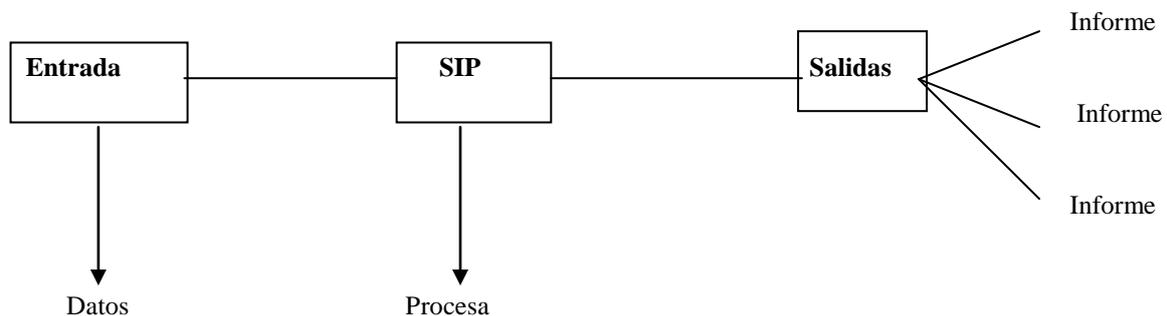
El SIP tiene, como todo sistema, unas entradas, un sistema procesador y unas salidas, constituyendo todo ello los elementos del mismo.

Las entradas al sistema son todos los procedimientos utilizados para recopilar datos. Una vez creada la base de datos, esta ha de ser mantenida y actualizada, agregando o eliminando nuevos datos cuando ello sea preciso. Una decisión previa es la que determina quién o quiénes, y cómo, efectuarán esa recopilación.

El soporte elegido para procesar los datos constituye el segundo elemento de un SIP, esto es la elección de la forma o de la tecnología elegidas para transformar los datos en información que resulte útil.

Una vez procesados los datos, se producirá la salida de los mismos, lo que constituye el tercer elemento, que adquirirá diferentes formatos en función de quién vaya a ser el receptor de la información (figura 6): directores de línea, empleados, etcétera. En función de la información que el sistema proporcione, aquella estará a nivel estratégico, táctico u operativo.

Figura 6. Elementos del sistema de información de recursos humanos



Como se observa en la figura 6, si bien la entrada al sistema es única, puesto que se trata sólo de datos (aunque estos puedan provenir de diversas fuentes), las salidas que se generan, una vez procesada la información, son múltiples puesto que pueden dar lugar a distintos tipos de informes.

6.2. Modelos

En función del nivel de actividad que tenga el usuario, podemos hablar de tres modelos:

- 1. Procesamiento de datos.** El sistema es un mero almacén de datos, recibiendo el usuario informes periódicos. Sería, por ejemplo, el caso de la base de datos de todo el personal de la empresa. El nivel de actividad del usuario es muy bajo, comportándose como un mero administrador del sistema.
- 2. Sistema de información a la Dirección.** El usuario puede solicitar a los expertos algún tipo de manipulación en los datos para poder efectuar análisis sobre dicha información, como, por ejemplo, cambiar a alguna persona de un puesto a otro para

ver cómo quedaría el trabajo organizado en ese caso. El nivel de actividad es moderado.

El valor estratégico del SIP aumentará a medida que la actividad del usuario sea mayor.

- 3. Sistema de apoyo de decisiones.** El usuario puede, en este caso, solicitar al experto que efectúe algún tipo de simulación. Por ejemplo, puede solicitar que se estime cuántas personas serían necesarias en el departamento de finanzas en caso de una recesión. La actividad del usuario es aquí máxima.

6.3. Características

Dado que el objetivo general de un SIP es el de facilitar la información para la toma de decisiones, las características que debe cumplir el mismo son las siguientes:

- 1. Flexibilidad.** Debe ser lo suficientemente flexible como para que pueda adaptarse a las necesidades que la DPP vaya teniendo a lo largo del tiempo.
- 2. Confidencialidad.** Los datos que recoja no deben ser de utilidad pública para cualquier persona de la organización, sino que sólo deben facilitarse a quien esté autorizado. Debe, por lo tanto, poder garantizar la privacidad de los datos, lo cual garantiza a su vez el derecho a la intimidad de las personas.
- 3. Facilidad de uso.** Sea cual sea el diseño del sistema, tanto si es manual como informático, pero sobre todo más en este caso, debe resultar sencillo de utilizar. Si un SIP resulta excesivamente complejo para el usuario, lo más probable es que este no lo utilice. Lo ideal será que el usuario no precise ningún tipo de formación adicional, sino que sea el propio sistema el que vaya indicándole cómo obtener la información que necesita.
- 4. Adaptabilidad.** Es el sistema el que debe adaptarse a las necesidades de la empresa, y no al revés. De nada le serviría a una pequeña empresa comprar un paquete informático que le permitiera gestionar la formación de sus empleados cuando toda la formación se realiza *in situ*, sin contratar ningún curso.

Como consecuencia de estas características, las **cualidades que debe tener la información** proporcionada por un SIP son las siguientes:

1. Debe ser **precisa**, ya que si los datos son inexactos puede conllevar a tomar decisiones erróneas, llegando incluso a perjudicar seriamente a la empresa.
2. Debe incluir sólo la **información verdaderamente relevante**, evitando aquella información que no se necesite para el objetivo concreto para el cual se solicita.
3. **No debe crear más problemas** de los que resuelva. Una información inadecuadamente procesada puede confundir más que aclarar.
4. Debe **destacar lo más importante**, valiéndose para ello de cualquier medio que contribuya a que así sea. Por ejemplo, en un informe escrito, las ideas más importantes pueden destacarse con negrita o subrayado.

Un SIP eficaz debe ser capaz de gestionar la estructura organizativa de la empresa. Es decir, debe ser capaz de reflejar las diferentes estructuras organizativas, ya sea desde el punto de vista jerárquico (de dependencia orgánica), desde el punto de vista funcional (de unidades de negocio), desde el punto de vista operacional (de equipos de trabajo constituidos por proyecto, por ejemplo) o desde cualquier otro. Todo ello teniendo en cuenta la creciente necesidad que tienen las empresas de organizarse de forma flexible, y de adaptarse a los cambios casi constantes que se producen en la misma.

6.4. Ventajas del sistema de información informatizado

En la actualidad, elegir un SIP informatizado no tiene por qué resultar excesivamente gravoso para la organización. En cambio, puede reportar, una serie de ventajas derivadas de la capacidad para gestionar volúmenes de información elevados, y de la rapidez y flexibilidad en la gestión de los datos. Estas ventajas pueden concretarse en las siguientes:

- Ausencia de procedimientos manuales.
- No existen tareas repetitivas.
- No hay redundancia de información.
- Todas las tareas tienen controles automáticos.
- Se eliminan los flujos de información soportados innecesariamente en papel.

- No hay datos o procesos incompatibles o inconsistentes entre distintos niveles de la empresa.
- La actualización de la información es permanente.

Por otro lado, es más fácil implantar la informatización en unas áreas de la empresa que en otras. Por ejemplo, hoy en día es rara la empresa, por pequeña que sea, que no tenga informatizado el procedimiento de gestión de nóminas. Sin embargo, en otras áreas (como, por ejemplo, la evaluación del personal), puede resultar más complicado.

A continuación señalamos los aspectos de las distintas áreas en las cuales puede resultar interesante utilizar programas informáticos.

- 1. Inventario de personal.** La organización necesita saber, no sólo el número de personas con que cuenta, sino también sus potencialidades. A medida que el tamaño de la empresa sea mayor, más efectivo resultará sustituir el inventario de personal manual por uno informatizado. Una base de datos permitirá tener actualizada toda la información relevante. Es en este área de la DPP donde la informática se muestra más útil, ya que a partir del inventario de personal se obtendrá toda la información para elaborar bases de datos o informes de las restantes áreas.
- 2. Selección.** La selección de personal es el proceso a través del cual se elige a la persona idónea para cada puesto de trabajo. Cuando una empresa decide buscar y seleccionar nuevo personal, lo normal es que acumule una gran cantidad de expedientes curriculares. Si todos los datos de los expedientes se trasladan a una base de datos, podrá cruzarse y manipularse la información obtenida, con objeto de dar con la persona que tenga el perfil adecuado para el puesto de trabajo que se pretende cubrir. Además, pueden redactarse las cartas contestando a los candidatos o citándoles para diferentes pruebas o entrevistas.
- 3. Formación.** Las necesidades de formación de los empleados se manifiestan no sólo cuando acaban de ser contratados, sino que pueden ser debidas a otras causas como puede ser, por ejemplo, la instalación de un nuevo procedimiento administrativo o de una nueva maquinaria, o, también, un cambio de puesto de trabajo. En ocasiones, son las propias empresas las que organizan cursos para que las personas actualicen sus conocimientos. En este caso, deben contar con una base de datos que recoja la

formación y habilidades del personal, y las necesidades actuales y futuras de los puestos.

En cambio, si la organización tiene que contratar los servicios de formación con empresas externas, deberá contar, además, con una base de datos de todas las empresas existentes, con los cursos que ofrece cada una de ellas, los costes de los mismos, etcétera. Una vez realizados los cursos, deberá recoger la información relativa al resultado de los mismos para cada persona, y hacer un seguimiento para comprobar el grado de utilidad de cada curso.

4. **Evaluación del mérito y del desempeño.** En este caso existe una dificultad mayor, puesto que si bien existen baremos objetivos, hay otros que resultan muy subjetivos, y, lo que es peor, de difícil, por no decir imposible, medición.
5. **Desarrollo de carreras.** El potencial de cada empleado queda recogido en el desarrollo de carreras. Un programa informático puede recoger y administrar la información más necesaria a este respecto, como son los conocimientos y habilidades de cada empleado y la evolución que haya seguido durante el tiempo que ha estado en la empresa.

Algunas empresas cuentan con personal interno para abordar esta labor de informatizar el SIP, pero otras, en general las de menor tamaño, deben contratar los servicios de una empresa especializada para llevarlo a cabo, lo que se conoce como *outsourcing*. Desde el punto de vista del aprovechamiento óptimo de la informatización de un SIP, lo más aconsejable resulta comprar un paquete que contemple las peculiaridades de la empresa y adaptarlo después a las características propias.

RESUMEN

La planificación tiene por objetivo garantizar el éxito en la gestión de las personas que forman parte de la organización. Se hará llevando a cabo una adecuada previsión y sustitución de las personas en función de las necesidades que vaya teniendo la empresa.

El inventario de personal es el instrumento del cual se va a servir la organización para realizar la planificación. Esto le permitirá, a través de una planificación formal o

informal, contar con las personas adecuadas en cada momento y en cada puesto de trabajo. Por lo tanto, será imprescindible definir el perfil del puesto para encontrar la persona, o personas, que en un momento dado pueden llegar a ocuparlo. En la actualidad, existe la tendencia a definir una familia de puestos, de manera que un mayor número de personas pueda adaptarse a ella.

El enfoque que elija la empresa para acometer esta definición del perfil puede dar resultados muy diversos, por lo que es necesario que se aborde en primer lugar la labor de definir dicho enfoque. No es lo mismo elegir empleados a los que se va a dar cierta autonomía que elegir aquellos a los que se va a exigir que cumplan las normas estrictamente. Hemos presentado un enfoque adecuado para dotar a la Dirección de Personas de la flexibilidad necesaria a la hora de planificar las necesidades de personal, puesto que incluye la influencia del entorno y las características propias de la organización así como las del personal con que cuenta.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

RECIO FIGUEIRAS, E. M.: “La planificación de los recursos humanos en la empresa”, Hispano Europea, S.A., Barcelona, 1991.

Comienza el autor por precisar cuál es el concepto de planificación de personal que parece más operativo entre los que ofrecen distintos autores. El sistema de información de personal es tomado como base para la planificación, pasando posteriormente a la fijación de objetivos. Una vez definida la estructura del personal existente, aborda la forma en que se establece la previsión de las necesidades de recursos humanos, elaborando diferentes estrategias para cubrir las necesidades. Asimismo, proporciona los instrumentos monetarios para la decisión y el control de la planificación de recursos humanos para, finalmente, sistematizar la práctica de los diferentes métodos, planteamientos y técnicas de la planificación de recursos humanos.

FERNÁNDEZ-RÍOS, M.: “Análisis y descripción de puestos de trabajo”, Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1995.

Reconociendo los cambios producidos en los últimos años en este tema, el autor, después de definir los términos y de efectuar un recorrido histórico, establece la necesidad de llevar a cabo el análisis y la descripción de puestos. Recoge, de forma exhaustiva, la información que se va a necesitar para, de una forma sistemática, diseñar un proyecto de análisis y descripción. Después de clasificar las técnicas existentes, lleva a cabo distintos análisis con la utilización de técnicas muy diferentes, desde aquellas que se basan en los contenidos, hasta las microanalíticas, pasando por las basadas en conductas y requerimientos. Finaliza con el estudio de las especificaciones de puestos de trabajo así como de la formación y entrenamiento de los analistas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Familia de puestos: distintos puestos con capacidades semejantes.

Inventario de personal: documento que recoge tanto las personas existentes como las necesidades que pueden plantearse a la organización.

Outsourcing: contratación externa de determinados servicios.

Perfil del puesto de trabajo: recoge las características básicas del mismo.

Planificación de personas: conjunto de actividades que permite a la empresa contar en cada momento con la persona adecuada al puesto.

Planificación estratégica: armoniza los intereses de la organización con la planificación de personas.

Planificación formal: la que se lleva a cabo siguiendo una política claramente establecida por la DPP.

Planificación informal: no existe una política definida, participando activamente todas las personas de la organización.

Sistema de Información de Personas (SIP): herramienta que permitirá a la DPP clasificar y reorganizar los elementos necesarios para la organización de las personas y sus actividades, así como de las características del puesto que ocupan.

TEMA 5. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAS

Irene Saavedra Robledo

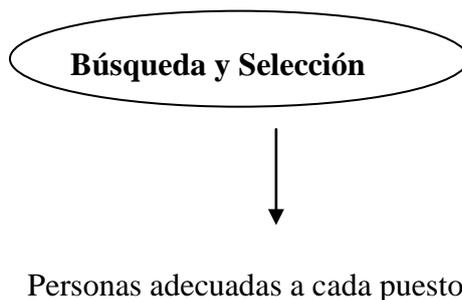
ÍNDICE

1. Introducción
2. Búsqueda de personas
 - 2.1. Búsqueda interna
 - 2.2. Búsqueda externa
3. Selección de personas
 - 3.1. Las entrevistas
 - 3.2. Validez y confiabilidad de las pruebas
4. Contratación
5. Anexos

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

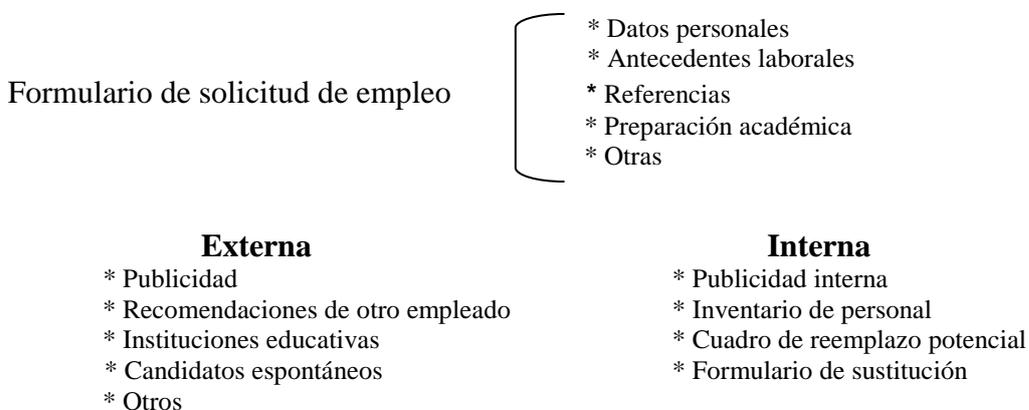
- La búsqueda y selección de personal ¿corresponde exclusivamente a la DPP?
- ¿Cómo debe llevar a cabo una empresa ética este proceso?
- ¿Qué es una promoción?

ESQUEMA

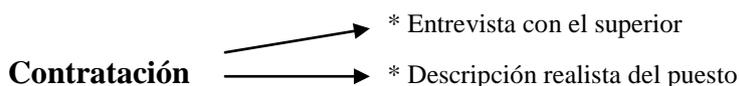
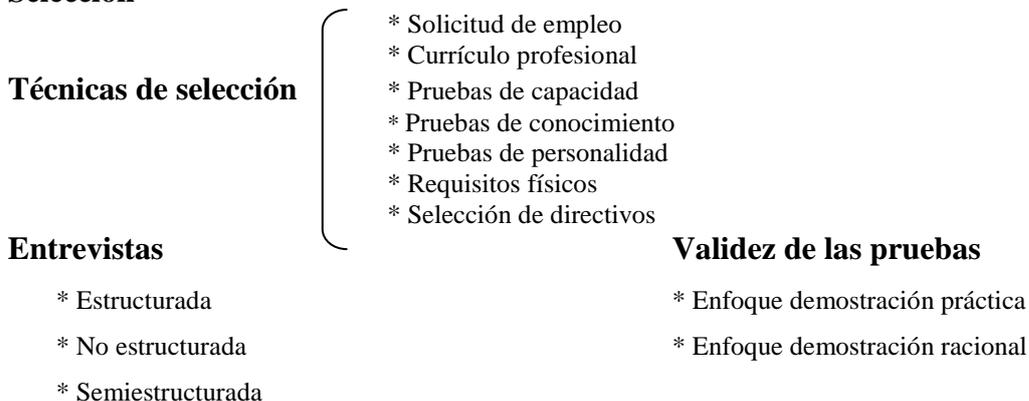


Búsqueda

Información veraz y honrada: **EXAMEN PREVIO REALISTA DEL TRABAJO**



Selección



1. Introducción

La búsqueda de personal y la selección del mismo tienen por objeto encontrar a las personas adecuadas para cada puesto que la empresa tiene que cubrir. Esta es una tarea que la DPP debe llevar a cabo conjuntamente con el director de línea o con el supervisor inmediato, con objeto de encontrar a la persona más capacitada para cada puesto de trabajo.

En ocasiones, la búsqueda se realiza dentro de la empresa, ya que puede ocurrir que con un cursillo de adaptación, la persona idónea se encuentre ya en la misma. En este caso se facilitan mucho los trámites, y puede aprovecharse todo el conocimiento que sobre la empresa ya tiene el empleado, produciéndose así lo que se conoce con el nombre de sinergia. En otras ocasiones, bien por política de empresa, bien por no encontrarse dentro la persona adecuada, se opta por la búsqueda en el exterior, abriéndose todo un proceso de investigación.

La segunda fase de ese proceso es la selección. La DPP dispone de todo un conjunto de técnicas para seleccionar a quien se considera más apto para ocupar el puesto de trabajo. En este caso, se efectúa una predicción sobre el resultado futuro del nuevo contratado para el puesto en cuestión. Es también en la selección donde la empresa se muestra por primera vez al candidato, por lo que deberá poner especial cuidado en mostrar una imagen atractiva, pero real, de la organización.

Son las personas las que hacen una empresa y no al revés, y es precisamente en la búsqueda y selección donde la DPP mejor puede plasmar su política de personal.

2. Búsqueda de personas

Con frecuencia a esta parte del proceso de planificación se le conoce con los nombres de reclutamiento y captación. Se ha optado por la palabra búsqueda porque, a nuestro modo de ver, se trata más bien de una investigación (que puede llevarse a cabo tanto entre el personal interno, como en el entorno exterior a la empresa), para identificar e

interesar a candidatos que sean idóneos para ocupar los puestos que haya que cubrir.

Será el Departamento de Recursos Humanos el encargado de recoger toda la información relacionada con el puesto y con las características que debe cumplir el candidato. Utilizará para ello el análisis del puesto y la información que le proporcione el director de línea o de departamento que haya solicitado cubrirlo, bien de forma verbal, bien cumplimentando un **formulario de solicitud previa de personal** (tabla 1), donde se recogerán:

1. Las funciones a realizar en el puesto de trabajo.
2. Las características que debe reunir el candidato.
3. Los conocimientos precisos para el desempeño adecuado del puesto.

En general, se desea que la persona que vaya a ocupar el puesto posea experiencia suficiente, pero esto puede tener dos inconvenientes. El primero, es que a mayor nivel de experiencia suele exigirse un mayor salario. El otro, es identificar años de experiencia con calidad de la misma.

El proceso de búsqueda es de doble sentido: las organizaciones buscan personas y las personas buscan organizaciones.

Tabla 1. Formulario de solicitud previa

Presentado por D/D ^a :		Departamento:			
Causa de la solicitud: Nueva creación	<input type="checkbox"/>	Traslado	<input type="checkbox"/>	Otras	<input type="checkbox"/>
Puesto					
Tareas del puesto:					
Conocimientos exigidos:					
Cualidades exigidas:					
Fecha límite de cobertura de la vacante: Día	<input type="checkbox"/>	Mes	<input type="checkbox"/>	Año	<input type="text"/>
Fecha de presentación del formulario: Día	<input type="checkbox"/>	Mes	<input type="checkbox"/>	Año	<input type="text"/>
Firma del solicitante	Vº Bº Dirección			Recepción en DPP	

Antes de proceder a la búsqueda propiamente dicha, corresponde a la Dirección de la empresa el establecimiento de unos criterios generales que aseguren la igualdad de oportunidades y la objetividad de los mismos teniendo en cuenta las siguientes prácticas:

- Ofrecer información precisa, responsable y veraz, que permita configurar una imagen fiel de lo que la empresa ofrece. Al tratarse de empresas socialmente responsables, (o que aspiran a serlo) este factor es clave para que las personas de nueva incorporación sepan qué se espera de ellas.
- Dar a conocer al candidato las características del puesto que va a ocupar, proporcionando la información sobre las tareas a desempeñar y la responsabilidad y autonomía que el puesto conlleva, así como la remuneración completa y la política de promoción interna.

Los criterios generales de búsqueda de personal elegidos por la empresa afectarán a las cualidades de los aspirantes, a la elección de los incentivos, al mensaje que se quiere

transmitir y a las características de quien actúa sobre la búsqueda.

1. Las cualidades de los aspirantes. Se fija en este punto la política de contratación de la organización, teniendo en cuenta las prácticas recogidas en el epígrafe I.
2. La elección de los incentivos. En el caso de promoción interna, el incentivo adicional constituirá en buena medida el deseo por parte del candidato de promocionar. El incentivo en este caso suele consistir en una mayor responsabilidad y autonomía, lo cual suele conllevar un incremento de salario. En el caso de una persona externa a la organización, la variedad de incentivos es mayor: retribuciones, requisitos del puesto, condiciones del trabajo, oportunidades de progreso en la carrera, formación, etcétera. Los incentivos deben fijarse de antemano, para evitar situaciones de desigualdad con los empleados actuales y creación de falsas expectativas entre los nuevos.
3. El mensaje que se quiere transmitir. En el mismo sentido de no crear falsas expectativas, se incluye la elección del mensaje, que debe ser realista, aunque incluya aspectos negativos de la organización. El enfoque que intenta proporcionar a los candidatos una visión realista del puesto que se le ofrece, se conoce por **Examen Previo Realista del Trabajo (EPRT)**. A través del EPRT se pretende que el candidato conozca las características reales del puesto.
4. Además, es muy importante elegir las cualidades de quien se ocupa de la búsqueda. Este aspecto entraría más de lleno en el ámbito de la selección. Sin embargo, se ha optado por estudiarlo en este apartado porque debe ser la Dirección de la empresa, por sí misma o delegando en la DPP, la que establezca las cualidades del entrevistador. Este será, con toda probabilidad, la primera persona de la organización que el candidato conozca, por lo que debe contarse con alguien que tenga voluntad de representar a la organización, de manera que estimule el entusiasmo del candidato.

El formulario de solicitud de empleo

La mayoría de las empresas medianas y grandes cuentan con unos formularios que deben rellenar los candidatos, con objeto de contar con una información comparable, lo que permitirá que la elección sea objetiva. Esto es más importante en el caso de que el

puesto requiera el desempeño de tareas ejecutivas que si se trata de empleados manuales. En cualquier caso, es muy importante salvaguardar la confidencialidad de los datos, aspecto que recogen todos los formularios de solicitud de empleo. A este respecto conviene señalar que la Constitución Española señala en su artículo número dieciocho: “Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen”.

El formulario de solicitud debe recoger los datos personales del candidato, sus antecedentes laborales, las referencias, su preparación académica y su pertenencia a instituciones.

Además, es preciso solicitar del candidato la firma, al final del formulario de solicitud, que garantice la autenticidad de los datos que presenta.

En el caso de que la vacante a cubrir sea para ocupar un puesto ejecutivo deben exigirse al candidato, además de las anteriores, una serie de cualidades personales que se consideran necesarias para el tipo de trabajo que va a realizar:

- **Comunicación y empatía.** Una persona que va a ocupar un puesto ejecutivo tiene que comunicarse con otros muchos, tanto individualmente como en grupo. Por lo tanto, el candidato deberá poder expresarse con claridad tanto verbalmente como por escrito. Además, deberá poseer empatía, que es aquella cualidad por la cual una persona es capaz de comprender los sentimientos de su interlocutor, haciendo frente a los aspectos emocionales de la comunicación.
- **Honradez, integridad y capacidad de compromiso.** Estas cualidades son absolutamente necesarias en un candidato a un puesto ejecutivo, ya que ocupará un cargo de responsabilidad en la organización, y deberá ser el modelo de comportamiento para todos los empleados. Los directivos necesitan poder confiar plenamente en quien realiza las tareas ejecutivas.
- **Capacidad de mando y de solución de problemas.** El candidato a un puesto ejecutivo debe mostrar su deseo por organizar y administrar. Debe motivar a sus subordinados y crear un ambiente en el cual las personas trabajen juntas hacia objetivos comunes. Tiene que ser capaz, también, de identificar los problemas y solucionarlos, aprovechando todas las oportunidades que se le presenten.

2.1. Búsqueda interna

Con frecuencia la primera fuente de búsqueda es la propia organización. Pueden existir en ella personas que, estando ocupando otros puestos, tengan las capacidades y habilidades más adecuadas para el que ahora se pretende cubrir. De ahí la importancia de contar con empleados que se adapten al perfil de una familia de puestos más que al perfil de un puesto concreto. Una adecuada política de promoción interna, crea en el seno de la empresa una agradable sensación de ascenso en cadena, lo cual motiva muy fuertemente a sus empleados.

Como canales en la búsqueda interna la DPP puede utilizar la publicidad interna, el inventario de personal, los cuadros de reemplazo potencial y el formulario de sustitución.

- 1. Publicidad interna.** En muchas empresas existe un panel donde pueden leerse los anuncios que pueden interesar a los empleados. Uno de estos anuncios puede estar colocado por el Departamento de Personal ofreciendo, por ejemplo, posibilidades de ocupar un puesto de mayor responsabilidad y remuneración, o un puesto en el que se precise disponibilidad para viajar, etcétera. En la actualidad, las empresas que tienen un sistema de información de recursos humanos informatizado, cuentan con la posibilidad de utilizar intranet para facilitar la comunicación interna.
- 2. Inventario de personal.** La empresa debe contar con un censo en el que están recogidos todos los empleados con sus características. Así, puede recurrirse a aquellos empleados que tienen unas habilidades apropiadas para cubrir el puesto de que se trate. En el Anexo I se recogen las características de un modelo de inventario de personal.
- 3. Cuadros de reemplazo potencial.** Una vez realizado el inventario, es preciso agrupar toda esa información en unos cuadros que recojan el reemplazo potencial de la organización. De esta manera, la DPP tendrá una representación de las posibilidades de ocupación de puestos. La estructura de estos cuadros será semejante a la de un organigrama. En el Anexo II se recoge un ejemplo de estos cuadros.
- 4. Formulario de sustitución.** Para facilitar a los directivos la toma de decisiones, es preciso agrupar en una lista las posibilidades de reemplazo que existan para cada

puesto. Esta información se recoge en el llamado formulario de sustitución (Anexo III).

Como ya se hemos indicado, la DPP deberá actuar según la política de contratación que tenga la Dirección. Así, se da con cierta frecuencia el caso de utilizar la búsqueda interna, sobre todo, para cubrir puestos gerenciales, promocionando a los empleados. Esta política no puede ser analizada desde un único punto de vista.

Por un lado, los empleados suelen estar totalmente a favor de ella, pero, por otro, se trata, en definitiva, de una situación de monopolio interno por lo que a la contratación de directivos se refiere. En ocasiones, cuando se realiza un ascenso concreto, son los propios empleados los que piden revisar esta política, pues pueden encontrarse con que la persona ascendida no es valiosa, o siéndolo, despierta recelos y rivalidades.

No existe una receta única, pero la flexibilidad siempre es aconsejable, sobre todo dado que ambas políticas seguidas rígidamente conllevan muchas dificultades, y que ambas presentan ventajas. Seguir una política de ascenso (promoción) del personal implica un compromiso de la organización con sus empleados, pero también puede ocurrir que las malas prácticas existentes se perpetúen.

Contratar a personas del exterior aporta una bocanada de aire fresco a las organizaciones, pero puede despertar recelos, sobre todo, si se trata de un puesto directivo. Una política de competencia abierta, donde se tome en cuenta a candidatos tanto internos como del exterior, resulta, a la postre, lo más objetivo.

2.2. Búsqueda externa

Es frecuente que la empresa no encuentre dentro de ella a las personas adecuadas para cubrir puestos concretos; bien porque no pueda prescindir de personal en otros puestos bien porque no haya nadie dentro de la organización que quiera promocionar. El primer caso suele darse cuando la organización ha crecido, y es precisa la creación de puestos de nivel básico. El segundo caso denotaría claramente falta de eficacia en la política de

promoción por parte de la DPP. Ambas fuentes de búsqueda (interna y externa) son complementarias entre sí, no debiendo considerarse en absoluto excluyentes.

En la búsqueda externa pueden utilizarse diferentes canales o técnicas de búsqueda de personal, pudiendo también combinarse varios de ellos. Los más utilizados son los siguientes:

- 1. Recomendaciones de otro empleado.** Es un método muy barato y bastante utilizado para todo tipo de puestos. Con frecuencia surge en conversaciones informales donde se hace patente la necesidad de ocupar un puesto; alguno de los que está presente puede manifestar tener un familiar o un amigo que, dadas sus características, podría muy bien ocuparlo. Si los empleados trabajan a gusto y están motivados son los mejores propagandistas de la cultura empresarial.
- 2. Publicidad.** Es este uno de los métodos de búsqueda más utilizado, tanto en prensa como en revistas especializadas, grupos de profesionales y en la red. Los anuncios tienen como principales ventajas que pueden llegar a un gran número de personas, la rapidez en la publicación y la posibilidad de conservar el anonimato.
- 3. Instituciones educativas.** En general, este tipo de canal se utiliza para puestos que requieran algún tipo de formación superior. Entre ellas se encuentran las universidades, instituciones privadas que imparten posgrados, etcétera.
- 4. Candidaturas espontáneas.** Es una forma que poseen las empresas para medir su capacidad de atraer el talento. La recepción de currículos de forma espontánea debe completarse con cualquier otra fuente de búsqueda.
- 5. Otros medios utilizados son las** asociaciones profesionales, los foros de empleo, las agencias de colocación, empresas consultoras, cazadores de talentos (*head hunters*).

3. Selección de personas

Una vez finalizado el proceso de búsqueda, donde ya se dispone de un grupo de candidatos idóneos, es necesario llevar a cabo el de selección.

El proceso de selección consiste en determinar qué candidatos pueden pasar a formar parte de la organización (si se trata de un candidato externo a la misma), o a ocupar un puesto de trabajo diferente (si se trata de personal que ya estaba en la organización), lo que se conoce con el nombre de traslado, que puede dar lugar a un simple cambio de destino o a una promoción.

En la selección se filtra a las personas a quienes va a ofrecerse un puesto de trabajo, con objeto de ir rechazando a aquéllas que no cumplan los requisitos mínimos. Se trata de un proceso que comienza en el momento en que una persona solicita el empleo en la organización y finaliza cuando se la contrata.

La contratación es una parte esencial de la DPP que influirá en cualquier otra función que quiera llevarse a cabo, tanto en el Departamento de recursos humanos como en el resto de la empresa. Por ello debe hacerse atendiendo a las siguientes prácticas:

- Fijar criterios de selección objetivos, basados en el mérito y capacidad, y que garanticen la igualdad de oportunidades entre candidatos.
- En los cuestionarios y entrevistas de selección, garantizar el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y a la propia imagen del candidato.
- Garantizar al candidato la confidencialidad de los datos que aporta en la selección, evitando, además, discriminación por razón de sexo, etnia, religión u otras.
- Proteger los derechos humanos, especialmente cuando se trate de contratar a personas con discapacidad o inmigrantes.
- Si se contrata una empresa externa para efectuar la selección de personal, asegurarse de que esta cumple los criterios éticos emanados desde la dirección general.
- Proporcionar al candidato una descripción realista del puesto que pretende ocupar, así como de las normas de la empresa. Se le informará, por ejemplo, de la existencia de un código de conducta.

- Debe ser universal, dando a conocer a todos los posibles candidatos las políticas de contratación y promoción interna, estableciendo unas prácticas que les permitan diseñar su carrera en la empresa e integrarse en la cultura de la misma.
- Informar al candidato de la existencia o no de período de prueba, y de las condiciones del futuro contrato (salario, vacaciones, seguros, programas de formación, etcétera).

La selección de personal constituye una labor de predicción sobre el comportamiento futuro del aspirante en el puesto de trabajo.

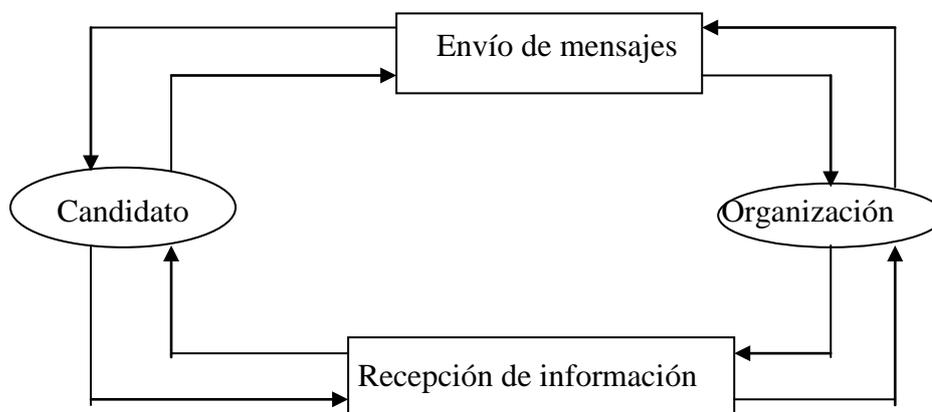
Existe la tentación de considerar este proceso como un mero trámite a cubrir, en el que se utiliza un tiempo y unos recursos que, con frecuencia, se consideran inevitables pero no estrictamente necesarios. Esto ocurre, sobre todo, en el caso de los supervisores o directivos que precisan cubrir una vacante en un tiempo lo más corto posible, y que ven que con el proceso de selección la contratación se demora más de lo deseable. Este problema puede solventarse si la DPP ha llevado a cabo una adecuada previsión de las futuras vacantes que van a ir produciéndose en la organización.

El candidato desea recibir información sobre las tareas del puesto, pero también sobre las condiciones del trabajo, los compañeros, los riesgos que el puesto conlleva, las posibilidades de promocionarse, el salario, los beneficios y la equidad.

Para que su solicitud sea aceptada, envía un currículum, realiza una solicitud, presenta antecedentes y referencias, elige una forma de vestir adecuada, realiza una entrevista o unos exámenes, en los que, además de sus conocimientos, muestra una determinada actitud hacia la compañía (figura 1).

La empresa desea saber: los conocimientos y habilidades del candidato, su motivación, creatividad, posibilidades de desempeño, flexibilidad, sus aptitudes para la formación y la promoción y su capacidad de compromiso con la cultura de la organización.

Figura 1. La selección como mecanismo de doble sentido



3.1. Técnicas de selección

Algunos autores las recogen como "pasos a dar en el proceso de selección". Sin embargo, nos parece más adecuado recogerlas como técnicas porque no es preciso seguir un orden en su realización ni llevarlas todas a efecto para que el proceso de selección llegue a identificar al candidato idóneo.

Las organizaciones pueden utilizar las solicitudes de empleo, las pruebas de capacidad o de conocimiento del puesto a cubrir, las pruebas de personalidad, el examen físico y las entrevistas.

Ninguna de ellas puede ser utilizada para discriminar a algún tipo de colectivo, tal y como hemos señalado con anterioridad. Además, una empresa socialmente responsable debe cumplir sus compromisos al contratar minorías o colectivos protegidos.

La utilización de una o varias técnicas dependerá en gran parte de las características del puesto a cubrir. Deberá asignarse a cada técnica un mínimo de cumplimiento, no pudiendo compensarse el no alcanzar el mínimo en una de ellas con sobrepasarlo en otra u otras. La flexibilidad en la aplicación de las técnicas es un factor fundamental, no sólo en cuanto a qué técnicas deben aplicarse, sino también en el orden en que se aplican.

Debido a su complejidad, muchas empresas contratan este servicio con empresas externas (*outsourcing*). En este caso, la DPP deberá asegurarse de que se cumplen los criterios éticos emanados desde la Dirección.

1. Solicitud de empleo. Esta es la primera información que suele proporcionar un candidato: a petición de la empresa, la mayoría de las veces; de forma espontánea, en otras ocasiones. En este último caso, la mínima cortesía impone comunicar al candidato la recepción de su solicitud, enviándole una carta o un correo electrónico, o convocándole a una entrevista preliminar en la que se intentará obtener mayor información.

Normalmente se pedirá rellenar una solicitud de empleo cuando el puesto a cubrir sea: de operario, oficinista, o no directivo. Los datos fundamentales del candidato serán: personales, de contacto, de empleos anteriores, sobre su formación, habilidades, capacidades y actitudes, preferencias sobre horarios, etcétera.

Hay que insistir en que ninguno de los datos así obtenidos puede incidir en discriminación a favor de determinado tipo de candidatos, en razón, por ejemplo, de sexo, raza, estado civil, etcétera. La solicitud de empleo deberá ir firmada por el candidato, lo que autentificará así su veracidad. Las preguntas deben ser claras y de fácil interpretación y no afectar a la intimidad ni al natural decoro del candidato. Además, debe tenerse en cuenta todo lo relacionado con la protección de los derechos humanos, sobre todo en lo que a contratación de inmigrantes se refiere.

Una forma de evaluar la información proporcionada por la solicitud de empleo consiste en aplicar un baremo a cada una de las respuestas en función de la estimación que, sobre la importancia en el desempeño del puesto de trabajo, tenga cada una. Con esto se consigue cierta objetividad en la evaluación de las respuestas de los distintos candidatos, aunque no es una práctica excesivamente extendida.

- 2. Curriculum Vitae.** Cuando se trata de profesionales o candidatos a directivos, es frecuente que se les pida que elaboren un documento donde los aspirantes exponen todos sus méritos y cualidades. La diferencia con la solicitud de empleo estriba en que esta suele ser un documento elaborado por la DPP mientras que el currículum es redactado por el propio candidato, destacando lo que él considera de mayor relevancia. El seleccionador deberá ser capaz de examinar el documento, que deberá ir acompañado de una carta explicativa, en busca de la información útil para la ocupación del puesto.

Es muy conveniente realizar la verificación de los antecedentes y referencias proporcionados por el candidato, aunque, en muchas ocasiones, no resulta nada sencillo. Así, por ejemplo, puede verificarse la veracidad de los datos académicos sin más que solicitar la presentación del oportuno documento acreditativo; pero confrontar las referencias relativas a trabajos anteriores puede resultar más complicado.

- 3. Pruebas de capacidad.** Se trata de medir las aptitudes y capacidades reales o potenciales de un candidato. Pueden ser tanto capacidades intelectuales como de otro tipo como, por ejemplo, mecánicas, motoras o cualesquiera otras que se precisen para el desempeño del puesto de trabajo en concreto.
- 4. Pruebas de conocimiento.** En algunos puestos es posible hacer una simulación que permita saber el grado de conocimiento que tiene el candidato sobre el puesto. Así, por ejemplo, si se trata de manejar una determinada maquinaria (en una fábrica o taller), o una máquina de escribir o un computador (si se trata de un trabajo de oficina).

En otras ocasiones, es posible seleccionar al candidato con un período de prueba, lo que posibilita que adquiera los conocimientos precisos, si no los posee, o que demuestre sus verdaderos conocimientos. Cuanto más definidas estén las tareas en el puesto, más sencillo será realizar pruebas de conocimiento.

También es posible realizar preguntas relacionadas con el puesto (a modo de

ensayo) como, por ejemplo, en el caso de un esteticista ¿qué tipo de maquillaje sería el adecuado para una mujer con la cara muy redonda? O, en el caso de una vendedora de coches, ¿cómo resaltaría las medidas de seguridad de un vehículo?

5. **Pruebas de personalidad.** Existe la creencia, entre algunos sectores, de que según la personalidad de un individuo se es más apto para un tipo de trabajo que para otro. Aunque ello no siempre resulta así, la DPP puede elaborar una serie de pruebas que permiten detectar las aptitudes para determinados puestos de trabajo. No obstante, no ha podido demostrarse la relación entre determinados rasgos de personalidad y el desempeño de un puesto concreto.
6. **Requisitos físicos.** En algunos tipos de trabajo es requisito imprescindible un examen médico previo a la ocupación del puesto: tal es el caso de los policías o los bomberos. En la mayoría de los puestos de trabajo el requisito físico no deja de ser un mero formulismo. En este caso hay que ser muy cuidadoso para respetar la intimidad de las personas, y, por ejemplo, no realizar análisis de detección del SIDA o de otras enfermedades sin el consentimiento del candidato, guardando, en todo caso, la confidencialidad de las pruebas. Naturalmente la Prevención de Riesgos laborales y la ergonomía de los puestos de trabajo debe ser contemplada.
7. **Selección de directivos.** Las técnicas anteriormente descritas son también útiles cuando se trata de seleccionar personas que vayan a ocupar puestos directivos. Sin embargo, en este caso, y dada la importancia del desempeño que van a tener que llevar a cabo, es preciso realizar pruebas adicionales que apoyen y afiancen los resultados.
8. **E-recruitment.** El uso de internet como fuente de selección abarata los costes y permite llegar a un mayor número de candidatos. Es un método complementario del tradicional pero en rápido auge y desarrollo. Aunque no elimina la fase final de la entrevista cara a cara, permite hacer una primera criba en función de los datos aportados en los CV de los candidatos.

3.2. Las entrevistas

Por ser la técnica más utilizada en la selección de personal, hay que hacer una especial referencia a las entrevistas. Aunque una buena impresión de un candidato no garantice en absoluto su buen desempeño en el puesto de trabajo que se pretende cubrir, la

práctica totalidad de las organizaciones dan este paso antes de efectuar una contratación. No ocurre lo mismo con la fiabilidad de la entrevista, que puede incrementarse cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y los entrevistadores las recogen de manera sistemática.

La entrevista es la técnica de selección más utilizada, a pesar de que no se haya podido contrastar su validez.

Lo más frecuente es que exista un único candidato entrevistado y una sola persona de la DPP que realizará la labor de entrevistador. No obstante, pueden darse entrevistas en grupo, en las que haya varios candidatos entrevistados o varios entrevistadores.

El doble sentido de entrega y recepción de información se manifiesta aquí en toda su plenitud. Haremos referencia a ambos porque, para el entrevistador, también es muy conveniente conocer las técnicas que puede desarrollar el candidato para causar una buena impresión.

Los estudios realizados indican que el comportamiento no verbal, como sonreír, alabar al entrevistador, usar perfume, elogiarse y ser agradable y cortés, pueden afectar la valoración que el entrevistador haga del candidato; pero no está claro si le afectan en un sentido favorable o contrario. Parece que los efectos dependen más de la situación y de la predisposición que el entrevistador tenga que de la propia actitud del candidato.

Una vez más, hay que resaltar la importancia que tiene la elección del entrevistador, pues es quien mostrará la imagen de la organización, y, probablemente, la primera persona de la misma que conozca el candidato. El entrevistador deberá favorecer el clima de la entrevista y ayudar a crear un ambiente de confianza; debe ser respetuoso y mostrarse amigable. No debe olvidar que, aunque para él la entrevista sea una más entre muchas, para el candidato se trata de una ocasión muy importante, quizás de una ocasión única en su vida.

Algunas pautas de comportamiento básicas que ayudarán a obtener éxito en la entrevista son:

- Antes de entrar a la sala donde tendrá lugar el encuentro con el candidato, revisar el currículum y preparar las preguntas a realizar.
- Hacer que el candidato se sienta cómodo y relajado, utilizando un tono de voz suave y hablando brevemente de asuntos triviales.
- Hacerle preguntas acerca de sus estudios y capacidades, comentando si han hecho estudios comunes o en el mismo centro.
- Darle la posibilidad de que pregunte sobre el puesto de trabajo y sobre la empresa, contestando a sus preguntas mostrando una imagen positiva de la misma.
- Darle a entender el fin de la entrevista, por ejemplo, preguntándole si tiene alguna pregunta más que efectuar, y sugerir cómo se le comunicará el resultado de la misma sin darle ninguna pista del sentido -favorable o desfavorable- de la misma.

Otra táctica diferente es la consistente en dar la palabra al candidato, con objeto de que él mismo empiece a efectuar las preguntas. Se requiere aquí una mayor experiencia del entrevistador que deberá ir intercalando las preguntas adecuadas entre las respuestas que dé al candidato.

El entrevistador debe intentar adelantarse a las preguntas que supuestamente realizará el candidato y procurará no dejar ninguna sin respuesta. El tipo de preguntas que realice el entrevistador dependerá en gran medida del puesto a desempeñar. Hay, por otro lado, un tipo de preguntas que el entrevistador debe evitar, como son aquellas que hacen referencia a la afiliación religiosa o política o preguntas demasiado personales. También debe evitar tomar notas mientras se lleva a cabo la entrevista, pero debe hacerlo en cuanto el candidato se haya marchado para no olvidar nada que pueda considerarse de importancia (tabla 2).

Existen determinadas actitudes o conductas del entrevistador que pueden causar perjuicios, no sólo al candidato, sino también a la empresa, como son las siguientes:

- Realizar preguntas que tiendan a confirmar una primera impresión negativa. Esto puede ocurrir cuando el entrevistador no se ha preparado adecuadamente las preguntas, y no ha revisado el currículum o el formulario de solicitud de empleo del candidato, dejándose llevar así por una impresión subjetiva.
- Acudir a la entrevista con determinados estereotipos como, por ejemplo, este trabajo no es para una mujer (o para un hombre).
- Poseer una inadecuada información sobre las necesidades del puesto.
- Dar excesiva importancia a la comunicación no verbal o aplicarle una importancia errónea.
- Hacer juicios precipitados al inicio de la entrevista.
- Comparar a diferentes candidatos entre sí, independientemente de las necesidades del puesto.
- Efectuar al candidato preguntas que llevan la respuesta implícita. Son el tipo de preguntas que terminan con ¿Verdad? o ¿No es así?
- Plantear la entrevista en un terreno ajeno al candidato, como, por ejemplo, hablando de los propios méritos o de la importancia de la propia labor dentro de la empresa.

Tabla 2. Preguntas habituales en una entrevista común

- * ¿Le gusta a trabajar en equipo o prefiere un trabajo individual?
- * ¿Qué tipo de aficiones tiene?
- * ¿Le gusta viajar o prefiere no moverse de la ciudad en que vive?
- * ¿Le importaría cambiar su lugar de residencia?
- * ¿Es solidario? ¿Participa en actividades de su comunidad?
- * ¿Cómo sería el tipo de trabajo ideal?
- * ¿Qué características prefiere de un compañero de trabajo? ¿Y de un superior?
- * ¿Se considera muy, algo, poco o nada ambicioso?
- * ¿Considera que ha sido promovido adecuadamente en su/sus trabajos anteriores o que, por el contrario, no se le ha valorado suficientemente?
- * ¿Cuál fue la razón que le hizo decantarse por el tipo de estudios que ha cursado?
- * ¿Introdujo algún tipo de innovación en su trabajo anterior?
- * ¿Qué persona o personas influyeron en su formación?

La formación del entrevistador es un aspecto al que pocas empresas dedican tiempo y recursos. Parece que la razón para ello estriba en que el coste de la formación no tiene un reflejo claro en una adecuada selección. Es cierto que los entrevistadores reciben pocas felicitaciones cuando la selección ha resultado positiva y se comprueba, con el paso del tiempo, que el candidato seleccionado resulta idóneo para el puesto que ocupa. En cambio sí suelen recibir críticas cuando el candidato no resulta el adecuado al puesto.

Tipos de entrevistas

Atendiendo al grado de libertad que tengan los entrevistadores en cuanto a la formulación de preguntas, existen tres tipos de entrevistas: la entrevista estructurada, la no estructurada y la semiestructurada o mixta.

- 1. Entrevista estructurada.** En ella todas las preguntas están preparadas de antemano y el entrevistador se ciñe única y exclusivamente a ellas. Este tipo de entrevistas es imprescindible cuando existe más de un entrevistador, con objeto de que todos ellos sepan cuál va a ser la secuencia de preguntas y se prepare cada uno una parte de la

misma.

Este tipo de entrevista suele resultar muy mecánica, tanto para el entrevistador o entrevistadores, como para el candidato, quien, además, puede sentirse desalentado en el proceso. No se trata de una conversación con alguien de la empresa, sino de una batería de preguntas a las que debe ir contestando, casi de un interrogatorio.

2. **Entrevista no estructurada.** En este tipo de entrevistas se da al entrevistador la posibilidad de elegir libremente el tipo de preguntas que va a realizar, al hilo de lo que vaya exponiendo el candidato.
3. **Entrevista semiestructurada o mixta.** Se preparan con anticipación aquellas preguntas que se consideran más importantes, dejando al arbitrio del entrevistador otras que puedan ir surgiendo en la conversación.

No existe una razón lógica para elegir un tipo de entrevista u otro. Sin embargo, parece que la información proporcionada por la entrevista estructurada es más consistente que la información obtenida con los otros dos métodos. En cualquier caso, la mayor dificultad estriba en establecer las preguntas en función de las competencias, habilidades y actitudes necesarias para el puesto concreto, y actuar sin prejuicios y sin estereotipos.

3.3. Validez y confiabilidad de las pruebas

El objetivo que se plantea la selección consiste en diferenciar a las personas que poseen unas cualidades y características necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo de aquellas que no las poseen. Las técnicas descritas con anterioridad se utilizan precisamente para averiguar la idoneidad de un candidato, y su validez (que sirva para lo que fue diseñada) depende mucho del tipo de prueba de que se trate.

Los resultados de las pruebas para medir capacidades físicas o motoras resultan bastante evidentes, mientras que la validez de las puntuaciones obtenidas en las pruebas de inteligencia está relacionada con el desempeño del trabajo.

En general, cuando se observe que la puntuación y el desempeño no se corresponden,

debe eliminarse la prueba por su falta de validez. O dicho de otra forma: que una prueba sea válida o no depende de la capacidad de predicción que tenga el predictor; es decir, de si este pronosticará adecuadamente el comportamiento futuro del candidato.

Las pruebas, además de ser válidas, deben ser también confiables, en el sentido de que cada vez que se apliquen en situaciones semejantes, deben arrojar resultados similares. No tendría sentido que una misma prueba aplicada en diferentes ocasiones a un mismo individuo arrojara resultados diferentes. Si ello es así, debe desecharse la prueba, ya que lo más probable es que, además de no ser confiable, no sea válida.

Analizaremos dos tipos de enfoques para comprobar la validez de una prueba: la demostración práctica y la demostración racional.

Enfoque de la demostración práctica

Basa su validez en la capacidad de predicción que permite establecer la prueba con respecto al desempeño de los individuos sometidos a la misma. Se examinan tanto las puntuaciones de los predictores como las de los criterios.

Un **predictor** es cualquier elemento que sea capaz de predecir un resultado (es decir, es un instrumento de medición del resultado futuro). Un predictor puede ser cualquiera de las pruebas de selección de las analizadas anteriormente. Para que resulte eficaz debe marcar diferencias entre los diferentes candidatos, y debe hacerlo de manera confiable.

Así como la elección del predictor es relativamente sencilla, la de los **criterios** (que miden el desempeño) resulta más complicada. El criterio es precisamente lo que mide el éxito o el fracaso del predictor. Por eso, en ocasiones, el criterio se utiliza como predictor. Por ejemplo, las calificaciones obtenidas por una estudiante de universidad constituyen los criterios del rendimiento obtenido. Si estas calificaciones son buenas una empresa puede considerarlas como predictor para contratarla.

Dada la complejidad para elegir criterios de validación adecuados, existe la tentación de elegir aquellos que puedan medirse con facilidad o que ya hayan sido contrastados en estudios de validación. Además, la elección de criterios dependerá del tipo de trabajo, y

deberá considerar los rasgos básicos relativos al mismo. Por, ejemplo, cuando se contrata a un comercial, es frecuente que se asigne como criterio de desempeño el volumen de ventas anual. Pero el volumen de ventas puede depender también del territorio, lo que podría hacer que dos vendedores evaluados con el mismo criterio tuvieran resultados diferentes, simplemente por estar actuando en dos territorios distintos.

Cuando la validación se efectúa con los candidatos a ocupar el puesto se habla de **validación predictiva**. Esta validación requiere de un plazo de tiempo relativamente elevado, puesto que es preciso que el candidato haya realizado las pruebas de selección, haya sido contratado y muestre su desempeño en el puesto. Además, la muestra de individuos a observar es pequeña, puesto que se reduce a los candidatos contratados.

También puede llevarse a cabo la validación con empleados actuales, lo que se conoce como **validación concurrente**. En este caso, la muestra con que se cuenta, es considerablemente mayor que en el caso anterior, y tampoco se produce el retraso que en el caso de la validación predictiva se señalaba. Sin embargo, no existe ninguna garantía de que los nuevos trabajadores de la empresa se comporten igual que los antiguos, aunque se utilicen los mismos predictores y los mismos criterios.

Enfoque de demostración racional

Se basa, más que en la capacidad de predicción, en el contenido y desarrollo de la prueba. Examina las similitudes entre el contenido de los predictores y el de los criterios. Es menos utilizado que el anterior; suele recurrirse a él cuando el número de individuos sometido a la prueba no es lo suficientemente elevado como para permitir la predicción y, por lo tanto, no puede establecerse la validación.

Dado el elevado coste que conllevan los estudios de validación, la mayoría de las empresas no los realizan, sino que, para medir la validez de la selección, toman en cuenta aspectos tales como el desempeño real, los informes del superior inmediato, la productividad, etcétera. Por otro lado, entre las empresas que sí realizan este tipo de estudios, se encuentran preferentemente las de tamaño grande.

4. Contratación

Una vez elegido el candidato que se considera idóneo para ocupar el puesto vacante en la organización, es frecuente que, antes de efectuar la contratación, se den dos pasos de gran importancia. Estos pasos son: proporcionar al candidato una entrevista con el posible futuro superior y realizar una descripción realista del puesto.

Entrevista con el superior

En las empresas que no cuentan con Departamento de Recursos Humanos corresponde al superior inmediato contratar a la persona que va a ocupar el puesto de trabajo a cubrir. Pero, aun en el caso de que sea dicho Departamento el que lleva a cabo todo el proceso de selección, es bastante frecuente que el superior tenga la última palabra por lo que a la contratación del candidato se refiere. Es más frecuente que no intervenga el superior cuando la organización va a impartir al candidato un curso de capacitación, al entrar a formar parte de la misma.

En general, cuando es el Departamento de Recursos Humanos el que realiza todo el proceso de selección, tal y como se ha visto en este epígrafe, se envían al supervisor los dos o tres candidatos que hayan obtenido una puntuación más elevada. El superior puede así, a través de una entrevista con cada uno de ellos, profundizar en sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, lo que le permitirá elegir con mayor criterio al candidato idóneo para ocupar el puesto. En este caso, la responsabilidad sobre la contratación del candidato resulta compartida entre el Departamento de Personal y el superior, quien se implicará más en prestar apoyo al candidato.

Descripción realista del puesto

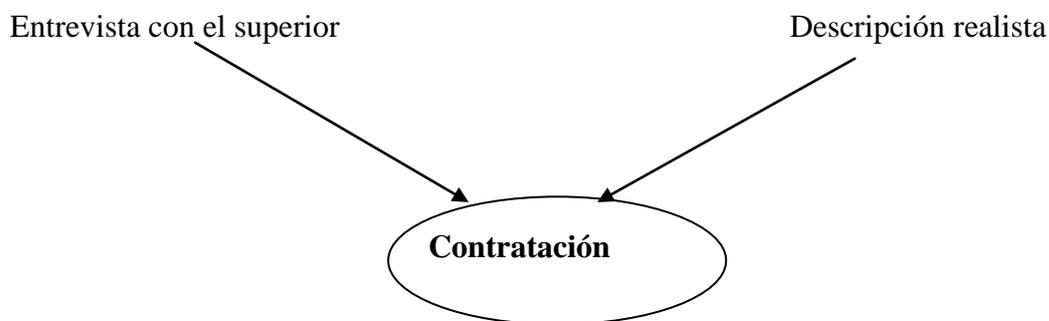
Este paso es complementario de la entrevista con el superior inmediato. Está comprobado que el nivel de desempeño aumenta y la rotación del personal disminuye cuanto más detallada es la información que recibe el candidato sobre las responsabilidades y las tareas que tendrá que desempeñar (figura 2).

Finalmente, se lleva a cabo la contratación, que constituye el último paso en el proceso de selección. Como hemos apuntado anteriormente la responsabilidad de la contratación

puede corresponder al Departamento de Personal, al superior inmediato o ser compartida entre ambos. En cualquier caso, debe conservarse el expediente de la persona contratada que pasará así a formar parte del inventario de personal.

También deben conservarse los expedientes de los candidatos rechazados, y ello debido a que se ha dedicado mucho tiempo y bastantes recursos en el proceso de selección. Conservar los expedientes permite formar un inventario de recursos humanos potenciales, que pueden utilizarse para cubrir otros puestos.

Figura 2. Descripción realista del puesto



El Departamento de Personal comunicará al candidato idóneo que ha resultado elegido. Al resto de candidatos que han participado en la selección, les comunicará su agradecimiento por haber participado en el proceso.

Finalmente llega para el candidato el momento de entrada en la organización siendo los primeros días cruciales para que el nuevo trabajador se integre en la misma. Este aspecto ya no forma parte del proceso de selección en sí mismo, puesto que hemos dejado claro que este termina con la contratación. No obstante, en una empresa socialmente responsable la DPP debe contar con **programa de orientación formal** que explique al nuevo componente de la empresa las características básicas de la misma con objeto de conseguir su compromiso desde el primer día de trabajo.

Se trata, en definitiva, de dar la bienvenida al nuevo empleado y de facilitarle todos aquellos datos que no se le dieron con anterioridad y que en el momento actual, una vez

ya contratado, es pertinente que conozca, como pueden ser la historia de la organización; cómo está estructurado su organigrama; si existen determinados requisitos de confidencialidad; la seguridad interior y otras reglamentaciones internas.

Es un proceso de socialización que ayudará al recién incorporado a adquirir habilidades, a adoptar actitudes relacionadas con el puesto que va a desempeñar, y a incorporar las normas y valores del grupo de trabajo y de la organización. Desde nuestro punto de vista, debe contraerse un contrato emocional que vincule al nuevo empleado con la organización.

Con la contratación se produce un contrato emocional entre la empresa y el empleado. La DPP debe gestionar el talento de forma alineada con la estrategia de la organización.

De forma paralela al proceso anterior, el resto de empleados puede colaborar a la integración del recién contratado de manera más informal, a través de grupos espontáneos de compañeros de trabajo que, poco a poco, van poniendo en antecedentes al nuevo trabajador sobre aspectos relacionados con quién ejerce el poder y de qué forma, cuál es el tipo de comportamiento más adecuado, etcétera. Aunque estas apreciaciones están cargadas de subjetividad, la información que obtiene el trabajador recién incorporado puede resultarle de gran ayuda.

RESUMEN

La búsqueda de personal constituye un proceso a través del cual la organización, al establecer los criterios generales, fija las bases para su política de contratación. Para ello debe delimitar las funciones que el candidato tendrá que llevar a cabo, así como las características que este debe cumplir y sus conocimientos, actitudes, habilidades y capacidades. La Dirección tendrá, por lo tanto, que elegir cuidadosamente no sólo el mensaje que quiere transmitir en cuanto al puesto y a la organización, sino también a la persona o personas que se ocuparán del proceso.

El Departamento de Recursos Humanos colaborará con la persona que vaya a ser el

supervisor inmediato del candidato en la elaboración del formulario de solicitud, en el que se recogerán sus datos personales, los antecedentes laborales y las referencias, así como su preparación y cualquier otro dato que se considere relevante.

La búsqueda podrá ser tanto interna como externa. A pesar de las indudables ventajas que conlleva la búsqueda interna, son muchas las empresas que optan por efectuar una búsqueda externa, pudiendo acudir a la publicidad o a organismos especializados, como pueden ser las agencias de colocación o las empresas consultoras. También suele dar buen resultado tener en cuenta la recomendación de alguien que esté ya trabajando en la organización. Cuando esta tiene gran relevancia es muy frecuente que aparezcan solicitantes espontáneos, quienes entregan su currículum a la espera de que se produzca alguna vacante.

En la selección, el Departamento de Personal pone en marcha todo un proceso en el que utilizando las técnicas disponibles, elige a uno de los candidatos haciendo una predicción sobre su comportamiento futuro en la empresa. Entre dichas técnicas se encuentran desde la solicitud de empleo hasta las pruebas físicas, pasando por las pruebas de capacidad o las de personalidad, siendo las más utilizadas las entrevistas.

Una vez seleccionada la persona idónea, se la contrata, fijando una entrevista con quien será el superior inmediato, y proporcionándole información veraz y fidedigna, tanto sobre las características del puesto como sobre la empresa de la que va a entrar a formar parte.

5. Anexos

I. Modelo de inventario de personal

En la primera parte de la ficha que debe cumplimentar cada miembro de la empresa, se recogen los datos personales, que pueden ser proporcionados consultando los registros de personal o al propio empleado, si faltara alguno.

En la segunda parte, es el propio empleado quien recoge toda la información relacionada con el puesto que en la actualidad ocupa. Así, la DPP sabrá qué grado de cualificación real existe en la empresa, así como cuál es la opinión que tiene el empleado sobre el trabajo que desarrolla.

La potencialidad del trabajador propiamente dicha se recoge en las partes tercera y cuarta. En la tercera, a través de la información que él mismo proporciona sobre su formación, y en la cuarta, a través del informe del supervisor. Esta última parte no debe ser cumplimentada hasta que lo hayan sido las anteriores, y no debe ser vista por el empleado.

Finalmente, la firma es necesaria para saber quién se hace responsable de los datos obtenidos, y la fecha es imprescindible para conocer la actualización de los datos. Conviene dejar un apartado que permita incluir, si existen, otros inventarios anteriores.

I. Datos personales

Nombre Apellidos
Edad Sexo..... Estado Civil

II. Datos del puesto que ocupa

Puesto.....
Antigüedad: en el mismo
 en la Empresa.....
Breve descripción de sus funciones:
Capacitaciones y/o habilidades precisas:
Otros: viajes, peligrosidad, etcétera
Responsabilidad

III. Formación profesional y académica

Puestos anteriores en la empresa:

Puesto Duración
Puesto Duración
Puestos en otras empresas:
Puesto Duración
Puesto Duración

Educación:		SÍ	NO
Enseñanza Primaria	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enseñanza Secundaria	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enseñanza Superior	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enseñanza Universitaria	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, especifique:			
Formación Profesional	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, especifique:			

IV. Informe del superior inmediato

Evaluación general
Otros puestos que podría desempeñar
Aspectos que debe mejorar

Apto para promoción: SI NO

Firma del superior

Fecha

Firma del responsable de Personal

Fecha

II. Cuadro de reemplazo potencial

Recoge la descripción del puesto actualmente ocupado, el empleado que lo ocupa y la potencialidad de cambio a otro u otros puestos.

Intentaremos con un ejemplo, aclarar cómo debe confeccionarse el cuadro de reemplazo potencial:

Cuadro de reemplazo potencial del departamento de Contabilidad
Directora: Juana Salas Desempeño actual: sobresaliente Promoción: puede desempeñar el puesto de directora financiera
Subdirector: Enrique Costas Desempeño actual: mejorable Promoción: no está en condiciones de promocionar
Administrativa: Carmen Gómez Desempeño actual: aceptable Promoción: puede desempeñar el puesto de secretaria adjunta al Director
Administrativo: Juan Carlos Extremera Desempeño actual: sobresaliente Promoción: próximo a la jubilación

Aunque la información proporcionada por estos cuadros es limitada, tiene a su favor que pueden consultarse con mucha rapidez.

III. Formulario de sustitución

Siguiendo con el ejemplo anterior, tendríamos el siguiente formulario de sustitución:

Formulario de sustitución del departamento de Finanzas	
Puesto: Director financiero	
Ocupante actual: Javier Mengua	Edad:
Fecha probable de sustitución:	Motivo:
Nivel salarial:	Antigüedad:
Candidato 1º: Juana Salas	Edad:
Puesto actual: Directora del Departamento de Contabilidad	
Nivel salarial:	Antigüedad:
Desempeño actual: sobresaliente	
Potencial de promoción: apta para promoción	
Necesidad de recibir capacitación: ninguna	

De igual forma se recogerían los datos correspondientes a otros candidatos que estuvieran en condiciones de ocupar el puesto de Director financiero, y que se encontraran ubicados en otros puestos.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

CASAS I BARTOL, J.: “Cómo reclutar y seleccionar el personal”, Editorial de Vecchi, S.A., Barcelona, 1992.

La obra comienza con unos temas donde se proporcionan las bases necesarias para que el lector pueda comprender el libro. La primera parte aborda el reclutamiento y la

selección de personal, donde se da una idea de cómo la selección empieza por saber con exactitud qué puesto de trabajo se pretende cubrir, cuáles son sus características y qué requisitos debe cumplir la persona que lo ocupe. Asimismo, se estudian los procesos de selección y cómo realizarlos con las mayores garantías de éxito posibles, explicando algunas de las técnicas de selección más utilizadas. En la segunda parte, se hace una especial referencia a las pruebas psicológicas, o test, y a las entrevistas. La última parte proporciona orientaciones sobre cómo convocar las plazas utilizando los anuncios en prensa, haciendo una especial mención a la selección de puesto directivos.

BREAKWELL, G.M.: "Cómo realizar entrevistas con éxito", Gestión 2000, Barcelona, 1996.

El autor empieza por explicar detalladamente qué es entrevistar para pasar a analizar después los distintos tipos de entrevistas que hay. Las entrevistas informales son analizadas tanto desde el punto de vista del empresario como desde el punto de vista del solicitante. Después, dedica sendos capítulos a las entrevistas "cara a cara", las de grupo, las de evaluación, las de investigación y las elaboradas a través de un medio de comunicación. El libro se completa con numerosos ejercicios y ejemplos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Búsqueda de personal: proceso por el cual la empresa efectúa una investigación para posteriormente elegir al candidato idóneo para el puesto de trabajo. También se le conoce con los nombres de reclutamiento y captación.

Cazadores de talentos (*head hunters*): empresas especializadas en la búsqueda de personal muy cualificado.

Compromiso: obligación contraída; acuerdo.

Criterio: elemento elegido para medir el éxito o el fracaso de un predictor.

Cuadro de reemplazo potencial: elaborado para cada departamento, recoge las posibilidades de promoción de cada miembro del mismo.

Curriculum vitae o currículum: documento elaborado por el candidato en el que expone toda su trayectoria profesional. Con frecuencia se solicita que sea autógrafo.

Descripción realista del puesto: información que recibe el candidato sobre el puesto que va a ocupar.

Empatía: cualidad por la cual una persona es capaz de comprender los sentimientos de

su interlocutor, haciendo frente a los aspectos emocionales de la comunicación.

Examen Previo Realista del Trabajo: enfoque que ofrece al candidato a formar parte de la empresa las características reales del puesto que va a ocupar.

Formulario de inventario de personal: documento elaborado para cada empleado que recoge tanto sus datos personales, como los relacionados con el puesto que ocupa en la actualidad y con anterioridad, su formación y el informe de su superior inmediato.

Formulario de solicitud de empleo: documento elaborado por el Departamento de Personal que recoge toda la información relevante sobre el candidato a cubrir el puesto.

Formulario de solicitud del puesto: impreso que tiene por objeto recoger toda la información relativa a las características del puesto a cubrir.

Formulario de sustitución: elaborado para cada departamento, recoge la situación actual del mismo junto con las personas que pueden entrar a formar parte de él.

Idoneidad: característica por la cual el candidato se adapta perfectamente a las características del puesto.

Inventario de recursos humanos potenciales: formularios de solicitud de empleo de distintos candidatos.

Política de contratación: criterios generales fijados por la Dirección de la empresa para la búsqueda y selección de personal.

Predictor: elemento utilizado para pronosticar el comportamiento futuro del candidato.

Programa de orientación formal: información ofrecida al candidato una vez es contratado por la empresa. Suele llevarla a cabo quien va a ser el superior inmediato del candidato.

Selección de personal: proceso que culmina con la elección de una persona concreta para un puesto de trabajo.

Sinergia: refuerzo mutuo de los recursos de que dispone una organización.

Socialización en la organización: preparación que se da al nuevo empleado sobre las habilidades, conductas y adaptación a las normas y valores de la empresa.

Validación concurrente: demostración de que el empleado que ocupa el puesto es el idóneo.

Validación predictiva: demostración de que el candidato a ocupar un puesto es el idóneo.

TEMA 6. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Irene Saavedra Robledo

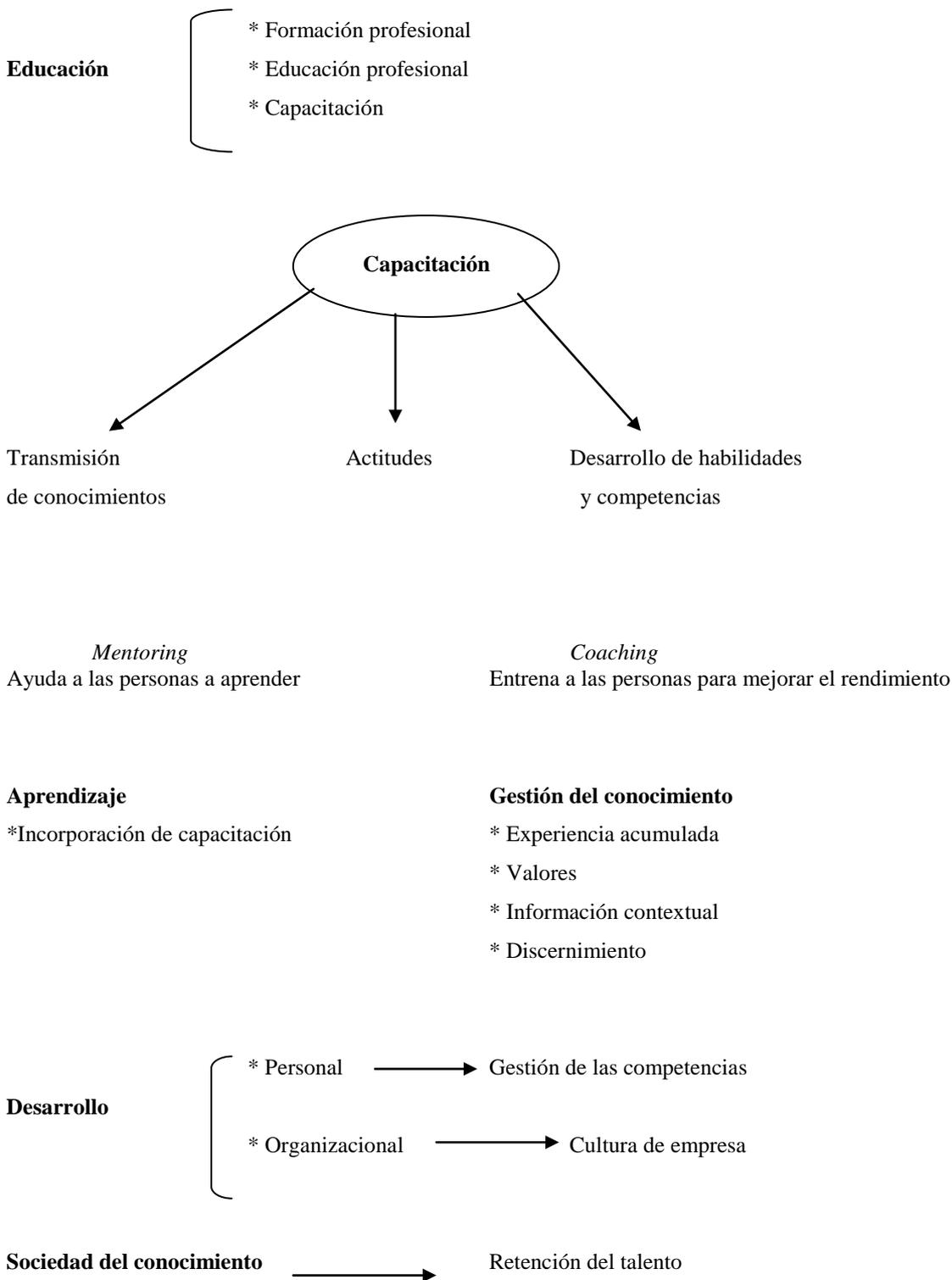
ÍNDICE

1. Introducción
2. La capacitación
 - 2.1. *Mentoring*
 - 2.2. *Coaching*
 - 2.3. Aprendizaje y gestión del conocimiento
3. El desarrollo
 - 3.1. Desarrollo personal
 - 3.2. Desarrollo organizacional
4. La retención del talento

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- ¿Por qué es necesaria la capacitación si el proceso de selección se ha llevado a cabo correctamente?
- ¿Existen distintos tipos de formación en función del objetivo que se quiere alcanzar?
- ¿Se puede aprender a ser ético?
- ¿Cómo podemos establecer políticas proactivas que impliquen un desarrollo organizacional hacia la ética empresarial?

ESQUEMA



1. Introducción

Existen diversos tipos de educación que se ponen de manifiesto a lo largo de la vida de una persona. Dentro de la educación profesional, nos encontramos con que la persona puede llevar a cabo una formación profesional, una educación profesional y una capacitación.

La **educación profesional** le vendrá dada por los estudios a los que haya tenido acceso y le habilitarán para ejercer una profesión. Por su parte, tanto la **formación profesional** como la **capacitación** pueden llevarse a cabo dentro de la organización., siguiendo las prácticas que a continuación se relacionan:

- Fomentar la formación en el puesto.
- Establecer programas de formación universales y equitativos que permitan el desarrollo humano y profesional y favorezcan la promoción.
- Desarrollar programas de formación que ofrezcan el máximo de aspiraciones individuales acordes con las capacidades de la persona.

La formación así programada permite al individuo establecer un plan de carreras y un desarrollo personal que deberá ser acorde con el desarrollo organizacional. Desde la DPP deberán seguirse las siguientes prácticas:

- Diseñar los planes de carrera unificando los criterios de formación, evaluación y promoción.
- Establecer métodos de colaboración entre la DPP y los empleados para analizar el tipo de trabajo que mejor se adapte e interese a cada persona.
- Promover la existencia de planes de carreras para todos los trabajadores que aseguren la igualdad de oportunidades.
- Implantar sistemas de promoción equitativos, transparentes y universales.
- Implicar a los superiores jerárquicos en este proceso.
- Proporcionar una retroalimentación respetuosa.

2. La capacitación

Es el proceso educativo por medio del cual las personas adquieren conocimientos y desarrollan habilidades, competencias y actitudes. En esta definición debida a Chiavenato³¹, debemos resaltar el papel de las actitudes, ya que así se conseguirá la integración de la RSC en la gestión de la empresa.

La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Así pues, el objetivo de la capacitación es triple. En primer lugar, prepara a las personas para la realización inmediata de las tareas del puesto. En segundo lugar, brinda oportunidades de desarrollo personal preparándolas no sólo para el puesto actual sino también para acometer funciones más complejas. Por último, contribuye a cambiar las actitudes, integrándolas en la cultura de la organización y creando un clima más satisfactorio.

En términos generales la capacitación es un proceso que contempla las siguientes **etapas**:

- 1. Detección de las necesidades de capacitación.** Es el nivel más alto de la organización el que fija los objetivos de formación a largo plazo y por lo tanto, las necesidades de la misma. Puede hacerse en tres niveles de análisis: nivel organizacional; nivel de la DPP y en el nivel de las operaciones o tareas concretas.
- 2. Establecimiento del programa de formación específico** para cada tipo de necesidades. Esta labor es competencia de la DPP, tanto en la selección de personas como posteriormente con la formación. La DPP analiza los aspectos más destacados

³¹ CHIAVENATO, I.: “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”, McGraw Hill, México, 2007.

que deben ser revisados continuamente en función de los diferentes supuestos laborales, del entorno y personales que vayan surgiendo.

- 3. Implementación y realización del programa.** El análisis de las necesidades de formación concretas se hacen a pie de puesto, entre la DPP, el supervisor de línea y el propio empleado que ocupa el puesto en la actualidad. El punto de partida será el análisis y diseño del puesto. En esta fase es donde puede constatarse si la persona que ocupa el puesto tiene las habilidades, los conocimientos y las actitudes adecuadas para el desarrollo correcto de las tareas.

Será necesario fijar unos estándares de desempeño, identificar las tareas, establecer la forma en que debe llevarse a cabo cada una de ellas para cumplir los estándares de desempeño, y establecer las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios en cada una de ellas.

- 4. Evaluación de los resultados.** Imprescindible para que todos los participantes puedan obtener retroalimentación. Es necesario constatar si la capacitación ha producido los efectos deseados y si estos están plenamente integrados en la filosofía ética de la empresa.

2.1. Mentoring

El *mentoring* es una forma de ayudar a las personas a aprender especialmente útil cuando es imprescindible que las personas se comprometan y se integren en la organización. Es útil tanto para nuevos empleados como para los que ya están trabajando en la organización.

El término mentor procede de “La Odisea” de Homero. Cuando Ulises se prepara para ir a la guerra de Troya encarga el cuidado y la educación de su hijo Telémaco a su amigo Mentor. Pero la palabra, tal y como hoy en día se utiliza, ha tomado su significado de “Las aventuras de Telémaco”, de Fenelón.

El *mentoring* precisa de una persona que acompaña a otra en su capacitación y orientación dentro de la organización especialmente interesante cuando se trata de conseguir el compromiso con las políticas éticas y de responsabilidad social que tenga la misma.

El *mentoring* situacional es el que se produce de forma puntual en un momento concreto. Suele ocurrir en estos casos que ni el tutelado ni el mentor son conscientes de la labor que llevan a cabo. Puede también ser informal, estableciéndose una relación, normalmente de corto plazo. En este caso suele ocurrir que los papeles de mentor y tutelado se intercambien.

En el *mentoring* formal los objetivos se establecen de forma explícita y programada, interviniendo además del tutelado y el mentor, un coordinador procedente de la DPP. Será el coordinador el encargado no sólo de establecer los objetivos del programa, sino también de elegir el mentor adecuado para cada tutelado.

La DPP se ocupará de integrar el programa y de proporcionar formación a los que vayan a formar parte del mismo.

Para llevar a cabo un proceso formal de *mentoring*, las directrices generales deben venir emanadas desde la Dirección de la organización quien ha propiciado que el clima laboral estimule y permita este tipo de colaboraciones. Asimismo, es necesario un Plan de Comunicación claro y transparente en el que se exprese en qué consistirá el proceso, quiénes pueden participar, cuáles son los objetivos, qué mecanismos se utilizarán y el calendario de aplicación.

Las características que según Soler³² deben tener el mentor, el tutelado y el coordinador se recogen en la tabla 1. Aunque el tutelado no disponga de las características que se enumeran, es importante hacerle partícipe de un proceso de *mentoring*. Será tarea del mentor y del coordinador propiciar que poco a poco vaya adquiriéndolas. En general, el

³² SOLER, M. R.: “Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos”, Gestión 2000, Barcelona, 2003.

mentor debe aceptar a los tutelados como son, intentando obtener con habilidad la información que este no haga explícita. Debe ser el guía y proporcionar al tutelado las ideas que puedan contribuir al buen éxito de la misión. Si es un comunicador eficaz le ayudará a confrontar esas ideas y a ponerlas en práctica. Es importante que el mentor también reciba formación para poder desarrollar las cualidades que posee; aunque lo más importante es su actitud porque la práctica le ayudará a mejorar su labor. Debe proporcionar retroalimentación al tutelado, pero sobre su comportamiento y aprendizaje, nunca sobre su persona o personalidad.

Tabla 1. Características de los participantes en un programa de *mentoring*

MENTOR	TUTELADO	COORDINADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Deseo de ayudar - Tener credibilidad - Disponer de tiempo y energía -Estar al día en los conocimientos que va a transmitir -Tener ganas de aprender - Comprometerse - Saber compartir - Interés en desarrollar a otras personas - Poseer sentido del humor -Tener habilidades interpersonales - Mostrar confianza - Ser honesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Poseer una mente abierta - Estar deseoso por aprender - Ser responsable - Ser curioso, sensible, autocrítico y flexible - Poseer sentido del humor - Estar seguro de sí mismo y tener ambiciones - Saber aceptar las críticas - Saber pedir ayuda - Tener habilidades interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> - Experto en DPP -Grandes habilidades interpersonales - Conocedor de la organización - Persona de confianza de la Dirección - Hábil negociador

Aunque todos los participantes obtienen beneficios, nos interesa resaltar los de la persona tutelada. Entre ellos se encuentran un mejora de la autoestima, ganar confianza, adquirir conocimientos, desarrollar habilidades personales, reconocer su propia valía, compartir la cultura organizacional, etcétera.

El coordinador es quien debe obtener de la alta dirección todos los parabienes para llevar a cabo el programa, así como informar del desarrollo del mismo. Es también el que analiza las tareas y las necesidades que tiene cada puesto, coordina y promociona el programa, y es quien empareja al mentor con el tutelado. De este último aspecto depende en gran medida el éxito del programa, por lo que el coordinador deberá constituirse en guía de ambos.

2.2. Coaching

Con frecuencia este método se considera complementario del anterior. *To coach* en inglés significa entrenar; se trata, por lo tanto, de un proceso formativo que pretende mejorar el rendimiento del individuo en el puesto de trabajo.

La diferencia fundamental con el *mentoring* es que las acciones están encaminadas más al campo de la productividad, mientras que en aquél el programa está dirigido a conseguir la plena integración de la persona en la cultura empresarial. Es, por lo tanto, más propio de un supervisor de línea con alguno o varios de sus subordinados, y suele funcionar conformando equipos de trabajo.

2.3. Aprendizaje y gestión del conocimiento

La otra cara de la capacitación es el aprendizaje, que permitirá al individuo, pero también a la organización, ir incorporando a la conducta los cambios que vayan experimentándose. Con el aprendizaje las personas adquieren conocimientos de su ambiente y de sus relaciones a lo largo de toda la vida.

**El aprendizaje está relacionado con la práctica, el refuerzo,
la reiteración y el olvido.**

El aprendizaje supone un cambio o modificación de la conducta en función de la experiencia pasada, y afecta a la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como a sus creencias, valores y objetivos personales. En el ámbito del comportamiento

ético, la práctica es un elemento fundamental que nos permitirá ir aprendiendo a medida que vayamos ejercitándonos.

Este aspecto está íntimamente relacionado con la gestión del conocimiento, entendiendo este último por la combinación de experiencia acumulada, valores, información contextual y discernimiento que posee una persona, y que le proporciona el bagaje para incorporar nuevas experiencias e información. En las organizaciones el conocimiento está en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. Además, el conocimiento es considerado en la actualidad un activo intangible que añade valor a la organización y le permite aumentar su ventaja competitiva ³³.

Puesto que todas las prácticas de las que venimos hablando a la hora de implementar los procesos de la DPP constituyen una parte esencial del conocimiento ético de la organización, afirmamos que este activo intangible añade valor a la misma y es, por lo tanto, fuente de ventaja competitiva.

3. El desarrollo

Entendemos por desarrollo el conjunto de acciones que propician el crecimiento. Es la consecuencia de la capacitación.

3.1. Desarrollo personal

Es una de las funciones del Departamento de Personal en la que más claramente se ve su labor de consultoría y un apoyo de *staff*. El desarrollo personal incluye el plan de carreras, es decir el establecimiento de la relación de puestos que podrá llegar a desempeñar un empleado a lo largo de su vida laboral. Desde la DPP se tendrá buen cuidado en aplicar las siguientes prácticas:

- Diseñar los planes de carrera unificando los criterios de formación, evaluación y promoción.

³³ ITAMI, H.: “Mobilizing Invisible Assets”, Harvard University Press, Cambridge, 1987.

- Establecer métodos de colaboración entre la DPP y los empleados para analizar el tipo de trabajo que mejor se adapte e interese al trabajador.
- Promover la existencia de planes de carreras para todos los trabajadores que aseguren la igualdad de oportunidades.
- Implantar sistemas de promoción equitativos, transparentes y universales.
- Implicar a los superiores jerárquicos en el proceso.

De manera general las actividades relacionadas con el desarrollo personal deben incluir acciones para mejorar la calidad de vida de las personas, y no limitarse a aspectos técnicos o puramente productivos o de cumplimiento de estándares de calidad.

La participación y la democracia permitirán a los directivos y sus subordinados diseñar programas que les capaciten para desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes más acordes con los objetivos de la organización y las características de cada persona. Este objetivo no es ya sólo una responsabilidad de la organización, sino que cada individuo debe hacerse responsable de su propio desarrollo y solicitar a sus directivos los medios y los recursos necesarios para ello.

El desarrollo personal es un mecanismo de motivación y de realización personal en el que deben participar todas las personas de la organización, unas veces como aprendices y otras como instructores. Este aspecto resulta de particular importancia en el caso de la ética, puesto que el comportamiento ético se aprende con la práctica pero también con el ejemplo. Es también muy importante que existan mecanismos de retroalimentación para que cada persona sea consciente de los logros y pueda saber qué aspectos son mejorables.

A partir de los años noventa empieza a interesar más si la persona que ocupa un puesto es la adecuada o no, es decir si es competente para llevar a cabo las tareas que ese puesto conlleva. Se trata no tanto de conocer “qué sabe” una persona sino “qué sabe

hacer”³⁴. Esto ha dado paso a lo que se conoce por **Gestión de las competencias**, concepto íntimamente relacionado con el de desarrollo.

El análisis de las competencias irrumpe en el ámbito de la psicología de las organizaciones y tiene que ver con aspectos tales como:

- **La cualificación.** Incluye lo que la persona sabe hacer: la pericia, el conocimiento en aspectos culturales, científicos y tecnológicos.
- **El talento** para el quehacer. Es decir, las habilidades, destrezas y capacidades de índole genérica o específica.
- **El talante.** Recoge aspectos que nos muestran si la persona está dispuesta a hacer lo que está previsto: su voluntad, deseos, gustos y valores.

Es en este último aspecto en el que entraría de lleno el análisis de si la persona está dispuesta a colaborar en una forma de gestión ética y responsable, ya que en nuestro caso se trata no sólo de analizar qué sabe hacer una persona, sino, además de “cómo va a hacerlo”.

Las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión.

Cuando las tareas están automatizadas, las aptitudes se limitan a la fase que podríamos denominar de aprendizaje: el individuo aprende a hacer las tareas. Pero cuando se trata de incorporar creatividad, imaginación y respuestas diferentes a los tradicionalmente utilizados, hay que recurrir a procesos cognitivos y aptitudes mentales en guardia permanente. Esto es lo que ocurre al aplicar la ética en las acciones cotidianas, cuando pueden aparecer dilemas que nos obligan a tomar decisiones sopesando en cada caso.

³⁴ RANDELL, G.: “A rejoinder to Handy: is it what you are or what you do?”, *The occupational Psychologist*, 9, 1989.

El **desarrollo de las competencias** exige poner en marcha un plan que incluya un verdadero cambio de la persona. Este proceso requiere cuatro fases bien diferenciadas: Preparación, Entrenamiento, Mantenimiento y Evaluación.

1. Preparación. En un primer momento se trata de diagnosticar las necesidades de la organización para pasar posteriormente a definir las competencias importantes para un puesto o una familia de puestos.

Puesto que se trata de hacer un cambio profundo en la persona, habrá que diagnosticar los puntos fuertes y débiles. Para ello se utilizarán todos los recursos de que se disponga como pueden ser los informes del superior, la información proporcionada por otros compañeros de trabajo, etcétera. Una vez recabada la información, esta se trasladará al empleado de forma respetuosa. No es lo mismo comunicar a una persona que necesita aprender a manejar un programa informático que decirle que necesita desarrollar su confianza en sí mismo. El impacto será tanto más positivo cuanto más confíe en la persona que le da la información y más ayuda se le proporcione para llevar a cabo el cambio.

Aunque el efecto será mayor si es el propio empleado el que ha decidido cambiar, no pueden dejarse al margen a los que se muestran más reticentes con el cambio. Por ello, es necesario estimular la participación vinculando los objetivos de aprendizaje a los valores personales, es decir, la persona tiene que ver que los cambios también son beneficiosos para ella.

2. Entrenamiento. La elección del entrenador es muy importante. Si tiene empatía y es sincero en sus planteamientos tendrá más éxito que si se muestra autoritario. Además, debe establecer unos objetivos claros que se ajusten a las expectativas que tenga el empleado y un entrenamiento que se adapte a sus necesidades, metas y objetivos. Una vez establecidos los objetivos, a ser posible de forma consensuada, hay que desglosarlos en objetivos parciales, que puedan alcanzarse en un plazo más corto. La práctica de estos objetivos a corto posibilitará alcanzar los objetivos de largo plazo.

El empleado debe obtener retroalimentación frecuente, ya sea por parte del superior, del mentor o del *coach*, ya que la retroalimentación tiene un fuerte componente motivador.

En cuanto al método utilizado, este tendrá que ser activo, que ayude a poner en práctica las competencias que se pretenden. Las clases magistrales o los cursos tradicionales deben dar paso a los juegos de rol, los debates en grupo y las simulaciones.

3. **Transición al trabajo y mantenimiento.** Partiendo del apoyo dado por el entrenador, la efectividad de esta fase depende de la medida en que los valores, el clima y los sistemas de la organización apoyen las competencias a desarrollar. Cuanta más congruencia exista entre ellos más asegurado estará el éxito. Por eso es muy necesario que no existan barreras para aplicar las competencias adquiridas. Por ejemplo, si se ha tratado de potenciar las competencias para trabajar en equipo, la evaluación no puede ser sólo individual.
4. **Evaluación.** Para que el programa sea efectivo debe alcanzarse la mejora del desempeño. Aunque esta fase se analizará en el epígrafe siguiente, nos interesa destacar que la evaluación de las competencias es un asunto complejo, razón por la cual muchas empresas se muestran reticentes a la hora de acometer este tipo de programas.

3.2. Desarrollo organizacional

Para hablar de este tipo de desarrollo necesitamos tomar a la organización como un organismo vivo capaz de crecer y desarrollarse. Desde la DPP se aplicarán acciones planificadas de antemano que tendrán un horizonte temporal de largo plazo.

El objetivo de la DPP será conseguir el desarrollo de la organización hacia actitudes y funcionamientos cada vez más éticos.

Seguiremos la definición de Lawrence³⁵ según la cual “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Las personas deben contribuir a la organización, siendo su contribución diferente en función de sus características personales y de los premios que adopte la organización por esa contribución.

³⁵ LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W.: “O desenvolvimento de organizações: diagnóstico y ação”, Edgard Blücher, Sao Paulo, 1972, p.3.

Este concepto está íntimamente relacionado con el de cultura organizacional, entendida esta como la personalidad de la empresa. Es en este sentido en el que podemos hablar de empresa ética, aunque la ética proviene de las personas y es a estas a las que corresponde un comportamiento ético.

La cultura empresarial es única y característica de cada organización, pudiendo afirmarse que la cultura es a la empresa lo que la personalidad es al individuo.

La cultura de la empresa al aglutinar los valores, símbolos y rituales compartidos, tiene un sentido de guía y está íntimamente ligada a la idea de compartir intenciones; además, en el caso de la cultura ética, debe imperar el compromiso de todos los integrantes, independientemente del lugar que ocupen en el organigrama. Describe la forma en que se hacen las cosas en la organización y cómo se resuelven los problemas.

Aunque se trata de un concepto interno, es difícilmente explicable sin tener en cuenta los factores externos a la empresa, sobre todo en el caso de empresas éticas y socialmente responsables en las que la forma de relacionarse con todos los *stakeholders* es fundamental.

Los cuatro tipos de cambio a los que se enfrentan las empresas más frecuentemente son:

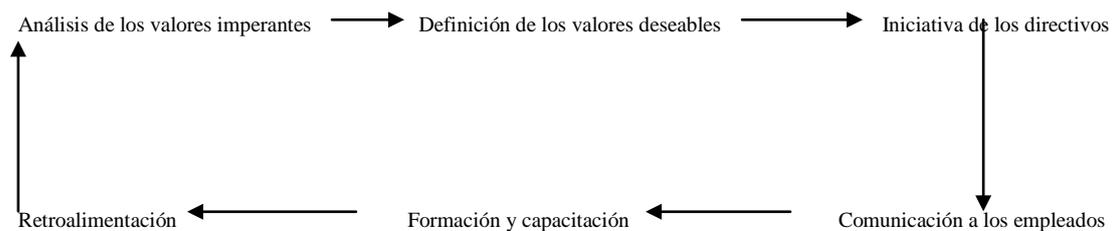
1. Cambios estructurales. Afectan a los departamentos, las redes de información, los niveles jerárquicos, etcétera.
2. Cambios en la tecnología. Afectan a los procesos, a la forma en que se elaboran los productos y servicios.
3. Cambios en los productos o servicios. Afectan a los resultados o salidas de la organización.
4. Cambios culturales. Afectan a las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Son estos últimos los que deben abordarse cuando se trata de dirigir la organización hacia una cultura ética y socialmente responsable, aunque pueden coincidir con alguno o varios de los otros tipos de cambio. Es entonces cuando surgen las preguntas:

- ✓ ¿Qué hay que cambiar?
- ✓ ¿Cómo abordar el cambio?
- ✓ ¿Cuándo hay que llevarlo a efecto?
- ✓ Y quizá la más importante ¿por qué? (figura 1)

Es aquí cuando la colaboración entre los directivos y la DPP debe ser total porque la resistencia al cambio puede generar un conflicto de difícil solución.

Figura 1. Cambio en la cultura organizacional



En la tabla 2 recogemos una matriz de congruencia en función de los sentimientos y el raciocinio que utilicen los participantes y que generará cuatro tipos de comportamiento en función de la resistencia al cambio.

El individuo que discrepa sobre las necesidades o la forma de llevar a cabo el cambio pero lo apoya emocionalmente tendrá un comportamiento crítico. El que esté emocionalmente a favor y la razón le apoye en esa línea, tendrá un comportamiento colaborador. El comportamiento cínico se manifiesta cuando el individuo está a favor con la razón pero emocionalmente se encuentra despegado del cambio. La confrontación se manifestará cuando ni con la razón ni emocionalmente se sienta implicado en el proyecto.

El elemento que aglutinará razón y sentimientos es, una vez más, el compromiso.

Tabla 2. Comportamientos de la resistencia al cambio

Razón	+	Cínico	Colaborador
	-	Confrontación	Crítico
		-	+
		Sentimientos	

La DPP puede influir en los comportamientos de rechazo actuando honestamente con convicción y sensibilidad, comunicando adecuadamente en qué van a consistir esos cambios, la forma de llevarlos a cabo y las consecuencias que tendrán, antes de iniciarlos.

Establecerá un plan de apoyo a los empleados que evite niveles de ansiedad no deseados y les muestre las nuevas necesidades de capacitación y actitud. Asimismo, fomentará la participación de todos los empleados con objeto de que asuman el cambio como cosa suya.

Las técnicas de cambio organizacional son numerosas; el problema es que los escenarios en los que trabajan las empresas no son objeto de laboratorio, sino que tienen que ver con las personas que forman parte de ella. La Dirección de la empresa conjuntamente con la DPP, debe hacer un esfuerzo de integración y conseguir que las metas de los individuos se integren en los objetivos de la organización, y que el cambio les resulte estimulante y parte de su desarrollo personal.

4. La retención del talento

Señala Drucker³⁶ que entre los paradigmas de la empresa en el siglo XXI hay que destacar a los que él llama “trabajadores del saber”, a quienes define como nuevos capitalistas. El saber se ha convertido hoy en día en un recurso escaso por lo que estos trabajadores son dueños de los medios de producción. Son también capitalistas porque muchos de ellos participan en fondos de pensiones y de inversión convirtiéndose en socios mayoritarios y propietarios de muchas grandes empresas de la sociedad del conocimiento.

Como el saber está muy especializado, estos trabajadores se ven a sí mismos como iguales a quienes les contratan, como profesionales más que como empleados. De ahí que Drucker constata que en la sociedad del conocimiento se habla más de *seniors* y *juniors* que de jefes y subordinados.

La labor de la DPP es fundamental en este nuevo paradigma puesto que las organizaciones no sólo van a tener que captar y retener clientes, sino también empleados. Así pues, gestionar el talento de forma global, implica a todas las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos (Scullion *et al.*, 2010)³⁷.

Por otro lado, el saber queda rápidamente desfasado, por lo que estos trabajadores tienen unas necesidades de formación y capacitación casi permanente, que no siempre les proporciona la empresa. La educación continua ya no se imparte solamente por los medios tradicionales, sino que aprovechando las nuevas tecnologías es posible programar una formación casi a medida del usuario.

Este aspecto tiene una consecuencia importante: el talento no tiene sexo. Hoy en día la discriminación supondría perder la posibilidad de acceder a una gran parte del talento disponible en el mercado de trabajo. Además de que iría contra la legislación vigente y

³⁶ DRUCKER, P. F. : “La empresa en la sociedad que viene”, Empresa Activa, Barcelona, 2003.

³⁷ Scullion, H., Collings, D.G., y Caligiuri, P.: “Global talent management”, *Journal of World Business*, 2010, Vol.45 No.2, pp. 105-108.

contra la ética, la mala imagen de la compañía frenaría su capacidad de atracción y retención del talento.

Estos trabajadores del saber son los que eligen la organización en la que quieren trabajar y lo hacen fijándose en los siguientes factores:

- **Cultura de la empresa.** Debe estar acorde con sus intereses y valores; si no les interesa la forma en que la organización hace las cosas, buscarán otra.
- **Retribución.** Para retener a los mejores hay que pagar un precio.
- **Liderazgo.** El estilo de dirección, el trato al profesional y el clima laboral, son aspectos muy valorados.
- **Desarrollo.** Esto permite a la organización diferenciarse sustancialmente de la competencia.

La DPP tiene que dar a conocer estos factores de retención utilizando todos los medios a su alcance. Por eso actualmente es muy frecuente que las grandes empresas expongan en su página web las políticas de recursos humanos que pueden atraer y retener profesionales valiosos. Ahora bien, lo más importante es que exista congruencia entre lo publicado y lo que efectivamente se lleva a la práctica.

RESUMEN

Al hablar de capacitación estamos recogiendo un concepto más amplio que el tradicional de formación: estamos hablando de personas que tienen un compromiso con la organización en la que trabajan. La capacitación no sólo prepara técnicamente a las personas, sino que debe brindar oportunidades para el desarrollo personal y debe contribuir al cambio en las actitudes.

La DPP cuenta con el *mentoring* y el *coaching*, como dos de las técnicas más actuales para proporcionar la capacitación necesaria. Estas técnicas contribuyen al aprendizaje y a la gestión del conocimiento.

Tanto el desarrollo personal como el desarrollo organizacional deben llevarse a cabo de forma honesta, participativa y democrática.

La sociedad de la información en la que nos encontramos precisa de profesionales que aporten sus conocimientos y su talento. Por ello es imprescindible acometer políticas de recursos humanos orientadas hacia la retención de estos profesionales.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Aprendizaje: incorporación a la conducta de los cambios y conocimientos.

Capacitación: hacer apto al empleado para ocupar un puesto determinado.

Coaching: entrenamiento aplicado al entorno de la empresa.

Competencias: conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes aplicadas directamente a la exigencia o necesidades de un puesto de trabajo.

Congruencia: concordancia de valores.

Cultura empresarial: sistema de valores específico de cada empresa.

Desarrollo: crecimiento personal propiciado por la organización.

Formación: adiestrar, educar, enseñar a hacer las tareas.

Mentoring: acompañamiento en el aprendizaje aplicado al entorno de la empresa.

Plan de carreras personal: proyección de la vida laboral en una organización.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

RODRÍGUEZ ROMÁN, M.: “Gestión de la formación. La importancia de la formación en el ámbito empresarial actual”, Ideaspropias, 2005.

En este manual se realiza una reflexión sobre la importancia de la formación como instrumento necesario para la competitividad de las organizaciones, y de los diferentes tipos de formación que se pueden aplicar desde el momento que la persona entra a formar parte de la organización. Resalta que es fundamental tener en cuenta las diversas modalidades a través de las que puede ser impartida la formación, y, por último, la

importancia que tiene la formación como herramienta de cambio.

SOLER, M. R.: “*Mentoring*. Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2003.

Se ofrece una visión panorámica del *mentoring* analizando y desarrollando todos los elementos que lo componen. La autora considera este método como una forma de humanizar las organizaciones y garantizar la flexibilidad de las personas.

TEMA 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RETRIBUCIÓN

Irene Saavedra Robledo

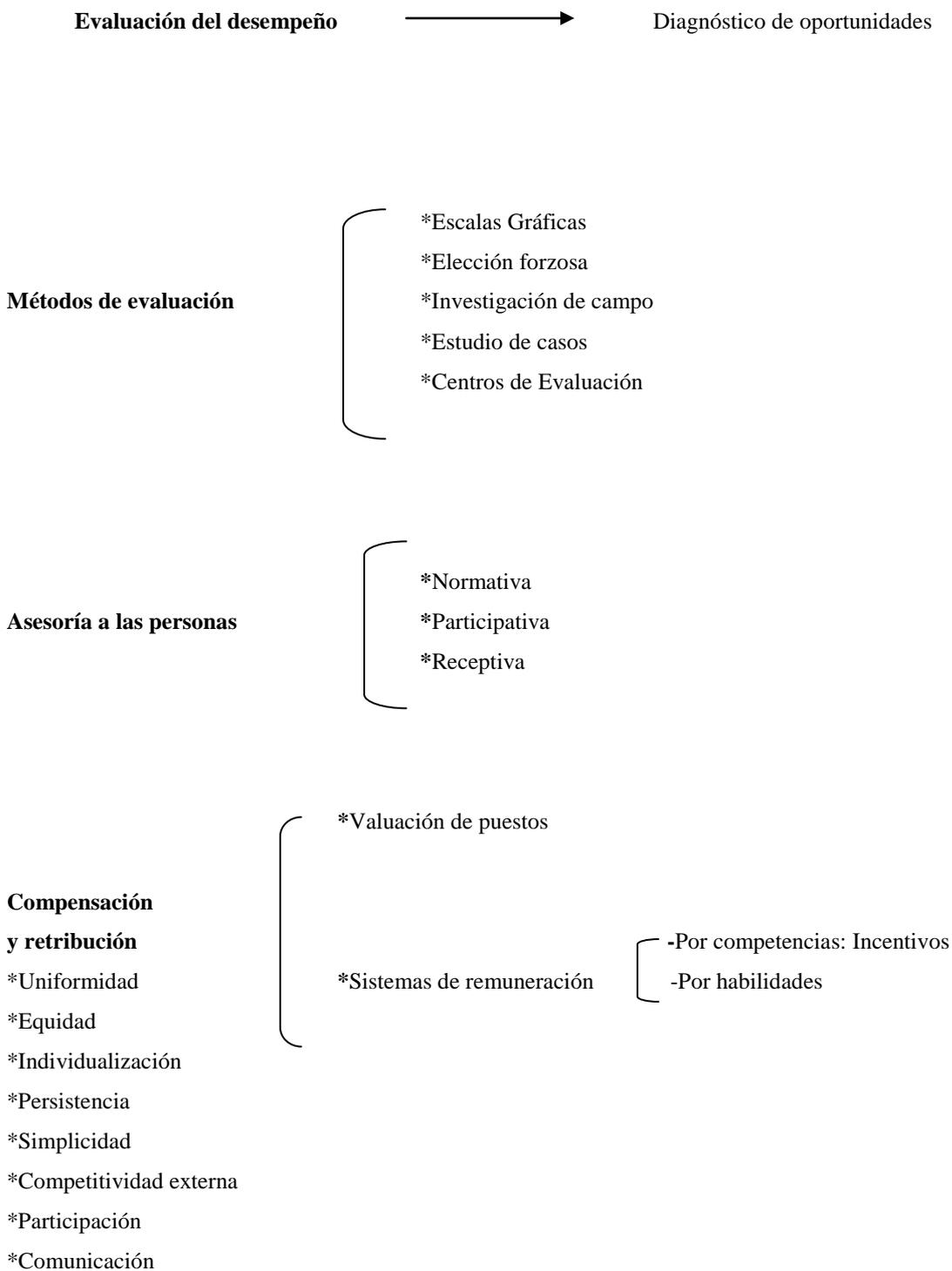
ÍNDICE

1. Evaluación del desempeño
 - 1.1. Métodos de evaluación
 - 1.2. Asesoría al personal
2. Compensación y retribución
 - 2.1. Valuación de puestos
 - 2.2. Sistemas de remuneración
3. Anexos

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- ¿De qué depende que la DPP elija un método de evaluación u otro?
- ¿Cuáles son las consecuencias de esa elección?
- ¿Podemos evaluar el grado de cumplimiento ético?
- ¿Puede verse afectado el desempeño por la política de salarios adoptada por la organización?

ESQUEMA



1. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la valoración sistemática de cómo lleva a cabo sus funciones cada persona en su puesto de trabajo así como de su potencial de desarrollo. Tradicionalmente ha venido utilizándose como un sistema de control con frecuencia arbitrario.

La DPP debe convertir la evaluación en un sistema de diagnóstico de oportunidades con el propósito de que las personas crezcan y se desarrollen de manera continua.

Además, al mejorar el rendimiento individual del empleado, se producirá un incremento organizacional, lo que hace que este aspecto sea de importancia estratégica³⁸.

Para llevar a cabo este proceso de forma ética debe garantizarse un clima laboral de respeto y confianza, y debe llevarse a cabo de forma democrática, participativa y consensuada.

Las prácticas más acordes con este estilo son:

- Establecer estándares objetivos, confiables y justos del desempeño individual.
- Orientar la evaluación del desempeño a resaltar lo positivo y buscar soluciones de lo negativo.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Determinar los indicadores que se van a utilizar como medida del desempeño y comunicarlos a todas las personas.
- Utilizar las evaluaciones como medida de promoción.
- Proporcionar retroalimentación tanto a los superiores como a los propios trabajadores sobre su desempeño y logros.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño depende de la política que sobre las personas adopte la organización. Por ejemplo, la **administración por objetivos** (APO)

³⁸ DÁVILA, A. y ELVIRA, M. M.: “La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento: Un caso de estudio”, *Universia Business Review*, tercer trimestre, 2010, pp. 124-141.

ha pasado de ser arbitraria y autocrática a motivadora y participativa, con lo que se ha conseguido que los empleados se involucren en el proceso, reduciéndose la tensión y el temor que producía anteriormente.

Con un mayor grado de compromiso personal los objetivos pueden alcanzarse por consenso, logrando los empleados y los superiores acuerdos con respecto a la asignación de recursos y a los medios necesarios para alcanzarlos.

Otra forma tradicional de evaluación es el método **evaluación del desempeño de 360°**, en la que participan todos los que tienen algún tipo de relación con el evaluado: el superior, los compañeros de trabajo, los clientes, los proveedores, etcétera. Es un método circular que presenta ventajas e inconvenientes (tabla 1).

Tabla 1. Evaluación de 360°

VENTAJAS	INCONVENIENTES
-Múltiples perspectivas -Mayor calidad de la información - Completa iniciativas de Calidad Total	- Administrativamente complejo - Puede provocar resentimientos en el evaluado - Los evaluadores pueden tener prejuicios

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino una herramienta para obtener información y datos que puedan ser analizados posteriormente, la DPP debe elegir cómo va a llevar a cabo esta labor. Los cuestionarios de análisis y diseño de puestos ya estudiados pueden ser un buen punto de partida para el evaluador del desempeño.

Esta función de la DPP es bastante administrativa, pero lo importante es diseñar las preguntas de los cuestionarios que van a servir para evaluar el desempeño.

Una vez elegido el objetivo e informados los empleados para obtener un compromiso de participación, las fases serán:

1. Elegir al evaluador y darle formación.
2. Elegir y diseñar el método de acuerdo con el supervisor.
3. Llevar a cabo el proceso.
4. Proporcionar retroalimentación al empleado y al supervisor.
5. Asesorar al empleado.

1.1. Métodos de evaluación

El método de evaluación que se elija dependerá del nivel y de las áreas en las que se encuentren las personas objeto de la evaluación. Pueden utilizarse varios métodos de forma conjunta estableciéndose un sistema de evaluación adecuado al tipo y características de la persona implicada.

Se establece un plan de comunicación que actúa en sentido horizontal y vertical dentro de la organización.

Hacemos hincapié en que lo más importante es elegir adecuadamente los factores que van a ser utilizados para la evaluación, y no tanto el método en sí mismo.

Entre los métodos de evaluación del desempeño se encuentran:

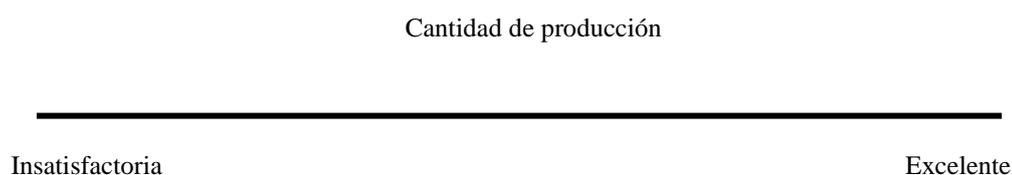
- 1. Evaluación mediante escalas gráficas.** Es un método muy utilizado por su sencillez pero que se presta mucho a la subjetividad y los prejuicios del evaluador. Con objeto de neutralizar esta subjetividad, sus resultados se someten a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos. Utiliza un cuadro de doble entrada en el que las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales los grados de variación de esos factores. Suele utilizarse para medir niveles de desarrollo productivo (tabla 2).

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del método de las escalas gráficas

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">- Sencillo de aplicar y de fácil comprensión- Permite una visión integral de las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas- El registro de las evaluaciones es sencillo: simplifica la tarea del evaluador	<ul style="list-style-type: none">- Es inflexible: el evaluado debe ajustarse a las características del instrumento- Los evaluadores tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación, tanto si son benevolentes como si son rígidos, lo que puede producir el efecto halo, los prejuicios y los estereotipos- Facilita la rutina y estandarización de los resultados- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de los evaluados

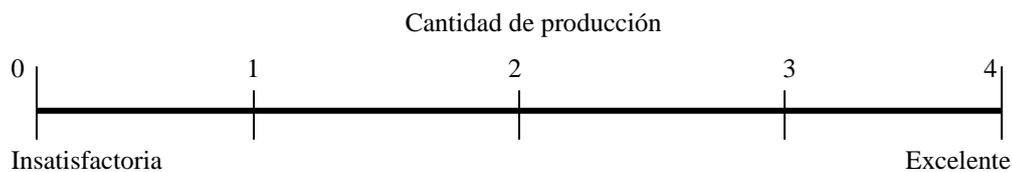
Si sólo se definen los extremos (satisfactorio/insatisfactorio) el método se llama de escalas gráficas continuas (figura 1).

Figura 1. Escala gráfica continua



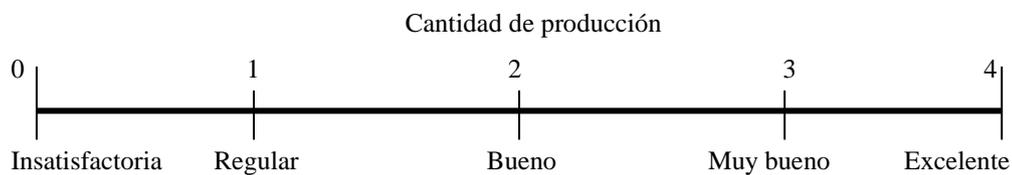
Cuando se establecen niveles intermedios de medición, recibe el nombre de escalas gráficas semicontinuas (figura 2).

Figura 2. Escala gráfica semicontinua



Cuando en la escala se ha establecido la posición y descripción de sus marcas, recibe el nombre de escalas gráficas discontinuas (figura 3). En el Anexo I se recoge un ejemplo de evaluación del desempeño por este método.

Figura 3. Escala gráfica discontinua



En ocasiones en este método se atribuyen puntos para cuantificar los resultados, lo que facilita la comparación entre los desempeños de las personas. Los factores utilizados se ponderan y se les da una puntuación de acuerdo con la importancia que se considere que tienen en la evaluación. Una vez hecha, se cuentan los puntos que ha obtenido cada persona. En el Anexo II se recoge un ejemplo de evaluación del desempeño con el sistema de puntos.

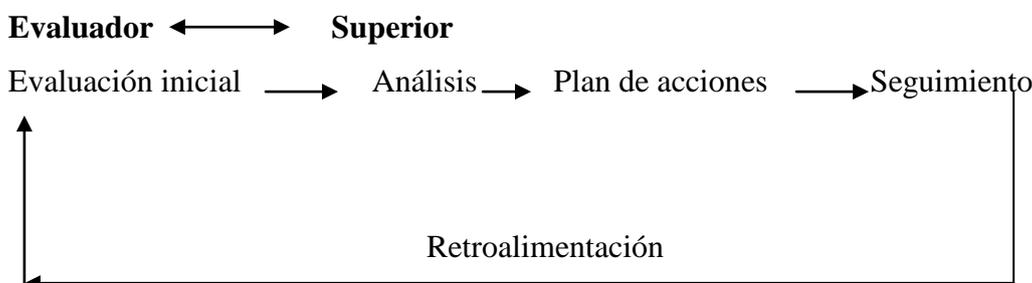
2. Elección forzosa. Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Se forman bloques con dos frases de significado positivo y dos con significado negativo. Es el evaluador el que elige la frase que más se ajusta al evaluado. Otras veces se eligen sólo frases positivas (por ejemplo, cuatro), y se asigna un más o un menos en función de que puedan aplicarse al evaluado o no. Este método elimina el efecto halo de subjetividad que tenía el anterior, pero no recoge ninguna información fiable sobre la capacitación del evaluado (tabla 3).

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes del método de elección forzosa

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Elimina el efecto de la generalización, proporcionando resultados confiables y exentos de subjetividad - Aplicación sencilla que no precisa la formación previa a los evaluadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Su elaboración es complicada, exigiendo una adecuada planificación - Discrimina a los evaluados en pocas categorías - No proporciona una noción general del resultado de la evaluación

3. Investigación de campo. El evaluador se reúne con el superior inmediato del evaluado y se analizan los hechos y situaciones que dan lugar al desempeño: las causas, los orígenes y los motivos del mismo. Aquí el evaluador, será alguien de la DPP especializado, que pasará por los distintos departamentos para hacer su labor. Es un proceso lento y muy complejo pero tiene numerosas ventajas sobre los métodos anteriores. La DPP muestra aquí su labor de asesoría y permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador. Además, liga la evaluación a la mejora de la capacitación y al desarrollo de carreras siendo uno de los métodos más completos. (figura 4).

Figura 4. Etapas en el proceso de evaluación mediante investigación de campo



En una primera fase el evaluador se reúne con el superior inmediato de la persona y evalúan el desempeño en satisfactorio, más que satisfactorio o menos que satisfactorio. Posteriormente el experto plantea al superior una serie de cuestiones para saber a qué se debió el resultado. Por ejemplo, necesitará saber si recibió capacitación o no; si había tenido experiencia en otras tareas; si necesita recibir capacitación en un futuro, etcétera.

Una vez analizado el desempeño, se establece un plan de acción fijando, según el caso, si el empleado precisa un programa de asesoría o capacitación para establecer si finalmente permanecerá en el puesto, será promocionado, o trasladado a otro puesto. El seguimiento de estas acciones serán útiles para la próxima evaluación, lo que permitirá analizar si han sido las acciones adecuadas en cada caso (tabla 4).

Tabla 4. Ventajas e inconvenientes del método de investigación de campo

VENTAJAS

- El superior obtiene una información del contenido de los puestos así como de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios
- La evaluación obtenida es profunda, imparcial y objetiva
- La planificación bien hecha permite una verdadera mejora en el desempeño
- Permite la colaboración entre la DP (que hace una función de *staff* y de asesoría) y el supervisor inmediato

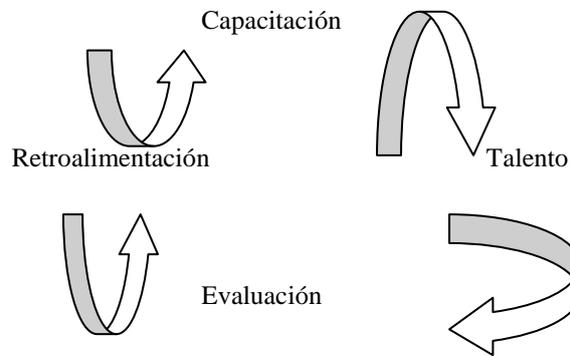
INCONVENIENTES

- Elevado coste porque precisa formación del evaluador
- Lentitud del proceso

La evaluación es necesaria no sólo para la empresa; también el empleado necesita saber que su trabajo está siendo realizado de forma adecuada y que será remunerado de acuerdo con su esfuerzo y resultados. Se trata, por lo tanto, de un sistema de

información que utiliza unos determinados procedimientos para recoger datos sobre las personas en su trabajo, con el ánimo de mejorar su actuación (figura 4).

Figura 4. Sistema de información de la evaluación



Todavía más complejo se muestra el panorama cuando se trata de evaluar las competencias. Uno de los métodos utilizados es el estudio de casos. Es un método a través del cual el individuo tiene que ponerse en una situación hipotética y emitir un juicio de valor o dar una solución al dilema planteado. Se propone un caso complicado, normalmente sacado de la vida real, en el que hay que analizar las soluciones que en el mismo se dan. Las respuestas que el evaluado da a las preguntas que se formulan permitirán al evaluador sacar conclusiones sobre las competencias tanto genéricas como específicas necesarias para el puesto.

También podemos utilizar una técnica que frecuentemente se utiliza para seleccionar y promocionar directivos conocida como Centros de Evaluación³⁹.

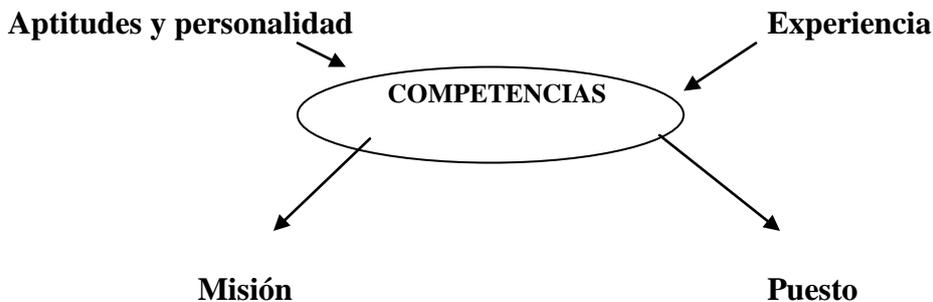
Los Centros de Evaluación son programas que utilizan técnicas de simulación, reuniones y ejercicios para identificar las competencias de las personas.

No podemos hacer una lista universal de competencias utilizables en todos los sectores, en todas las culturas o en todos los puestos, y por lo tanto, su evaluación resulta muy complicada. Las competencias son fruto de las aptitudes y la personalidad, pero también

³⁹ WOODRUFFE, C.: "Assessment centres: identifying and developing competences", Institute of Personnel Management, Londres, 1993.

de la experiencia que adquirimos con la práctica. Todo ello tendrá su reflejo en la forma en que cada persona llevará a cabo su misión y desarrollará las tareas en su puesto de trabajo (figura 5).

Figura 5. Evaluación de las competencias



La principal dificultad estriba en definir y delimitar qué competencias son necesarias para cada puesto. La utilización de los perfiles de competencias en la gestión de personas es un factor de integración que permite alinear a la compañía en torno a criterios y valores compartidos entre los empleados y los directivos.

¿Existe un método mejor que otro de evaluación del desempeño? No podemos afirmar que exista un método mejor que otro, pero cuanto más complejo sea más nos acercará a la realidad y mejores consecuencias podremos obtener de los resultados.

1.2. Asesoría al personal

Una vez finalizado el proceso y proporcionada la retroalimentación al empleado y al supervisor, puede ser necesaria la intervención de la DPP a través de un programa de asesoría.

La asesoría es un programa encaminado a ayudar al empleado a analizar, explorar y resolver un problema.

Con frecuencia los problemas personales o la tensión que surge al enfrentarse a nuevas tareas, o una excesiva presión, provocan en algunas personas un estado de ánimo que no

les permite ser más efectivos ni tener una vida laboral satisfactoria. La DPP debe desarrollar estos programas de asesoría, abarcando todos los puestos de la organización, incluidos los directivos.

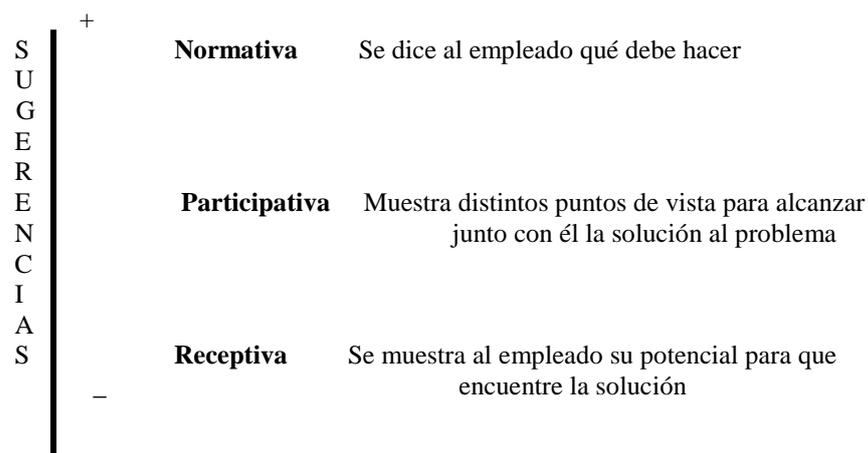
En principio, la asesoría debería estar para resolver problemas planteados en el ámbito estrictamente laboral, pero cuando no sea posible, el asesor deberá ser muy cuidadoso para no penetrar en la esfera privada del empleado. Imaginad el caso de una persona que tiene el hábito de beber en exceso: su comportamiento privado puede acabar teniendo graves repercusiones en su vida laboral y en la del resto de compañeros.

Proteger la privacidad es absolutamente necesario, por lo que los informes resultantes de la asesoría serán confidenciales, y sólo tendrán acceso a ellos las personas directamente relacionadas con la solución del mismo.

Tipos de asesoría

Considerada la asesoría en términos del grado de sugerencias que el asesor aporta al empleado, podemos clasificarla en tres tipos: normativa, participativa y receptiva (figura 6).

Figura 6. Tipos de asesoría



1. **Asesoría normativa.** Consiste en escuchar los problemas de cada persona, decidir junto con ella qué debe hacerse, y comunicarle de forma indirecta qué tipo de acción se considera óptimo.
2. **Asesoría participativa.** Tiene que conseguirse establecer un verdadero intercambio entre el empleado y el asesor para que juntos puedan encontrar la solución al problema. En este caso, la habilidad del asesor es imprescindible, puesto que su papel consiste en mostrar al empleado otro punto de vista que él no había observado, como puede ser el de un compañero de trabajo o el de la organización.
3. **Asesoría receptiva.** Es el extremo opuesto de la asesoría normativa. Consiste en escuchar al empleado que solicita la asesoría, alentándole a que examine el problema y encuentre la solución adecuada. Atiende más a la posibilidad de que el empleado resuelva el problema que a resolver el problema en sí mismo.

2. Compensación y retribución

Las personas que trabajan en la organización perciben unas remuneraciones económicas y, cada vez con mayor frecuencia, otro tipo de compensaciones a cambio de las tareas que realizan en ella. Por regla general, el dinero recibido puede incidir positivamente en la productividad, ya que se trata de un factor que contiene un elemento de motivación.

El problema está en que muchas personas no perciben que tenga que ver con un incremento de su esfuerzo o con sus competencias, sino con otro tipo de criterios como pueden ser el tiempo que llevan en la empresa, el nivel de estudios o el desempeño de años anteriores. Además, la política retributiva fijará la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo.

Una política retributiva aplicada con sentido ético debe contemplar las siguientes prácticas:

- Establecer una política de compensación capaz de atraer y mantener a las personas adecuadas para la organización.
- Desarrollar políticas de compensación que sean justas y equitativas, manteniendo tanto la equidad interna como la externa.

- Los salarios de los directivos no deben exceder al de la media de los empleados en cantidades exageradas.
- Fijar una política de incentivos que sea pública y equitativa.
- Respetar los compromisos adquiridos con los trabajadores.

La remuneración económica directa es lo que el empleado recibe en forma de salarios, premios y comisiones. La remuneración económica indirecta incluye las vacaciones, bonos, horas extras, complementos (por ejemplo por peligrosidad o trabajo nocturno) y prestaciones sociales que ofrece la organización (guardería, comedor, seguro de vida o plan de pensiones grupal, etcétera).

Para la mayoría de las personas la remuneración es lo que les permite satisfacer sus necesidades y las de su familia. Pero el trabajo es algo más que la simple cobertura de necesidades fisiológicas: es fuente de orgullo, autoestima y reconocimiento.

El modelo salarial tiende a vincular el salario fijo (lo que conocemos por salario base) a las competencias profesionales y al talento aportado por cada persona a la organización. Por su parte, el salario variable se relaciona con los resultados individuales o del grupo, y una compensación variable a largo plazo según la creación de valor para accionistas, clientes y entorno social, que se articula a través de acciones, opciones sobre acciones, y otros instrumentos.⁴⁰

Partiendo de las prácticas éticas anteriormente expuestas los **principios** por los que debe regirse una política retributiva son:

- 1. Uniformidad.** Dentro de un mismo grupo o categoría profesional no deben existir muchas variaciones, lo que no significa que todos dentro del grupo tengan el mismo salario. Debe reflejar la cultura de la organización y ser adecuada a la estrategia de la empresa.

⁴⁰ <http://www.deltarh.com/> estudio de remuneraciones de directivos, jefes y personal cualificado de empresas españolas.

2. **Equidad.** Con ayuda de la valoración de puestos se asignarán a puestos con niveles de competencias similares compensaciones similares, lo que se conoce por consistencia interna.
3. **Individualización.** La retribución debe reflejar el esfuerzo hecho por cada uno, de ahí que haya que buscar la adecuada combinación de remuneración fija y variable.
4. **Persistencia.** Salvo problemas muy graves de la empresa, la política retributiva debe mantenerse en el tiempo. Nada incrementa más la desconfianza que el cambio sin una explicación o motivo.
5. **Simplicidad.** Una política sencilla es fácilmente comprensible por todos.
6. **Competitividad externa.** Para atraer y retener a los mejores talentos es necesario saber cuánto pagan las empresas de la competencia, lo que se conoce por consistencia externa. Se alcanza con la información obtenida a través de la encuesta salarial que elabora el Instituto Nacional de Estadística⁴¹.
7. **Participación.** La participación y el compromiso tanto de la alta dirección como de los empleados en la elección del sistema de retribución contribuirá a que este permanezca y se desarrolle.
8. **Comunicación.** Todos los empleados deben conocer los aspectos que pueden influir en su remuneración.

La aplicación de estos principios tiene diversos efectos⁴²:

- Reduce los agravios comparativos
- Facilita el desarrollo de carreras
- Reduce la rotación
- Facilita el desempeño
- Favorece la formación
- Reduce las protestas por el pago de salarios
- Aumenta la experiencia
- Reduce el absentismo y el abandono de la organización

⁴¹http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736061721&menu=ultiDatos&idp=12547359765

⁴² MILKOVICH, G.T. y NEWMAN, M. J.: “Compensation”, Hoemwood,I11, BPI Irwin, 1990.

2.1. Valuación de puestos

Es el proceso de análisis y comparación del contenido de los puestos que se utiliza para clasificarlos por categorías, y posteriormente para establecer el sistema de retribución. Utiliza diferentes técnicas y criterios para elaborar una estructura lógica, equitativa y justa que permita a la Dirección (junto con la DPP en funciones de *staff*) determinar la posición relativa de cada puesto dentro de la organización. La valuación tradicionalmente se fundamenta en el análisis de puestos, ya que se trata de evaluar el contenido y la naturaleza del puesto, y no las características de las personas que los ocupan.

Esta visión tradicional tiene que ser reemplazada por otra en la que se piense en cómo debe ser recompensada y remunerada la persona, y no el puesto.

Dado que lo que nos interesa es llevar a cabo una remuneración ética, es imprescindible colocar a la persona en el centro de la decisión. Así, cada persona tiene que ser remunerada según el grado de habilidades, conocimientos y actitudes específicos que ofrece. Para estimar dicho grado, la DPP incluirá en los cuestionarios que se utilicen para evaluar, factores que permitan determinarlo.

2.2. Sistemas de remuneración

La parte del salario que contiene elementos motivadores se encuentra en la retribución variable. La claridad en la política retributiva así como el rigor en su aplicación son elementos que permitirán a las personas saber por qué cobran lo que cobran y qué pueden hacer para ganar más dinero. Esto se consigue con años de práctica y con altos niveles de confianza.

La retribución variable se convierte en elemento motivador cuando explica la relación entre el esfuerzo y el resultado.

El esfuerzo tiene que estar al alcance de la persona, es decir tiene que suponer un reto a su medida. Además, la retribución variable tiene que ser significativa con relación a la retribución fija.

Por otro lado, la falta de claridad y de rigor y la percepción de falta de competitividad en el mercado actúan de forma negativa en la motivación. Si el empleado percibe que está peor pagado que otro de la competencia, el abandono de la organización es cosa de tiempo.

Así como en los sistemas de pago tradicionales se hace hincapié en la categoría profesional, la antigüedad y el nivel de responsabilidad, para abordar una remuneración justa, equitativa y ética hay que incluir, además, el desempeño, las habilidades y las competencias. En realidad, el dinero es un factor de motivación pero no es el único.

Remuneración por habilidades

Basa el pago de los salarios en lo que las personas demuestran que saben, y no por los puestos que ocupan. Se remuneran tanto el conocimiento como las habilidades múltiples, pero, a diferencia de la remuneración por el análisis del puesto en esta ocasión se comienza por el análisis de las habilidades.

En primer lugar hay que recabar toda la información sobre el conocimiento o las capacidades que se necesitan para desempeñar una función dentro de la organización puesto que es necesario describirlas, evaluarlas y certificarlas.

Así como el análisis del puesto está ampliamente contrastado con la práctica, el análisis de las habilidades todavía no ha sido suficientemente contrastado. Pueden establecerse bloques de capacidades y niveles dentro de ellas que midan los grados, de forma similar a como se hace en la valuación.

En algunos casos se utilizan los títulos académicos, en otros demostraciones en la práctica y en otros casos, exámenes.

Remuneración por competencias

Las competencias hacen referencia a las características de las personas necesarias para obtener una ventaja competitiva. Las competencias suelen utilizarse más para evaluar funciones técnicas y operativas. Se utilizan procedimientos similares a los de evaluación de puestos, pero fijándose no en este sino en la persona que lo desarrolla.

Combinando estos distintos tipos de evaluaciones, se implementan los incentivos o primas que constituirán la parte de retribución variable. Algunos tipos de incentivos son los siguientes⁴³:

- 1. Por resultados.** Se remunera con una cantidad al final de cada año a algunas personas en función a su contribución al logro de la organización. Normalmente tiene que ver con la rentabilidad, productividad, aumento de la cuota de mercado, etcétera. En nuestro país pueden ser de varios tipos:
 - Primas individuales. Las destinadas a la mano de obra directa suelen consistir en un porcentaje del incremento de cantidad o de ahorro de costes en el estándar. Las destinadas a mandos y otros empleados, tienen una naturaleza más cualitativa y van acompañadas de una evaluación del desempeño.
 - Primas colectivas. Suelen otorgarse a los resultados de los equipos o grupos de trabajo.
 - Primas para directivos. En el caso de los directivos esta parte del salario tiene más peso que en los anteriores (del 10 al 30%).
 - Bonos. Tienen un horizonte temporal, normalmente el ejercicio presupuestario. Se aplican tanto a directivos, cuadros y empleados en general, como a directivos; de forma individual o colectiva. Es similar a las primas anteriormente expuestas pero están más ligados a los resultados globales; tienen un componente subjetivo basado en el desempeño de cada persona.
 - Gratificaciones. No tiene un sistema que los soporte, es decir que la forma de concederse es totalmente subjetiva. Debido a este carácter, puede provocar agravios comparativos y frustraciones.

⁴³ CHIAVENATO, I.: "Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações," Elsevier, Campus, Río de Janeiro, 1999.

2. **Reparto gratuito de acciones de la empresa.** Se otorga así la participación en la empresa.
3. **Opción de compra de acciones de la empresa** (*stock options*). Esta modalidad proviene de Estados Unidos y consiste en posibilitar la incorporación como accionista pero con unas condiciones especiales.
Aunque en un principio esta estrategia estaba limitada a los directivos, en la actualidad está ampliándose a otros niveles de empleados. La empresa cuando lanza un plan de opción de compra de acciones suele realizar un aumento de capital. Ofrece a los empleados un número limitado de acciones a precio fijo (normalmente subsidiado). Una vez finalizado el plazo (3 ó 5 años), el titular tiene el derecho a comprar el número de acciones previamente fijado, al precio pactado.
4. **Participación en beneficios.** No se trata de un complemento por resultados, sino que es independiente de los mismos. Para que exista es necesario que derive de la prestación del trabajo, no como consecuencia de otro tipo de colaboración con la empresa⁴⁴.

RESUMEN

La evaluación del desempeño y la compensación y retribución son aspectos que están íntimamente unidos en las organizaciones.

Los métodos tradicionales se fijan en las características de los puestos mientras que desde la perspectiva de la DPP hay que poner el acento en las personas, de manera que la evaluación contribuya a su desarrollo. Además, la compensación debe recoger no sólo el desempeño sino también las habilidades y las competencias.

La remuneración variable es el factor motivador del salario, adquiriendo diversas modalidades que van desde las primas por resultados a las opciones de compra de acciones, pasando por el reparto gratuito de acciones y la participación en beneficios.

⁴⁴ <http://www.comfia.net/archivos/Participacion%20en%20beneficios.pdf>

3. Anexos

Anexo I. Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas⁴⁵

Nombre y apellidos:..... Fecha:...../...../.....

Departamento/Sección: Puesto:

Desempeño de la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual

	óptimo	bueno	regular	tolerable	malo
Producto Volumen y cantidad normales	Siempre va más allá de lo Exigido <input type="checkbox"/>	Con frecuencia va más allá de lo exigido <input type="checkbox"/>	Satisface lo exigido <input type="checkbox"/>	A veces está por debajo de lo exigido <input type="checkbox"/>	Siempre está por debajo de lo exigido <input type="checkbox"/>
Cualidad Esmero y orden en el trabajo	Siempre superior. Excepcionalmente exacto <input type="checkbox"/>	Bastante exacto. A veces superior <input type="checkbox"/>	Satisfactorio siempre. Regularmente exacto <input type="checkbox"/>	En ocasiones presenta errores <input type="checkbox"/>	Presenta gran cantidad de errores <input type="checkbox"/>
Conocimiento del trabajo Grado del conocimiento que tiene de su trabajo	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos <input type="checkbox"/>	Sabe lo necesario <input type="checkbox"/>	Sabe suficiente <input type="checkbox"/>	Sabe una parte. Necesita capacitación <input type="checkbox"/>	Sabe poco <input type="checkbox"/>
Cooperación Actitud ante la empresa, sus colegas, el jefe	Excelente espíritu de cooperación. Gran empeño <input type="checkbox"/>	Funciona bien en equipo. Procura colaborar <input type="checkbox"/>	Suele colaborar con el equipo <input type="checkbox"/>	Sólo colabora cuando es necesario <input type="checkbox"/>	Se muestra reticente a colaborar <input type="checkbox"/>

Características individuales: considerar las características del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función

Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	Óptima intuición y capacidad de percepción <input type="checkbox"/>	Buena intuición y capacidad de percepción <input type="checkbox"/>	Intuición satisfactoria y capacidad de percepción <input type="checkbox"/>	Poca intuición y capacidad de percepción <input type="checkbox"/>	Sin intuición y nula capacidad de percepción <input type="checkbox"/>
Creatividad Capacidad para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Original y creativo <input type="checkbox"/>	Casi siempre tiene buenas ideas <input type="checkbox"/>	Algunas veces presenta sugerencias <input type="checkbox"/>	Rutinario. Tiene pocas ideas <input type="checkbox"/>	No tiene ideas. Muy rutinario <input type="checkbox"/>
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	Es capaz de llevar a la práctica nuevas ideas de forma óptima <input type="checkbox"/>	Buena capacidad para concretar nuevas ideas <input type="checkbox"/>	Pone en práctica nuevas ideas de forma satisfactoria <input type="checkbox"/>	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos <input type="checkbox"/>	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto <input type="checkbox"/>

⁴⁵ CHIAVENATO, I.: “Administración de recursos humanos”, Mc GrawHill, México, 2007.

Anexo II. Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas con puntos⁴⁶

Nombre y apellidos:..... Fecha:../../.....
 Departamento/Sección: Puesto:

Considere cada factor por separado, asignando una sola calificación a cada uno.
 Coloque los puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
1. Producción Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	Inadecuada	Apenas aceptable	Satisfactoria	Siempre buena producción	Siempre volumen sobresaliente	
2. Calidad Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero	Comete demasiados errores. Desorden y falta de cuidado	Generalmente satisfactorio. En ocasiones deja que desear	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien sus trabajo	Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	Es imposible depender de su trabajo. Necesita vigilancia constante	Si no cuenta con supervisión, no siempre se puede contar con su trabajo	Aplicando una supervisión normal, se puede depender de su trabajo	Buena dedicación. Basta con dar una pequeña directriz	No necesita ninguna supervisión	
4. Cooperación. Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas y la manera de acatar órdenes	Poco dispuesto a cooperar	Se muestra difícil en ocasiones	Generalmente cumple de buen talante	Siempre dispuesto a colaborar y ayudar	Se esfuerza por ayudar	
5. Sentido común. Iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones de talladas o las situaciones fuera de lo común	Siempre toma la decisión equivocada	Se engaña con frecuencia; hay que darle instrucciones de talladas	Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	Normalmente resuelve los problemas con elevado sentido común	Piensa con velocidad y lógica en todas las situaciones	
6. Presentación personal Considere la impresión que la presentación personal produce en otros	Aspecto descuidado	A veces descuida su aspecto	Normalmente presenta buen aspecto	Cuidados en su aspecto	Excepcionalmente bien cuidado	

⁴⁶ CHIAVENATO,I.: Ibidem.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

CFR: "Empresas TOP para trabajar", LID Editorial Empresarial, Madrid, 2007.

Presenta un completo estudio de la capacidad de las empresas para atraer y retener el talento, identificando las estrategias y beneficios que cada una de estas ofrece para satisfacer y fidelizar a sus mejores empleados.

MÍNGUEZ VELA, A.: "Dirección práctica de Recursos Humanos", Esic, Madrid, 2000.

El enfoque es eminentemente práctico y aunque hace nula mención a la ética, puede resultar de ayuda a la hora de implementar políticas concretas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Asesorar: informar al empleado y darle consejo.

Competencia: capacidad para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Desempeño: realización de las funciones o acciones que corresponden a un empleo, ocupación, profesión o papel.

Efecto de halo: influencia que produce la impresión general que se tiene de un evaluado. Hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.

Estereotipo: imagen o idea aceptada comúnmente con carácter inmutable.

Evaluación: estimación del desempeño.

Prejuicio: juicio o idea preconcebida formado antes de conocer a la persona.

TEMA 8. EL USO DEL PODER Y LA COMUNICACIÓN

Irene Saavedra Robledo

ÍNDICE

1. El poder en la organización
2. Las relaciones en la organización
 - 2.1. Las relaciones interpersonales
 - 2.1.Las relaciones colectivas
3. La comunicación
 - 3.1.Comunicación interpersonal
 - 3.2.La comunicación en la empresa
 - 3.3.Otras formas de comunicación
4. Mejorar la comunicación en la empresa

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- ¿Es legítimo usar el poder en las organizaciones?
- ¿Es lo mismo poder que autoridad?
- ¿Qué otorga el poder?
- ¿Por qué se producen los conflictos?
- ¿Puede mejorarse la comunicación?

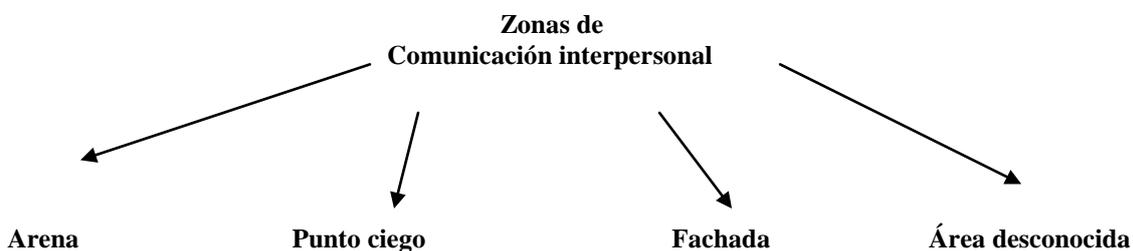
ESQUEMA

Autoridad → Poder formal por la posición que se ocupa

Poder {
* Autoridad
* Control de recompensas y sanciones
* Información y experiencia
* Establecimiento de alianzas
* Carisma

Poder ascendente → Persuasión manipuladora: ocultación del objetivo
→ Manipulación: ocultación del objetivo y de la intención

Relaciones → **Interpersonales** → Conducta defensiva
→ Conducta interpersonal
→ **Colectivas** {
* Grupos Informales { -De interés
-De amistad
* Grupos Formales { -De mando
-De poder



Mejorar la comunicación {
* Exposición
* Retroalimentación
* Inteligencia emocional

1. El poder en la organización

Analizamos aquí un aspecto directamente relacionado con la forma en que tanto la Dirección de la organización como la DPP abordan sus actividades: el uso del poder.

El poder es un elemento utilizado con frecuencia en las relaciones entre los individuos: se dan relaciones de poder entre padres e hijos, entre los componentes de una pareja, y, por supuesto, también entre los compañeros de trabajo. A menudo los vocablos poder y autoridad se utilizan indistintamente, pero como veremos a continuación existe una importante diferencia entre ambos.

El poder "es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa"; es decir, es la capacidad de conseguir que se hagan las cosas como uno quiere. Alude, pues, a cierta habilidad que posee quien lo ejerce. Mientras que la autoridad "es el carácter o la representación de una persona por su empleo, mérito o nacimiento"; es decir, tiene que ver con el papel que desempeña la persona.⁴⁷

Dentro de una organización, la autoridad es el poder formal que tiene una persona por la posición que ocupa dentro de la misma.

Las indicaciones de quien posee autoridad se obedecen porque tiene que ser así. Por ejemplo, en una jerarquía de autoridad, el director ejecutivo está por encima del director de ventas y este a su vez, está por encima de los vendedores. Las propiedades atribuibles a la autoridad se derivan de su propia definición, y son las que a continuación se enuncian:

- Es consustancial con la posición de una persona. No tiene pues nada que ver con las características personales.
- Es aceptada por los subordinados. Quien se encuentra en una posición de autoridad

⁴⁷ www.rae.es

la ejerce y logra el cumplimiento a través del respaldo legal que dicha posición le confiere.

- En la jerarquía de la organización, la autoridad se utiliza de arriba hacia abajo.

En todas las organizaciones existen relaciones de poder entre los individuos. El conflicto aparece cuando no se da la correspondencia entre las necesidades de la organización y las necesidades de las personas que forman parte de ella.

El poder puede utilizarse con fines oscuros o egoístas, lo que hace que frecuentemente el vocablo poder tenga connotaciones negativas; pero también puede utilizarse adecuadamente, de manera justa y con sentido ético. La utilización que los individuos hacen del poder no debe confundirse con el poder en sí mismo; de hecho, en las organizaciones, toda interacción entre los miembros de las mismas, implica el ejercicio del poder.

El ejercicio del poder puede plantear conflictos a las personas de la organización cuando no existe concordancia entre las necesidades de aquélla y las de las personas

Tanto el poder como la autoridad pueden perderse por varias razones. Cuando un directivo o supervisor ejerce el poder de forma inadecuada (o no lo ejerce) puede ocurrir que pierda la autoridad que tenía. Por ejemplo, no actuar cuando ocurre un conflicto -y todos los subordinados están esperando que el supervisor tome medidas-, hace que se pierda autoridad.

El poder puede perderse al actuar incorrectamente; por ejemplo, al quitar a alguien lo que le pertenecía o también por no darle lo que le correspondía. Los directivos que imponen una serie de normas y restricciones excesivamente rígidas, hacen un uso inútil del poder y acaban, también, perdiendo autoridad.

Desde el punto de vista de la DPP nos interesa analizar la forma de ejercer el poder que sirva para la colaboración entre las personas y mejore las relaciones entre ellas.

Así, cuando A puede influir en B, pero no a la inversa, lo más probable es que la relación sea más satisfactoria para A que para B. Pero si A es capaz de hacer que B participe y colabore en la toma de decisiones, la satisfacción de B aumentará y el poder como problema disminuirá.

Compartir el poder contribuirá a mejorar las relaciones y a crear el clima de colaboración necesario enunciado anteriormente, pero no es una tarea sencilla; es lo que se conoce por *empowerment*. Para que una propuesta de este estilo prospere en una organización, es preciso un cambio gradual de la cultura, ya que no es posible imponerlo por la fuerza.

En primer lugar, es preciso que los directivos estén convencidos de que es absolutamente necesario compartir el poder con sus subordinados. En segundo lugar, deben mostrar más apertura con aquellos con quienes vayan a compartir el poder, con objeto de ir creando un clima de confianza. Por último, deben mejorarse los canales de comunicación.

¿Qué es entonces lo que otorga poder?

Algunos estudios científicos se han preguntado por aquellos aspectos que deben poseer los individuos o los grupos para ser poderosos⁴⁸, siendo los más significativos los siguientes:

- 1. Posiciones de poder (autoridad).** La posición dentro de la organización está asociada a cierta cantidad de poder formal. Lo más frecuente es que cuanto más alto esté el individuo en la jerarquía de autoridad más poder tenga. Cuando el poder proviene de la autoridad, los subordinados obedecerán, puesto que consideran que este poder es legítimo.
- 2. Control de recompensas.** La posibilidad de conceder algún tipo de premio -como

⁴⁸ FRENCH, J. R. P. y RAVEN, B. H.: "The Bases of Social Power", en D. Catwright (ed.), "Studies in Social Power", Ann Arbor, Mich. Institute of Social Research, 1959.

BALDRIDGE, J. V.: "Power and Conflict in the University", Wiley, New York, 1971.

KANTER R.: "Men and Women of the Corporation", Basic Books, New York, 1977.

puede ser un ascenso, la posibilidad de realizar un curso de perfeccionamiento o la obtención de mayores recursos para realizar un trabajo- también hace a las personas más poderosas. El poder de las recompensas suele utilizarse como respaldo del poder otorgado por la autoridad. Los subordinados que perciben este poder pueden estar interesados en responder a las órdenes o indicaciones.

3. **Poder coercitivo.** Este tipo de poder está basado en la capacidad para infligir una sanción o tomar represalias sobre otras personas. Como ejemplos pueden citarse el impedir el ascenso de un subordinado o trasladarle de puesto por su deficiente desempeño. Los subordinados que perciben este poder -contrario al poder que confiere el control de recompensas- obedecen por temor al castigo.
4. **Información y experiencia.** Cuanta más información o experiencia tiene una persona, mayor es su capacidad para resolver problemas y mayor poder posee. En general, los expertos tienen bastante poder en las organizaciones, y ello aunque su posición de autoridad no sea muy alta. También la información es un factor que otorga poder; y esto es así porque la información resulta fundamental a la hora de tomar decisiones. En muchas organizaciones es frecuente que el secretario del director ejecutivo tenga mucho poder; lo mismo suele ocurrir con los contables, que manejan datos fundamentales para ser utilizados por los ejecutivos o directivos de las organizaciones.
5. **Establecimiento de alianzas.** Las personas capaces de establecer relaciones amistosas tienen mayor facilidad para conseguir que se haga lo que ellos desean. Este aspecto es especialmente interesante en el caso de los directivos de las empresas. En efecto, se ha comprobado que aquellos directivos que dedican más tiempo a establecer relaciones amistosas con los empleados -lo que no implica en absoluto "hacerse amigo" de todos ellos- tienen mayor éxito en lo que proponen.
6. **Carisma.** Hay personas que tienen ciertas características personales -como la presencia o el don de palabra- que hacen que aumente el poder que puedan tener.

La autoridad, el control de recompensas y la coerción pertenecen a la categoría de poderes otorgados por la organización. La experiencia, la información, el establecimiento de alianzas y el carisma pertenecen a la categoría del poder personal.

Un directivo no debe apoyarse sólo en su autoridad, ya que si lo hace, lo más probable es que acabe perdiendo su propio poder, y puede verse superado por individuos o grupos que ejerzan el poder sin tener autoridad.

El poder de abajo hacia arriba

Hemos señalado anteriormente que la autoridad tiene en las empresas una estructura vertical que fluye de arriba hacia abajo. Sin embargo, esto no resulta necesariamente de la misma forma en el caso del poder. Un individuo que ejerza, por ejemplo, el poder ascendente tiene poder, pero no tiene autoridad. Identificamos dos fuentes de influencia: la persuasión manipuladora y la manipulación.

En la **persuasión manipuladora** se intenta convencer a un superior de algo ocultando el verdadero objetivo que se pretende. Por ejemplo, si un administrativo se lleva mal con algún compañero, y sabe que en otro departamento están necesitados de personal, puede hablar con el director de dicho departamento de forma favorable de su compañero con objeto de propiciar el traslado. El administrativo no expone el verdadero objetivo: el deseo de traslado de su compañero; sino que a través de la persuasión, intentará convencer a alguien -que jerárquicamente está por encima de él-, de las bondades de su compañero.

En la **manipulación** se oculta tanto el objetivo como el intento. Sería, por ejemplo, el caso de un empleado que, teniendo la posibilidad de acceder a cierto tipo de informes de los que es responsable un superior jerárquico, los alterara de manera que dicho supervisor se viera en una situación comprometida.

En la persuasión manipuladora se oculta el objetivo mientras que en la manipulación se ocultan el objetivo y la intención.

2. Las relaciones en la organización

Las personas que forman parte de una organización tienen otras actividades distintas del trabajo, actividades sociales y personales a las que suelen dar mucha importancia. Una persona, cuando al comienzo de su jornada laboral se instala en su lugar de trabajo, no deja fuera ninguno de sus problemas, aspiraciones y frustraciones. Todos estos aspectos, junto con la personalidad que cada individuo tenga, pueden verse trasladados al seno de la organización.

Además, las relaciones entre los empleados pueden verse favorecidas o deterioradas como consecuencia de la política emanada desde la Dirección o desde los departamentos. Establecer un buen clima de trabajo contribuirá de forma positiva a eliminar los posibles roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas.

Así como el poder sirve para eliminar conflictos en las organizaciones, las buenas relaciones contribuyen a evitar que dichos conflictos aparezcan.

Los directivos, y muy especialmente la DPP, deben ejercer el poder de forma integradora, propiciando un clima laboral en el que las personas puedan desarrollar todas sus capacidades al tiempo que cooperan para alcanzar los objetivos de la organización.

Analizaremos en este epígrafe dos tipos de relaciones en las que los directivos se ven implicados. Por un lado, las relaciones individuales o interpersonales. El directivo tiene que intervenir cuando se plantea un conflicto entre dos personas o entre una persona y un grupo.

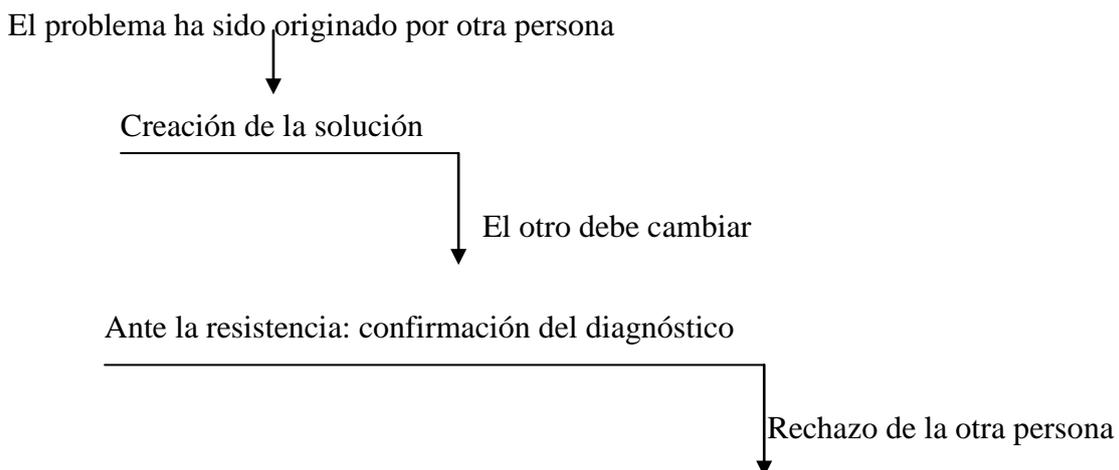
Por otro lado, las relaciones colectivas, en las que el directivo tiene que afrontar retos y preocupaciones mucho más complejas que las derivadas de las relaciones interpersonales.

2.1. Las relaciones interpersonales

Con frecuencia, cuando una persona tiene un conflicto con otra establece un **modelo de conducta defensiva** (figura 1) al que llamaremos **Modelo I**, basado en los siguientes supuestos⁴⁹ :

1. Suponer que el problema fue originado por la otra persona con la que se tiene el conflicto, dando por hecho que nunca es uno mismo el que ha originado el problema.
2. Desarrollar un diagnóstico y una solución unilaterales.
3. Ya que "el otro" es el causante del problema, es él quien debe cambiar. Si la otra persona no ve los hechos tal y como uno los ve, pasar a la crítica directa indicando al otro qué debe hacer para cambiar. En último término, utilizar la influencia indirecta, con comentarios a otras personas.
4. Creer que si la otra persona se resiste o pasa a la defensiva se confirma el diagnóstico inicial: "el otro" es el causante del problema.
5. Responder a la resistencia rechazando a la otra persona.

Figura 1. Modelo de conducta defensiva (Modelo I)



⁴⁹ ARGYRIS, C. y SCHÖN, D.A.: "Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness", Jossey-Bass, San Francisco, 1974.

Si se siguen los pasos establecidos en el Modelo I se consigue efectivamente no considerarse culpable, pero es muy posible que el problema no se resuelva y que todos los implicados salgan perjudicados. No estaría de más recordar aquí la famosa frase de Bertrand Russell: "No hay peor argumento que suponer la absoluta maldad del contrario".

En contrapartida a este modelo de conducta defensiva, Argyris y Schön proponen un **modelo alternativo de conducta**, al que llamaremos **Modelo II**, que permite establecer una efectividad interpersonal y que está basado en la creencia de que los planteamientos de las otras personas son honestos, al menos tan honestos como puedan ser los propios (figura 2).

Está basado, no sólo en la conducta defensiva -lo que implicaría decirle a la otra persona lo que se piensa sin interesarse por lo que la otra persona piense o sienta- sino que estimula a ponerse en el lugar de la otra persona, a través de la información que ella le transmita sobre su visión del problema.

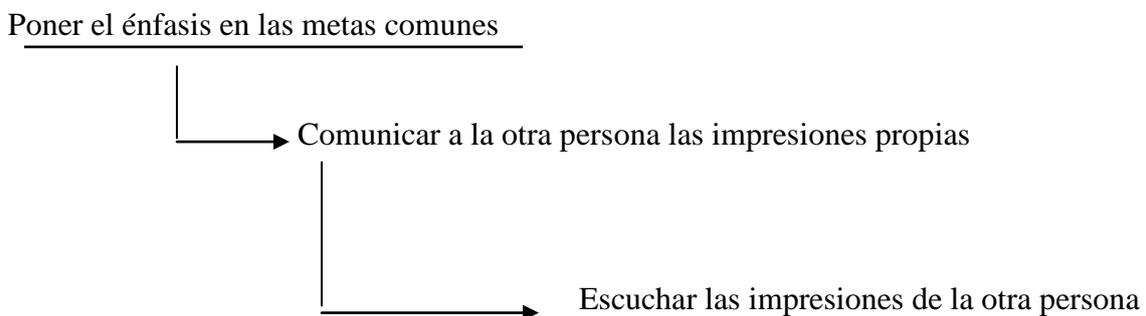
Los pasos a dar propuestos por el Modelo II serían los siguientes:

1. Poner el énfasis en las metas comunes. En general las peleas no benefician a nadie. Conseguir fijar aquellos objetivos que son comunes resulta de gran efectividad.
2. Comunicar de forma abierta a la otra persona los supuestos que sobre sus intenciones se hayan podido realizar. Este paso sólo implicaría una conducta defensiva. Por eso debe completarse con el siguiente.
3. Exploración de los pensamientos de la otra persona. Se le debe preguntar cuáles son sus opiniones, sentimientos o apreciaciones sobre el problema.

El modelo alternativo de conducta exige un comportamiento abierto y flexible que no puede alcanzarse de forma sencilla, pero la DPP no puede permitirse el lujo de practicar el Modelo I, abordando los problemas indirectamente o atacando a otras personas, sino que debe afrontarlos directamente.

La comprensión de los problemas de los subordinados y la habilidad para mantener relaciones interpersonales fluidas y cordiales, son dos de los aspectos que las personas que ejercen labores directivas más deben cultivar.

Figura 2. Modelo alternativo de conducta (Modelo II)



2.2. Las relaciones colectivas

En las organizaciones actuales los grupos son parte sustancial en el funcionamiento de las mismas. Hay grupos sindicales, comités, órganos consultivos, etcétera. Eso sin contar con que en muchas de ellas se practica el trabajo en equipo para determinadas actividades, y que en otras pueden formarse equipos de fútbol o reunirse a la misma hora a tomar el café.

Un grupo está formado por un conjunto de personas que se unen para lograr determinados objetivos. Unas veces el objetivo es laboral, pero otras es meramente social.

La DPP, en funciones de *staff*, debe interesarse por comprender la mecánica de funcionamiento de los grupos, ya que pueden producir consecuencias, en ocasiones no deseadas, en las organizaciones. Además, influyen en el comportamiento de sus

componentes.

Pueden dividirse los grupos dentro de las organizaciones en dos grandes **categorías**: informales y formales.

A. Grupos informales. Los grupos informales surgen de manera natural, siendo sus características las siguientes:

- Se constituyen de forma espontánea.
- Sus integrantes se influyen unos en otros a través de la personalidad y de las destrezas que demuestren.
- Utilizan tanto la comunicación formal como la informal.
- El líder surge de entre los componentes del grupo.
- Ejercen el control por medio de sanciones sociales.

A su vez, dentro de los grupos informales podemos hablar de grupos de interés y grupos de amistad.

1. **Los grupos de interés** se forman cuando algunas personas se organizan movidas por un asunto concreto que interesa a todos sus componentes. Puede ser, por ejemplo, el anuncio por parte de la organización de la supresión de ayudas para guarderías. Probablemente integrarán este grupo todos aquellos miembros de la organización interesados en que no se suspendan, pudiendo formar parte de distintos departamentos o grupos de trabajo.
2. **Los grupos de amistad** aparecen cuando los empleados se unen en función de determinadas características, como pueden ser sus aficiones musicales o la hora a la que toman el café. Con frecuencia estos grupos siguen relacionándose fuera de la organización.

B. Grupos formales. Tienen su razón de ser en la posición de sus componentes dentro de la organización; este sería, por ejemplo, el caso de los departamentos. Sus características son las siguientes:

- Se constituyen por iniciativa de la Dirección.
- Sus integrantes se influyen unos en otros a través de relaciones de autoridad.
- La comunicación utilizada por sus componentes se realiza a través de canales formales.
- El liderazgo del grupo lo ejerce alguien designado por la Dirección.
- El control se ejerce a través de sanciones o recompensas.

Dentro de los grupos formales podemos distinguir a su vez entre grupos de mando y grupos de trabajo.

1. **Los grupos de mando** son los constituidos por los subordinados que informan directamente a su supervisor. Están perfectamente definidos en el organigrama de la organización y aumentan a medida que aumenta la amplitud del director del departamento o de la unidad.
2. **Un grupo de trabajo** se forma para llevar a cabo un cometido concreto. Puede estar formado por miembros del mismo departamento o por personas de distintos departamentos.

Trabajar en un grupo requiere un aprendizaje por parte de quienes lo forman que va desde la mutua confianza entre sus miembros hasta el desarrollo de técnicas de trabajo en equipo. El mejor rendimiento del grupo se obtiene cuando el mismo alcanza una cierta madurez.

Muchos han sido los estudios realizados en torno al funcionamiento de los grupos⁵⁰ en los últimos años. Haciendo una síntesis de ellos recogemos el **modelo de cuatro fases** (figura 3) que señala las etapas por las que va pasando un grupo desde que se forma hasta que alcanza su plenitud:

- Primera Fase. Está marcada por la incertidumbre ante las propias capacidades y –salvo personalidades muy competitivas- por el temor a tener que competir con

⁵⁰ BASS, B.: "Organizational Psychology", Allyn & Bacon, Boston, 1965.

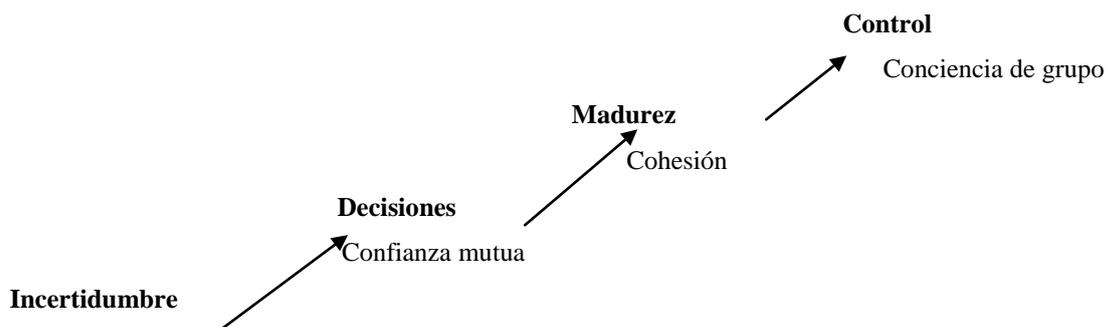
HEINER, J. y JACOBSON, E.: "A Model of Task Group Development in Complex Organizations and a Strategy of Implementation", *Academy of Management Review*, Vol.1, n. 4, pp. 98-111,1976.

los demás. Es una fase en la que los participantes del grupo se preparan para ir aceptándose unos a otros.

- Segunda Fase. Una vez conquistada la confianza mutua, el grupo se concentra en la toma de decisiones y en la solución de los problemas planteados, exponiendo los participantes sus ideas de forma abierta.
- Tercera Fase. Esta fase se caracteriza por la madurez del grupo, donde la motivación juega un papel muy importante. El grupo está cohesionado y tiene conciencia de que es mejor cooperar que competir.
- Cuarta Fase. Los integrantes del grupo ya están organizados hasta el punto de que el propio grupo es capaz de ejercer el control cuando alguno de los componentes no acepta las normas de funcionamiento.

Estas fases no tienen una duración concreta, ni son iguales para todos los grupos. Si nos interesa resaltarlas aquí es por la importancia que tiene para las metas del grupo (y también de la empresa) conocer en qué fase concreta se encuentra un grupo determinado. Esta es labor de los directivos que deben contar con el asesoramiento de la DPP sobre el comportamiento y el funcionamiento de los grupos.

Figura 3. Etapas en el modelo de cuatro fases



3. La comunicación

Aunque ya en el tema 1, Ética y Empresa, hemos hecho mención a la importancia de la comunicación en una gestión ética, analizamos aquí el papel de la DPP en la mejora de la comunicación.

La comunicación es responsabilidad de los directivos, por lo que la DPP deberá asesorarles para encontrar mejores formas de comunicación y detectar el ruido allí donde se produzca. El problema puede surgir tanto en las relaciones interpersonales como en las comunicaciones de la organización.

Sabido es que el ruido es cualquier factor que distorsiona el mensaje; analizamos a continuación diversas fuentes de ruido con objeto de que la DPP pueda identificarlas cuando aparecen y establecer mecanismos de corrección y mejora.

1. **El marco de referencia.** Dado que los emisores y los receptores codifican y descodifican el mensaje en función de sus experiencias, si estas no son coincidentes, no se entenderán, (aunque utilicen el mismo lenguaje).

Los valores, necesidades, actitudes y expectativas pueden ser diferentes y no llegar, por lo tanto, a un entendimiento.

Pueden tener marcos de referencia distintos las personas que tengan distintas funciones dentro de la empresa. Por ejemplo, en un hospital, el aviso del almacén de material de que están terminándose las vendas estériles, seguramente tendrá distinta interpretación si quien lo recibe es un médico que si es el gerente. El nivel ocupado en la organización también hace que se tengan diferentes marcos de referencia. No será igual la interpretación que haga un vicepresidente sobre un hecho concreto, que la que pueda hacer un empleado que trabaja en el departamento de contabilidad.

2. **La percepción selectiva.** Las personas percibimos el mundo desde una perspectiva propia. La percepción selectiva se presenta cuando una persona procesa solamente aquella información que le interesa, la que está de acuerdo con sus creencias.

Cuando una persona solamente procesa la información que confirma su propia visión del mundo y de las cosas, está actuando a través de estereotipos.

Por ejemplo, actúa con estereotipos un empresario que no quiera contratar mujeres aduciendo la probabilidad de que presenten mayor absentismo. Las personas que tienen ideas preconcebidas tienden a no escuchar lo que no les interesa, rechazando lo que no coincide con sus ideas estereotipadas.

- 3. Los juicios de valor.** Cuando una persona asigna un valor global al mensaje antes de recibir la comunicación completa está haciendo un juicio de valor. Por ejemplo, se puede descalificar el mensaje que provenga de una persona con la que en su día se tuvo un altercado.
- 4. La credibilidad de la fuente.** Se ve afectada por la confianza que el emisor inspire en el receptor. Así, un directivo carismático que lidera adecuadamente un grupo de trabajo tendrá más credibilidad que otro que no cuente con esas características, y ello independientemente de la naturaleza del mensaje.
- 5. Los problemas semánticos.** Las mismas palabras pueden tener significados distintos para el emisor y para el receptor, ya que el hecho de comprender está en el receptor, y no en las palabras utilizadas. Estos problemas se manifiestan de manera muy clara en los grupos de profesionales que suelen utilizar palabras que solamente entienden ellos.
- 6. La filtración.** Consiste en la manipulación de la información que se proporciona. Es frecuente que se produzcan filtraciones en la comunicación ascendente en la organización. Dado que los supervisores y directivos son los que tienen la capacidad para evaluar a los subordinados, éstos pueden filtrar a los superiores sólo la información que les resulta favorable. El diseño de la organización influye en el grado en el cual la información puede ser filtrada. Así, una organización con muchos niveles de gerencia (una organización alta) presenta más facilidades para los filtros que una que tenga pocos niveles de gerencia (organización plana).
- 7. Las diferencias de posición.** La posición que una persona ocupa en la jerarquía de la organización puede también ser motivo de distorsión en la comunicación. Así, la comunicación entre los altos directivos y los empleados es muy difícil. El directivo

se relaciona con un número limitado de personas, muchas veces por problemas de tiempo, pero otras veces por ignorancia. Es cierto que los directivos están muy ocupados; pero, por ejemplo, el hecho de que la empresa no tenga cafetería o ascensores diferenciados para los directivos y para el resto de los empleados, puede hacer más asequible la comunicación. En general, los directivos están rodeados por una serie de símbolos -despachos, secretarios, elementos decorativos- que les distancian del resto de los trabajadores.

8. El comportamiento de proximidad. Se trata aquí del uso que da un individuo al espacio al comunicarse de forma interpersonal. Edward Hall⁵¹ ha investigado sobre este espacio de interacción estableciendo distintas zonas:

1. Zona íntima: desde el contacto físico hasta 46 centímetros.
2. Zona personal: desde 46 centímetros hasta 1,22 metros.
3. Zona social: entre 1,22 y 3,66 metros.
4. Zona pública: más de 3,66 metros.

La proximidad levanta una barrera importante en la comunicación entre culturas diferentes. En sus investigaciones Hall concluyó que para los estadounidenses, las relaciones entre los directivos y los subordinados comienzan en la llamada zona social y progresan hacia la zona personal después de un período en el que se ha desarrollado cierta confianza mutua.

En general, las llamadas zonas personal e íntima constituyen un espacio de privacidad en el que no se debe entrar a menos que uno sea invitado. Un directivo que se aproxime a su interlocutor puede querer expresar cercanía y confianza y, si este es un subordinado, puede ayudarlo a comunicarse mejor.

9. Las presiones de tiempo. Es evidente que, en general, los directivos no tienen suficiente tiempo y que muchas veces no consiguen por ello comunicarse con todos los subordinados. Pero también aparecen problemas en la comunicación cuando se produce un cortocircuito, es decir, cuando alguien que debería haber recibido información no la recibe. Este sería, por ejemplo, el caso de un subordinado que ante un problema concreto en el que el tiempo es fundamental, acude al director de departamento, cortocircuitando al superior inmediato.

⁵¹ HALL, E.: "The Hidden Dimension", Garden City, Doubleday Publishing, New York, 1966.

10. La sobrecarga de información. Se presenta esta interferencia cuando una persona recibe tanta información que no puede procesarla toda. Es un problema que se plantea con mucha frecuencia a los directivos que precisan por ello de alguien que les filtre, en este caso de forma adecuada, la información relevante.

Hemos visto que algunas de estas fuentes de ruido provienen de los individuos, como el marco de referencia o los juicios de valor; y que otras son específicas de las organizaciones, como la filtración o el lenguaje propio de los grupos. Así pues, cualquier intento de mejorar la comunicación pasará por cambiar a las personas o por cambiar el sistema de comunicación de la empresa o por cambiar ambas cosas.

Saber escuchar puede presentarse como el mejor consejo para mejorar la comunicación. En muchas ocasiones no comprendemos lo que nos dicen porque no tenemos una actitud paciente con nuestro interlocutor. Escuchar no es oír, sino que requiere cierta actitud ante el emisor que muchas veces se ignora.

3.1. Comunicación interpersonal

Todas las personas nos relacionamos con los demás incorporando nuestra experiencia del pasado y aprendiendo de ellos a través de la información que nos transmiten. En el caso de los directivos esto es especialmente importante, ya que cuando se comunican con otras personas pueden establecerse conflictos como consecuencia de las diferencias de percepción y de las diferencias de estilo. Analizamos a continuación ambos tipos de diferencias.

Las **diferencias de percepción** traen consigo que las personas tengan falta de información en algunas áreas. Unas veces será debido a la actitud del emisor del mensaje, pero otras, puede provenir de los demás.

Joseph Luft⁵² elaboró una clasificación en distintas zonas según la información que se tenga y quién la posea:

⁵² LUFT, J.: "The Johari Window", *Human Relations and Training News*, 5(1), pp. 6-7, 1961.
HALL, J.: "Communication Revisited", *California Management Review*, otoño, 1973.

- a) **La arena.** Toda la información necesaria para lograr una comunicación eficaz es conocida tanto por el emisor como por todos los demás. Cuanto mayor sea este área más eficaz será la comunicación. Para que exista, es preciso que todos compartan no sólo los mismos datos, sino también las mismas sensaciones y destrezas.
- b) **El punto ciego.** El emisor se encuentra en desventaja puesto que es el único que no conoce los sentimientos de los demás y, por lo tanto, no puede compartirlos con ellos. Esto dificulta la comunicación disminuyendo la zona de arena.
- c) **La fachada.** En este caso el emisor es el único que conoce la información. Sus comunicaciones con los demás serán superficiales. Al igual que ocurría con el punto ciego, la fachada disminuye la zona de arena y la comunicación se vuelve ineficaz.
- d) **El área desconocida.** Es el caso de intercomunicación personal más pobre y se da cuando ni el emisor ni los demás conocen la información pertinente para comunicarse.

Mejora de la comunicación interpersonal

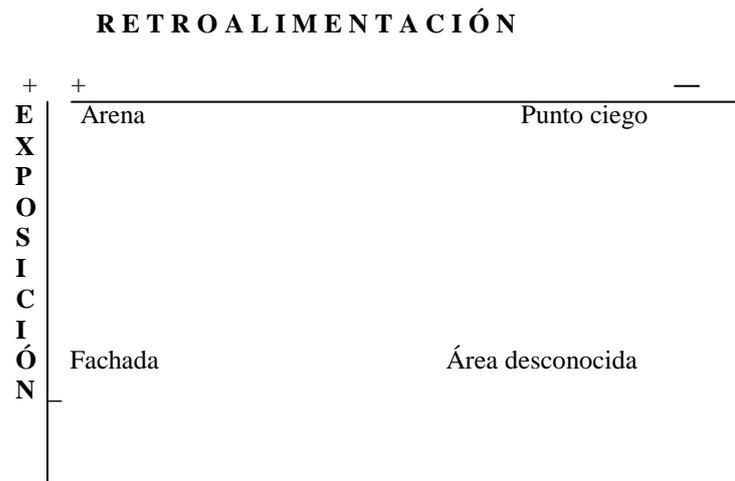
Es posible eliminar o disminuir las zonas oscuras de información favoreciendo la comunicación a través de dos estrategias: la exposición y la retroalimentación.

1. **Exposición.** Se trata de mostrarse más abierto y honesto, compartiendo la información con los demás, de "exponerse" en el sentido de arriesgarse, puesto que la persona se muestra más vulnerable. Con esto se conseguirá disminuir la zona de fachada y aumentar la de la arena.
2. **Retroalimentación.** En este caso, son los demás los que pueden hacer que desaparezca el punto ciego. Claro que el emisor también tiene que estar abierto para interpretar la retroalimentación que le llegue. Esto hará que la arena aumente.

El funcionamiento de estas dos estrategias de mejora de la comunicación (figura 4) es como sigue:

1. A medida que se incrementa la exposición, menor será la zona de fachada y mayor la de arena.
2. A medida que aumenta la retroalimentación, menor será la zona de punto ciego y mayor la de la arena.

Figura 4. Estrategias de mejora en la comunicación



Además de las estrategias anteriores resulta muy recomendable practicar la **inteligencia emocional**. El término acuñado por Goleman⁵³ es definido como una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como la conciencia de uno mismo, lo que nos permite reconocer nuestros propios sentimientos; ser capaces de controlarnos (pero también de mostrar enfado cuando es necesario); tener motivaciones que nos impulsan a ser proactivos; practicar la empatía, teniendo en cuenta los sentimientos de los demás, y tener habilidades sociales que nos permiten manejar adecuadamente nuestras relaciones con los demás.

Diferencias de estilo en la comunicación

Es el segundo de los aspectos que tiene importancia en cuanto a la comunicación interpersonal de los directivos; éstos, al igual que el resto de las personas, eligen una

⁵³ GOLEMAN, D.: "Inteligencia emocional", Kairós, Barcelona, 1996.

forma de relacionarse con los demás. Pero, además, en su caso, estas relaciones tienen fuertes implicaciones para el resto de la empresa.

Incluso conociendo las estrategias de exposición y retroalimentación, puede suceder que los directivos no quieran utilizarlas; o puede ocurrir también que, queriendo utilizarlas, no sepan hacerlo. Sea cual sea la razón, lo cierto es que pueden distinguirse cuatro tipos de dirección en función de la forma que tengan de comunicarse con los demás. La figura 5 recoge la relación entre las estrategias elegidas y el tipo de dirección resultante.

- **Tipo A.** Son personas que no utilizan ninguna de las estrategias. El directivo no desea aumentar el área de su propio conocimiento ni el de los demás. Suelen ser personas hostiles y muestran con frecuencia las características del líder autocrático. Su zona de información se acerca mucho al área desconocida.
- **Tipo B.** No utilizan la estrategia de exposición pero sí la de retroalimentación. En el trato con sus subordinados, éstos se dan cuenta de que está reprimiendo sus ideas; la fachada es pues su zona de información. Como líder tiene un comportamiento permisivo.
- **Tipo C.** Aquellos directivos que utilizan la estrategia de exposición pero no la de retroalimentación harán que aumente el punto ciego. Los subordinados suelen darse cuenta de que su superior no está interesado en comunicarse con ellos, sino sólo en expresar sus opiniones e ideas. Como líder, parece que sólo le interesa mantener su prestigio.
- **Tipo D.** Practican las dos estrategias. Se sienten seguros de sí mismos y no les importa expresar sus ideas ni escuchar las opiniones de los demás. La zona de arena aumenta de tamaño y la comunicación se vuelve más eficaz.

Figura 5. Tipos de dirección según las estrategias de comunicación

		Tipo	Zona de influencia
Estrategias	Ninguna	A	Área desconocida
	Retroalimentación	B	Fachada
	Exposición	C	Punto ciego
	Ambas	D	Arena

3.2. La comunicación en la empresa

Señalábamos al comienzo de este epígrafe la importancia que tiene para las organizaciones la información en todos los niveles en que puede presentarse. Una vez analizado el proceso que nos lleva a comunicarnos con las personas, pasaremos a analizar el sistema de comunicación dentro de la empresa.

Como hemos señalado, la DPP diseña el sistema de comunicación que suele ser mixto (con comunicaciones formales y comunicaciones informales) y adecuado a la organización. La comunicación formal se establece de diversas formas: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Al conocerlas la DPP podrá establecer cómo aparecen las barreras a la comunicación en cada una de ellas, para poder así solucionar los problemas de ruido que puedan surgir.

Comunicación descendente

Después de las comunicaciones interpersonales, la comunicación descendente es la que más abunda en la empresa: se origina en algún punto de la organización y va vertiéndose hacia abajo a través de la estructura jerárquica. La comunicación podrá hacerse de manera formal, como veremos a continuación, o también informalmente, con comentarios ocasionales de los directivos a los subordinados. Con este sistema los directivos y supervisores comunican a sus subordinados la información sobre las pautas que deben seguir para cumplir sus decisiones, los conocimientos sobre la organización y la retroalimentación sobre su desempeño.

Los medios con que cuenta la organización para transmitir esta información son variados, utilizándose con frecuencia de forma simultánea diferentes canales de comunicación:

1. **Boletines periódicos.** Cuando la empresa es grande este método de información resulta muy útil. Se trata de establecer una comunicación que de forma regular informe sobre los aspectos importantes de la empresa, como las promociones, nuevas contrataciones, puesta en marcha de nuevos productos, etcétera. Resulta conveniente hacer un sondeo para saber qué tipo de información es la que más

interesa a los empleados, con objeto de que el boletín no se convierta en un panfleto de loas a la dirección.

2. **Folletos.** Se utilizan para recoger información de carácter permanente, como puede ser, por ejemplo, el organigrama de la empresa, los productos que se fabrican, la descripción del puesto, etcétera.
3. **Circulares.** Con motivo de algún acontecimiento específico o extraordinario, se emiten este tipo de documentos de forma esporádica. Son muy útiles para atajar rumores rápidamente o para comunicar información urgente que no puede esperar al boletín periódico.
4. **Correo electrónico.** En las empresas con amplia implantación informática resulta muy útil establecer este sistema de comunicación que puede sustituir a los anteriores o complementarlos. Este canal constituye una parte de intranet que puede incluir, además, acceso a información individual para cada empleado, enlaces de interés, etcétera.
5. **Audiovisuales.** Estos medios se utilizan no solamente para comunicar a la empresa con el exterior, sino que también pueden utilizarse para comunicación interna. Por ejemplo, en organizaciones que tengan sedes en distintos países puede resultarles muy útil elaborar un vídeo que muestre la fabricación en cadena, o cualquier otro aspecto que quiera resaltarse. También pueden utilizarse las videoconferencias, que son sistemas interactivos muy avanzados; su elevado coste impide que su utilización esté muy extendida.
6. **Reuniones.** El directivo o supervisor puede convocar a las personas que trabajan con él de forma periódica para intercambiar información con ellos, o también esporádicamente cuando surja algún problema concreto. Debe manejarse este canal con prudencia, puesto que la mayoría de las veces no resultan muy efectivas y suponen una pérdida de tiempo considerable.
7. **Intranet.** Este sistema de comunicación interno se ha convertido en la actualidad en una herramienta que está impulsando la **gestión del conocimiento**. Permite disponer permanentemente de los archivos en un servidor centralizado, facilitando la toma de decisiones y la transmisión de información. En la actualidad, está evolucionando hacia un auténtico portal de empresa con la utilización del correo electrónico y enlaces diversos. La existencia de intranet en una empresa no tiene por qué ir acompañada de la existencia de internet; de hecho muchas empresas que tienen muy

desarrollada intranet, no tienen el acceso a internet abierto a todos los empleados. Intranet puede llegar a convertirse en una herramienta de mejora de recursos humanos al gestionar de forma activa el conocimiento compartido⁵⁴.

Existen varios sistemas que permiten optimizar el uso de intranet. Así, por ejemplo nos encontramos con el sistema *B2E (Business-to-Employee o Business-to-Enterprise)* que recoge la comunicación de la organización con los empleados. Así, pueden aparecer noticias de datos globales de ventas, nuevas contrataciones previstas, pagos de primas, etcétera.

Otro de los sistemas es el que se conoce por *B2C (Business-to-Customers)* que facilita la comunicación entre la empresa y sus clientes proporcionando información sobre descuentos, promociones, etcétera.

También existe la posibilidad de establecer una intranet que comunique a la empresa con otras que pueden resultar competidoras o no, a través del sistema *B2B (Business-to-Business)*.

Comunicación ascendente

Es tan importante como la anterior para conseguir una comunicación eficaz en la organización, tanto por las sugerencias que puedan aportar los subordinados a sus superiores, como por la retroalimentación que éstos puedan obtener de la información emitida por ellos. La labor del mando intermedio y de la DPP como mediadores hacia niveles más altos se manifiesta aquí de forma muy clara.

Sin embargo, aquí resulta mucho más complejo alcanzar un nivel de eficacia razonable. En primer lugar, porque los subordinados suelen resistirse a informar a sus superiores, sobre todo si se trata de malas noticias. En segundo lugar, porque no es fácil que un supervisor facilite la labor al subordinado que quiere elevarle alguna sugerencia.

En las empresas pequeñas se utilizan canales informales de comunicación, ya que el contacto cotidiano facilita este tipo de actuaciones. Pero en las empresas grandes esto no resulta tan sencillo, debiendo establecerse los cauces formales adecuados para facilitar la comunicación.

⁵⁴ CARBALLO, R. y CUBAS, G.: “Intranet y gestión del conocimiento”, *Capital Humano*, núm. 157, julio/agosto, 2002.

Algunos de los canales de la comunicación ascendente son comunes a algunos de los utilizados en la comunicación descendente. Pero otros, son específicos de la primera.

1. **Boletines periódicos.** Pueden tener una sección que permita a los subordinados hacer aportaciones o comentarios que puedan ser leídos por sus superiores.
2. **Correo electrónico.** Permite elevar algún tipo de inquietud o queja. En estos casos, el computador que recoge el correo electrónico de algunos directivos, como el Director General, no son de acceso universal, estando sometidos a diversos filtros.
3. **Reuniones.** Si están bien orientadas, y no son un mero instrumento de aquiescencia de las opiniones del directivo, también sirven para intercambiar información. Cuando estas reuniones se llevan a cabo entre el directivo y un grupo de empleados de nivel básico se llaman sesiones de contacto con la base. La adecuada dirección de estas reuniones es fundamental para que no se conviertan en sesiones de quejas y protestas. Con el tiempo pueden acabar aportando soluciones creativas a problemas que antes no habría sido posible ni siquiera plantear.
4. **Procedimiento para la recepción interna de quejas.** Es un sistema específico de la dirección ascendente en el que la DPP establece un procedimiento para que los empleados puedan presentar quejas relativas a sus supervisores. Una vez que el empleado ha presentado su queja, un responsable de la DPP inicia el seguimiento de la misma, guardando en todo momento el anonimato. Hay que tener en cuenta que para un subordinado siempre es incómodo efectuar una queja acerca de su superior, por lo que la prudencia es especialmente aconsejable. Este sistema tiene la ventaja sobre otros de que el asunto será tratado con absoluta confidencialidad y con la mediación de una persona de la DPP.
5. **Programa de sugerencias.** Constituye un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias. Empieza el programa con la generación de la idea por parte del subordinado y su presentación al supervisor. Entre ambos diseñan una estrategia para llevarla a término y la presentan a un comité de evaluación. Mientras, se comunica a la DPP quién ha generado la idea y se hace un seguimiento de todo el proceso. Una vez evaluada la idea se comunica al empleado la decisión de aceptarla o de rechazarla. Si la decisión es positiva, se reconoce de manera pública -por ejemplo, el correo electrónico es una buena forma de hacerlo- y se le compensa de alguna forma.

6. Mecanismo del rumor. Un tipo de comunicación informal ascendente muy frecuente en las organizaciones es el mecanismo del rumor. Muchos de los empleados de la empresa hacen más caso de los rumores que de la información transmitida a través de los canales formalmente establecidos. Se da en casi todas las organizaciones y la DPP debe conocer cómo funciona porque afecta a la motivación y satisfacción de las personas. Además, proporciona retroalimentación sobre diversos aspectos, aunque los supervisores y directivos no tienen las pautas para valorarla de forma adecuada.

Es frecuente, por ejemplo, que los empleados se comuniquen informalmente con los responsables del Departamento de Personal, dado que dicho departamento no ejerce una supervisión directa sobre aquellos. Siempre que la DPP esté en disposición de escuchar, encontrará una valiosa información que le proporcionará retroalimentación sobre aspectos muy diversos, como identificación de problemas laborales, políticas y procedimientos, calidad de las relaciones laborales, etcétera.

La DPP debe mostrar no sólo capacidad para escuchar, sino también para guardar la confidencialidad y cierta habilidad para averiguar qué hay de cierto en la información que recibe.

Como **características del rumor** recogemos las siguientes:

- Los directivos no pueden controlarlo.
- Puede viajar con suma rapidez de unos departamentos a otros.
- No se puede eliminar fácilmente.
- Modifica la información en su trayecto.
- Puede trascender los límites de la empresa y volver a ella por otros conductos totalmente alterada.

7. Encuestas de actitudes. Son formas sistemáticas de obtener información de los subordinados. Pueden hacerse a través de entrevistas o a través de cuestionarios, siendo en este caso totalmente anónimos, recibiendo en ocasiones el nombre de encuestas de satisfacción o de clima. La información que puede obtenerse por este método es muy variada. Así, por ejemplo, recaba opiniones sobre las condiciones laborales, sobre las características de la supervisión o sobre nuevos programas que vayan a implantarse en la empresa. Una vez obtenida la información, puede utilizarse para incidir en aspectos concretos, como la forma en que los subordinados ven a los directivos o el grado de aceptación que va a tener un nuevo proyecto.

Las encuestas sólo deben realizarse cuando, además de detectar el problema, la DPP puede canalizar la solución del mismo. Por ejemplo, realizar una encuesta para comprobar el grado de aceptación de un cambio de horario no tiene sentido si no se está preparado para aceptar que el personal no está dispuesto a que se lo cambien. O, en caso contrario, si se considera que el cambio es mejor para la organización, convendrá hacer previamente una labor de convencimiento o afrontar las consecuencias de implantar una medida no suficientemente debatida previamente.

La DPP debe hacer indagaciones cerca de la Dirección para saber qué grado de compromiso se tiene con el resultado de la encuesta. En caso contrario no se generará más que frustración y pérdida de confianza en el sistema.

3.3. Otras formas de comunicación

Existen otras dos formas de comunicación que son menos frecuentes que las dos anteriores: horizontal y diagonal. Ambas tienen en común que, en general, la DPP no diseña de forma sistemática estos tipos de comunicación, sino que aprovecha cualquiera de los canales utilizados en la comunicación descendente o en la ascendente, según las circunstancias.

La **comunicación horizontal**, es la que se produce, por ejemplo, entre dos departamentos distintos en la misma organización. Este tipo de comunicación favorece la comunicación social, ya que muchas veces el no conocer qué se hace en otros departamentos redundará en incompreensión y falta de colaboración.

La **comunicación diagonal** es la que, por ejemplo, pone en relación a un subordinado del departamento de producción con el director del departamento de compras. El subordinado gana así un tiempo que puede ser precioso, ya que si no existiera esta posibilidad de comunicación diagonal, debería haber hecho uso de la comunicación ascendente hacia su supervisor y este haber hecho, a su vez, una comunicación horizontal.

En cualquiera de los dos casos, el problema es fácilmente soluble en la actualidad siempre que se disponga de correo electrónico.

Códigos de conducta

Los códigos de conducta, también llamados en ocasiones códigos éticos, constituyen una forma de comunicación tanto interna como externa utilizado sobre todo por las empresas multinacionales. Las características son muy variadas: van desde los que se limitan a enunciar los valores generales a los que establecen unas normas más concretas. La mayoría incluye aspectos que tienen que ver con la cultura de la organización y de la sociedad en la que se mueven, así como la normativa internacional.

En general los códigos de conducta existentes sólo tienen aplicación en la casa matriz, y a veces, con restricciones, en las filiales. Solo excepcionalmente, los códigos de conducta se aplican a los proveedores y otros subcontratistas.

La presión de la sociedad y de organizaciones de derechos humanos ha hecho que muchas empresas elaboren este tipo de documentos que, tristemente, en muchas ocasiones sólo son una herramienta de marketing más.

3.4. Mejorar la comunicación en la empresa

Visto que es un problema fundamental cuya ausencia provoca frustración, falta de motivación y, como consecuencia de ellas, disminución en la productividad, es indudable que desde la DPP debe hacerse algo para mejorarla. Las prácticas recomendadas son las siguientes:

- Incorporar a la información la escucha atenta y la emoción. Hacer ver a la otra persona que uno está dispuesto a comprender lo que le dicen, evitar las distracciones, ser paciente y ecuánime, ser moderado al rebatir las ideas de la otra persona y, en fin, dejar de hablar para poder escuchar.
- Favorecer una comunicación libre de prejuicios y juicios de valor.
- Utilizar un lenguaje sencillo, claro y preciso que favorezca la transparencia de los mensajes.

- Fomentar la comunicación entre los directivos y el resto de empleados, favoreciendo el desarrollo de la empatía.
- Establecer canales de comunicación que permitan el seguimiento de los mensajes y la retroalimentación.
- Poner en marcha un programa de sugerencias y quejas que garanticen la confidencialidad y el anonimato.
- Implementar un programa de asesoría al personal encaminado a analizar, explorar y resolver problemas tanto profesionales como personales de las personas.
- Retroalimentación. Es preciso averiguar si el mensaje que se envió fue recibido y si fue interpretado de acuerdo con los deseos del emisor. Debe realizarse el seguimiento siempre que se tenga la sospecha de que el mensaje no fue recibido.
- Regular la información. Conseguir un flujo de información adecuado en cantidad y en calidad. Un fallo en la comunicación no se mejora sólo con más información sino que habrá que averiguar dónde está el problema.

RESUMEN

En las organizaciones, lo mismo que en nuestra vida cotidiana, utilizamos el poder a veces de forma consciente y otras inconscientemente. El poder bien utilizado es un instrumento útil para relacionarse con las personas y para mejorar el clima de trabajo.

Además, en las organizaciones nos encontramos con que el poder puede darse en varias direcciones, y no sólo de arriba hacia abajo como consecuencia de la autoridad que otorgan los cargos. El poder ascendente puede utilizarse de forma correcta o incorrecta a través de la persuasión manipuladora y de la manipulación.

Es en las relaciones interpersonales donde los directivos y la DPP deben esmerarse analizando el propio comportamiento con objeto de mejorar la comunicación con los demás. Conocerse a uno mismo evitará conflictos y ayudará a solucionarlos.

Para evitar la distorsión producida en las distintas fases de la comunicación es necesario que la DPP conozca las fuentes de ruido. Elaborar un plan utilizando prácticas éticas producirá una mejora en la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

ELÍAS, J. y MASCARAY, J. M.: “Más allá de la comunicación interna, la intracomunicación”, Gestión 2000, Barcelona, 2003.

A través de encuentros con diversos profesionales, los autores establecen que la comunicación no es una estrategia, sino un elemento inherente de cualquier organización. El libro incluye diversas estrategias de comunicación interna y un mapa de intracomunicación que facilitará de un solo golpe de vista cuáles son los componentes, los límites y las interacciones de todas las partes implicadas, teniendo que establecer cada organización su propio itinerario. También se ponen de manifiesto las dificultades que el futuro plantea en este tema, como son:

- La finalidad errónea que suele atribuirse a la comunicación personal
- La falsa democratización de las instituciones
- El miedo en las organizaciones a una comunicación transparente
- El politiquero como actitud hipócrita
- La saturación de información

Se completa el texto con numerosos casos de estudio.

VALLS, A.: “Inteligencia emocional en la empresa”, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Explora los éxitos potenciales y las satisfacciones que encierra la vertiente emocional de la vida del trabajo. Extrae las oportunidades ocultas que la inteligencia emocional ofrece para conseguir los objetivos profesionales.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Área desconocida: zona en la que nadie conoce la información

Arena: zona de comunicación en la cual toda la información es conocida por todos.

Autoridad: carácter o representación de una persona por el papel que desempeña.

Canal: medio elegido para hacer llegar el mensaje.

Codificación: forma que adquiere el mensaje.

Comunicación: transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Descodificación: interpretación que el receptor hace del mensaje.

Empatía: cualidad que consiste en la capacidad que tiene una persona para ponerse en lugar de otra, de asumir su papel, de comprender sus puntos de vista y emociones.

Empowerment: práctica consistente en la delegación y la transmisión de poder a los colaboradores.

Evasión: estrategia indirecta de resolución de conflictos que consiste en ignorarlos.

Exposición: forma de comunicación abierta y honesta.

Fachada: zona en la cual el emisor es el único informado.

Intimidación: estrategia directa de resolución de conflictos que consiste en exigir a las partes una acción determinada so pena de tomar medidas.

Manipulación: intento de convencer a un superior de algo ocultando tanto el objetivo como el intento.

Mensaje: idea que se quiere transmitir.

Papel: conducta que una persona muestra en un contexto social determinado.

Persuasión manipuladora: intento de convencer a un superior de algo ocultando el verdadero objetivo que se pretende.

Poder: lo que permite a una persona mandar.

Posición: prestigio que un individuo tiene en un grupo.

Punto ciego: zona en la cual el emisor es el único desinformado.

Receptor: persona o grupo que recibe el mensaje.

Retroalimentación (*feed-back*): información recibida por el emisor.

Ruido: distorsión producida en alguna de las fases o elementos de la comunicación.

TEMA 9. MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Irene Saavedra Robledo

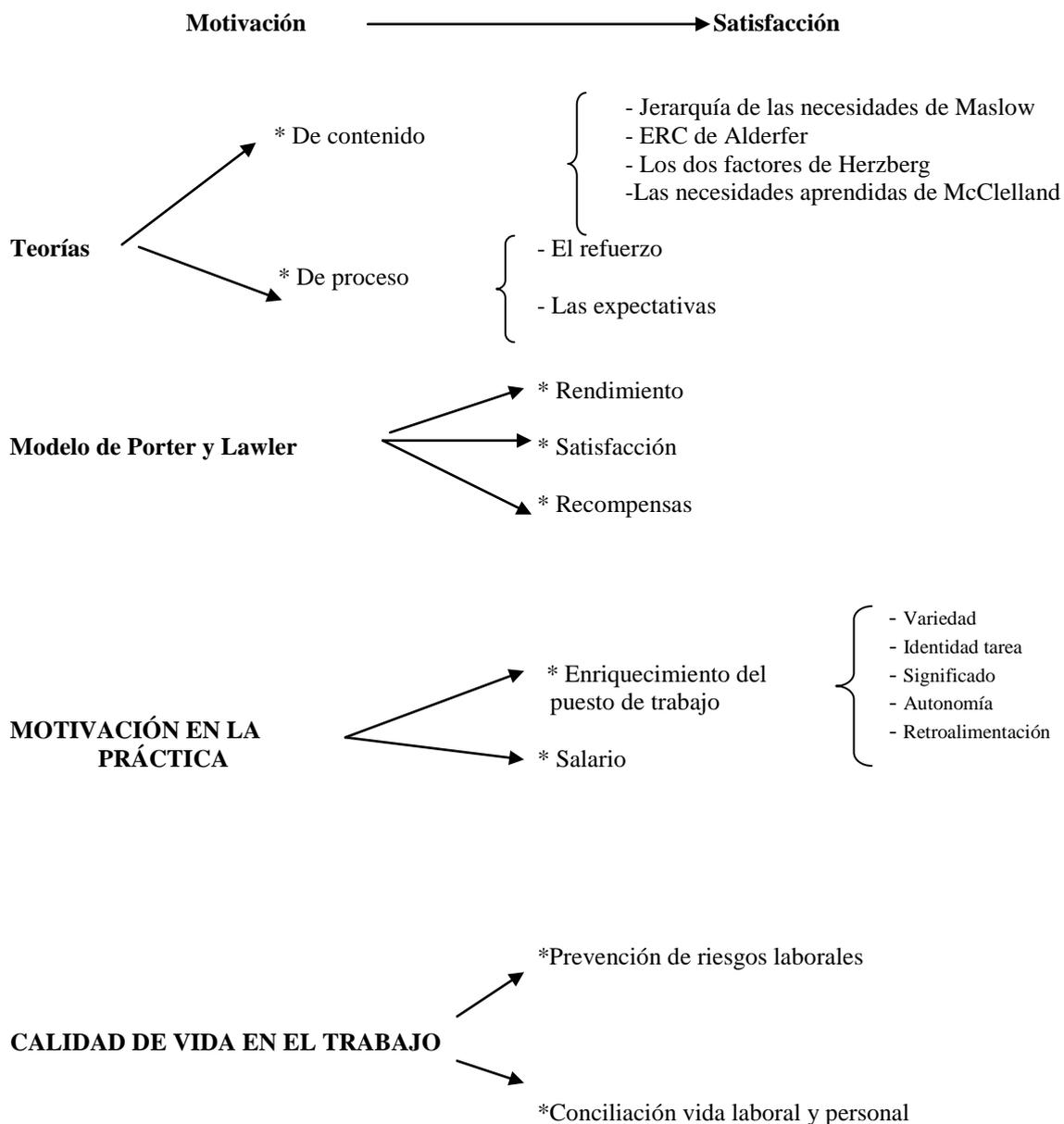
ÍNDICE

- 1. La motivación**
- 2. La motivación en la práctica**
 - 2.1. Enriquecimiento del trabajo**
 - 2.2. Motivación a través del sueldo**
- 3. Calidad de vida en el trabajo**

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- ¿Qué necesidades producen motivación?
- ¿Todas las personas se mueven por las mismas motivaciones?
- ¿Por qué las organizaciones necesitan tener personas motivadas?
- ¿Cuáles son las medidas que pueden adoptarse para ampliar la calidad de vida en el trabajo?

ESQUEMA



1. La motivación

Puede definirse como un estado interno que nos induce a hacer algo que nos proporcionará cierta satisfacción, por lo que podemos decir que la motivación y la satisfacción son las dos caras de una misma moneda.

La motivación para un directivo que desea conseguir algo de las personas que trabajan en su organización, es un medio; en cambio, para el empleado, es un fin, puesto que le permite satisfacer sus necesidades. Las personas que están motivadas suelen tener un comportamiento tal como el que a continuación señalamos:

- Desean ir a trabajar.
- Están interesados en formar parte de grupos de trabajo.
- Son colaboradores.
- Intentan ayudar a sus compañeros.
- Trabajan con gusto.
- Tienen metas personales.

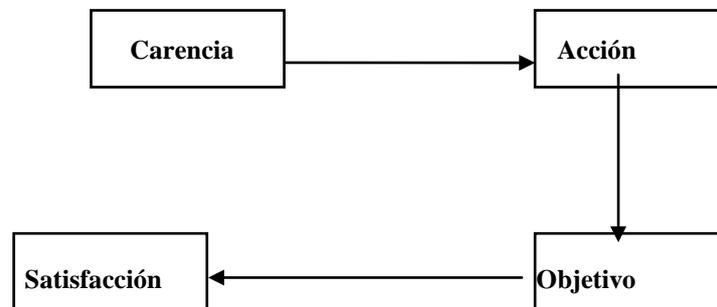
La motivación es aquello que nos hace actuar de la forma en que actuamos para obtener satisfacción.

El proceso de la motivación

El punto de partida para estudiar el proceso de la motivación es el individuo. En este sentido, puede afirmarse que la motivación está latente pero que sólo aflora cuando aparecen las necesidades, entendiendo por “necesidades” las carencias que experimenta una persona en un momento concreto. Esa necesidad no satisfecha le impulsa a hacer algo que alivie el malestar que la carencia le produce⁵⁵. Finalmente alcanza aquello que le permite cubrir sus necesidades y el malestar desaparece (figura 1).

⁵⁵ DONNELLY, J.H.; GIBSON, J.L. e IVANCEVICH, J.M.: “Dirección y Administración de Empresas”, Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, DL, 1994.

Figura 1. El proceso de la motivación



Este proceso es inconsciente la mayoría de las veces, y se da también en el mundo de la empresa donde el empleado puede tener que llevar a cabo varias acciones alternativas o simultáneas para alcanzar los objetivos que le permitirán satisfacer sus necesidades. Tradicionalmente la motivación ha sido importante para las organizaciones porque se ponía el acento en el incremento de la productividad: individuos no motivados tienen rendimientos más bajos.

Si el objetivo de la Dirección son las personas, la productividad no puede ser el único objetivo para la motivación, sino que habrá que tener en cuenta también cuáles son las necesidades de cada individuo e intentar satisfacerlas.

Aunque el proceso es similar en todas las personas, cada persona tiene sus propios factores de motivación. Por ello la DPP deberá:

- Determinar qué necesidades provocan la motivación de los empleados.
- Ofrecer recompensas que les ayuden a satisfacer esas necesidades.
- Saber en qué momento hay que ofrecer la recompensa.
- Tener la certeza de que las necesidades de las personas cambian.

Existen diversas teorías que intentan dar explicación a la motivación con objeto de que las organizaciones establezcan los factores motivadores de sus empleados. Estas teorías no pueden utilizarse para dar una solución o una receta para la motivación, sino que deben hacernos reflexionar acerca de la complejidad del proceso.

Por un lado, las **teorías de contenido** intentan identificar lo que hay dentro de un individuo o el ambiente de trabajo que estimula y mantiene un comportamiento en particular. Entre las teorías de contenido están:

1. La teoría de las necesidades satisfechas de Maslow⁵⁶. Las necesidades de los individuos se dividen en inferiores (necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales) y superiores (de estima y de autorrealización). El individuo satisface en primer lugar las inferiores para ir ascendiendo después en la pirámide de sus necesidades hasta alcanzar las de rango superior.
2. La teoría ERC de Alderfer fija también una jerarquía de necesidades, en este caso solamente de tres, identificadas por las siglas ERC: Existencia, Afiliación y Crecimiento⁵⁷.
3. La teoría de los dos factores de Herzberg establece la diferencia entre los factores de mantenimiento y los de motivación⁵⁸. Los factores de mantenimiento son necesarios para mantener un nivel de satisfacción razonable; tienen mayor poder para causar insatisfacción cuando están ausentes que para motivar. También son conocidos por condiciones extrínsecas (pertenecen al contexto del puesto) o factores de higiene (el sueldo, la seguridad en el empleo, las condiciones laborales, el prestigio, los procedimientos y políticas de la organización, la calidad de la supervisión, y la calidad de las relaciones interpersonales).

El otro grupo recogido por Herzberg engloba los factores de motivación, también llamados intrínsecos (son parte del trabajo), caracterizados porque si no están presentes no causan gran insatisfacción (los logros, el reconocimiento por

⁵⁶ MASLOW, A. H.: "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Julio, 1943.

MASLOW, A. H.: "Motivation and Personality", Harper & Row, New York, 1954.

⁵⁷ ALDERFER, C. P.: "An Empirical Test of a Need Theory of Human Needs", *Organizational Behaviour Human Performance*, abril, 1969.

ALDERFER, C.P.: "Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings", Free Press, New York, 1972.

⁵⁸ HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B.: "The Motivation to Work", John Wiley & Sons, New York, 1959.

el trabajo bien hecho, la responsabilidad, el progreso, la posibilidad de desarrollo personal, el trabajo en sí mismo).

4. Según la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland⁵⁹, la motivación está muy relacionada con los conceptos de aprendizaje, sosteniendo que muchas necesidades se adquieren de la cultura de la sociedad. Establece que tres de estas necesidades aprendidas son las de logros, afiliación y poder, medidas cada una de ellas por *n Log* (necesidad de hacer bien las cosas, de superarse a sí mismo), *n Afi* (se refiere a la necesidad de llevarse bien con las personas del entorno, de mantener relaciones positivas con ellas y no de crispación y enfrentamiento permanente) y *n Pod* (necesidad que sienten algunas personas de ejercer control sobre otros, o también como la necesidad de influir en otros), respectivamente. Cuando una necesidad es muy fuerte en una persona, su efecto es el de motivarla a que tenga un comportamiento que conduzca a la satisfacción de la necesidad. Según McClelland estas tres necesidades pueden aprenderse, por ejemplo, con cursos de capacitación.

Estas teorías han sido fuertemente criticadas porque dan por sentado el comportamiento universal frente a la motivación. Además, los estudios que se presentaron como aval eran bastante limitados. Incluso de la de McClelland ha llegado a decirse que es más un arte que una ciencia.

Otro grupo de teorías son las llamadas de **proceso**: se centran en el estudio de cómo se produce, dirige, mantiene y finalmente se detiene la energía que produce un comportamiento determinado, y de qué puede hacerse para inducir, dirigir, mantener y frenar la motivación. Entre ellas se encuentran:

1. La teoría del refuerzo. Considera que el ambiente es el principal causante de un comportamiento. Aplicada esta teoría al mundo empresarial nos encontramos con el término modificación del comportamiento en la organización (MCO), que se utiliza para designar la práctica sistemática de reforzar el comportamiento deseable, y no reforzar o castigar el no deseable. El refuerzo es, por lo tanto, un procedimiento de

⁵⁹ McCLELLAND, D. C.: "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, Julio-agosto, 1962.

aprendizaje, por cierto muy utilizado en las organizaciones. Se habla de refuerzo positivo cuando a través de él se consigue que aumente la intensidad de la respuesta; aunque pueden existir contingencias que no permitan establecer una relación directa entre el refuerzo positivo y el comportamiento. Otro tipo de refuerzo es el llamado refuerzo negativo, que induce una respuesta en cuanto se termina dicho refuerzo.

2. La teoría de las expectativas, expuesta inicialmente por Víctor Vroom⁶⁰, y de la que se han efectuado numerosos estudios, define la motivación como un proceso que gobierna la elección entre varias formas de actividad voluntaria. Su intención es evaluar la magnitud y la dirección de todas las fuerzas motivadoras que actúan sobre el individuo.

Ambas teorías han sido también criticadas. La primera porque el refuerzo puede llegar a comportarse como un soborno y porque defiende el castigo como refuerzo negativo. La segunda, porque supone que los empleados realizan el proceso de motivación de forma consciente. Además, no especifica qué resultados son relevantes para un individuo o una situación concretos, teniendo que afrontar cada investigador el problema como puede. Esto hace que las investigaciones realizadas no tengan validez para confrontar la teoría con la realidad.

Porter y Lawler⁶¹ elaboraron un modelo que intentó ser una acercamiento entre varias teorías, tanto de contenido como de proceso, integrando las ideas, variables y relaciones presentadas por ellas. Señala la relación entre el rendimiento, la satisfacción y las recompensas, destacando la importancia de tener empleados que lleven a cabo trabajos para los que posean las habilidades apropiadas.

Hace hincapié en la necesidad de que las recompensas sean distribuidas de forma equitativa, para lo cual es necesario medir de forma adecuada el rendimiento. Si los empleados no observan esta justicia en la distribución de recompensas, pensarán que no vale la pena esforzarse.

⁶⁰ VROOM, V.: "Work and Motivation", John Wiley & Sons, New York, 1964.

⁶¹ PORTER, L. W. y LAWLER, E. E.: "Managerial Attitudes and Performance", Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1968.

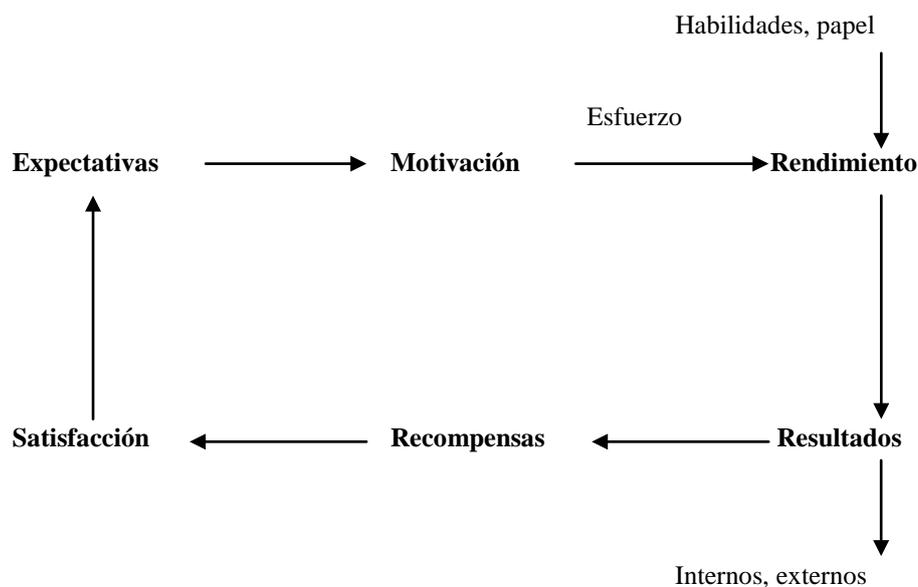
El modelo de Porter y Lawler señala la relación existente entre el rendimiento, la satisfacción y las recompensas.

Es un modelo complejo -como compleja es la motivación de las personas, que combina factores internos con factores externos- que utiliza aspectos de las teorías de la jerarquía de las necesidades, la de los dos factores, la del refuerzo y la de las expectativas.

El proceso que sigue el modelo es el siguiente: los empleados tienen expectativas sobre el resultado que tendrá un esfuerzo determinado en el trabajo. Estas expectativas son el detonante de la motivación. A través del esfuerzo que realiza, el empleado obtiene un rendimiento. Si percibe que existe equidad en la asignación de recompensas, obtendrá satisfacción por haber realizado su esfuerzo. Al obtener la recompensa elabora nuevas expectativas para comportamientos futuros (figura 2).

En el esfuerzo intervendrán, por ejemplo, tanto las capacidades del empleado como su percepción del papel, como otras variables de las ya analizadas en las teorías anteriores. Por otro lado, las satisfacciones que obtiene pueden ser tanto intrínsecas (de autorrealización) como extrínsecas (la recompensa).

Figura 2. El modelo de Porter y Lawler



Quizás, la principal aportación del modelo sea la de llamar la atención sobre la complejidad de la motivación. La DPP debe estar revisando periódicamente todos los aspectos que influyen en ella, desde cuáles son las necesidades de los empleados hasta qué puede hacerse para que no se produzca una extinción en la motivación.

2. La motivación en la práctica

La mayoría de los programas que tradicionalmente se han puesto en marcha para motivar a los empleados han estado dirigidos por expertos en conductismo y se han centrado en las tareas (enriquecimiento del puesto) o en el salario. Analizaremos estos dos métodos para pasar después a analizar lo que a nuestro juicio debe abordar la DPP: el incremento de la calidad de vida en el trabajo.

2.1. Enriquecimiento del trabajo

Los programas de enriquecimiento del puesto tienen gran predicamento en las organizaciones, siendo particularmente interesantes cuando el trabajo está formado por tareas rutinarias y mecánicas. Dos de los aspectos que tienen que ver con el enriquecimiento del puesto son la rotación y la ampliación de puestos. La rotación consiste en cambiar con cierta frecuencia al empleado de puesto de trabajo, mientras que la ampliación consiste en variar el tipo de tareas que lleva a cabo.

William Paul⁶² distingue entre ampliación del trabajo y enriquecimiento del trabajo. La ampliación, hace que el trabajo contenga más tareas; mientras que el enriquecimiento proporciona al trabajador la oportunidad de desarrollarse psicológicamente y de alcanzar la madurez en su trabajo.

Enriquecer el trabajo supone rediseñarlo de manera que se haga más profundo, y que el mismo puesto contemple las características de responsabilidad, reto y logro que

⁶² PAUL, W. J. Jr.; ROBERTSON, K. B. y HERZBERG, F.: "Job Enrichment Pays Off", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1969.

satisfagan las necesidades de crecimiento psicológico de las personas.

El modelo de Hackman

Partiendo de los trabajos de Herzberg, Richard Hackman⁶³ elabora un modelo en el que, después de numerosas investigaciones, se establecen las dimensiones centrales del enriquecimiento del trabajo:

- 1. Variedad.** Se refiere a la posibilidad de que los empleados realicen diferentes tareas, con distintos procedimientos y, si es posible, con diferentes equipos.
- 2. Identidad de la tarea.** Permite que el trabajador realice una parte completa del trabajo. Aumentar la identidad de la tarea iría en detrimento de la especialización.
- 3. Significado de la tarea.** Esta dimensión constituye el reconocimiento que el trabajo tiene para otras personas.
- 4. Autonomía.** Se refiere al control que pueda ejercer el empleado sobre sus tareas.
- 5. Retroalimentación.** El trabajador debe poder recibir información sobre la calidad del rendimiento.

Una de las conclusiones interesantes a la que llega el Modelo, es que no todos los empleados pueden beneficiarse del enriquecimiento del trabajo; en unas ocasiones porque el puesto no lo permite, y, en otras, porque no quieren. Ello es así porque la motivación es tanto un proceso externo -sobre el que la gerencia puede actuar- como interno, que tiene que ver con características personales muy profundas de los individuos.

La DPP, en funciones de *staff*, asesorará a los directivos y supervisores para que los empleados puedan acceder a un trabajo más profundo a través, entre otras, de las siguientes acciones:

- Permitir a las personas que programen, si no todo, al menos parte de su trabajo.

⁶³ HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G.; JANSON, R. y PURDY, K.: "A New Strategy for Job Enrichment", *California Management Review*, verano, 1975.

- Diseñar el puesto de manera que tenga diferentes tareas, lo que permitirá que la persona aprenda y ponga en práctica otras habilidades.
- Hacer que la persona se responsabilice de sus acciones y pueda ejercer cierto control sobre ellas.
- Alentarlo en su trabajo, haciéndole ver la importancia del mismo.
- Proporcionarle de manera directa y rápida la evaluación sobre su desempeño.

Cuando se emprende una política de enriquecimiento de puestos no pueden dejarse fuera los puestos directivos, ya que éstos también tendrán que cambiar para, por ejemplo, delegar autoridad. Toda la organización se ve implicada en el proceso y toda ella se verá beneficiada. Los empleados tendrán nuevas expectativas, verán cómo sus esfuerzos conducen al desempeño y este, a su vez, conduce a la obtención de recompensas que satisfacen sus necesidades.

2.2. Motivación a través del sueldo

Muchas de las teorías expuestas anteriormente contemplan el dinero como factor de motivación importante. La jerarquía de las necesidades de Maslow contempla que el dinero sirve para satisfacer todas las necesidades del individuo; mientras que en la de los dos factores de Herzberg, la paga es un factor de mantenimiento. La teoría de las expectativas indica que el dinero ejerce una atracción si los trabajadores perciben que el buen rendimiento es un medio para obtenerlo. Por su parte, la teoría del refuerzo considera que la paga es consecuencia del ambiente, y que podrá utilizarse para estimular la conducta de los trabajadores.

A pesar de que la mayoría de las teorías contemplan el dinero como factor motivador, y de que es un elemento muy utilizado por las organizaciones, las investigaciones sugieren que muchas no consiguen que sus empleados relacionen la paga con el desempeño. Las consecuencias derivadas de este hecho pueden ser graves para la organización: absentismo, rotación de puestos, insatisfacción, deseos de abandonar la empresa, huelgas, etcétera.

En todo caso, sería en la parte variable de la remuneración en la que la organización

podría llevar a la práctica un sistema de motivación a través del salario. En la práctica, suelen utilizarse incentivos si se sobrepasan, por ejemplo, unos determinados niveles de producción previamente establecidos. Este tipo de motivación es frecuente en la Dirección por Objetivos.

Otra de las formas que ha adquirido la motivación a través del salario es la participación en beneficios, aunque se utiliza casi exclusivamente para remunerar a los directivos. Es el caso de los *bonus* (incentivos por resultados) y las *stock options* (opciones sobre las acciones de la empresa). La participación en beneficios se sustenta en que los empleados se identifican más con la organización y sus objetivos de ganancias, elevando la productividad.

3. Calidad de vida en el trabajo

El éxito que la empresa tenga en su relación con los empleados dependerá en gran medida de las acciones que haya emprendido con anterioridad. Es preferible encontrar fórmulas que permitan una convivencia fructífera y beneficiosa para todos los integrantes de la organización que permitir un deterioro que iría en detrimento de todos. Todas las acciones de la DPP deben estar dirigidas a mejorar dicha convivencia:

- El diseño de puestos que permite un alto nivel de satisfacción personal de los empleados.
- El desarrollo de programas que ofrecen el máximo de oportunidades individuales.
- La selección de trabajadores cualificados e idóneos para el puesto que van a ocupar.
- El establecimiento de estándares objetivos, confiables y justos del desempeño individual.
- La capacitación para permitir que el personal desarrolle todo su potencial.
- La evaluación y aliento al desempeño adecuado.
- La comunicación eficaz.

La calidad de lo que rodea al trabajo, es decir del entorno laboral, se ve determinada por la forma en que los empleados juzgan su actividad en la empresa.

En efecto, si los empleados pueden desempeñar un papel más activo en las decisiones que les afectan, sentirán más que forman parte de la organización que si todas las decisiones les vienen impuestas. De todas formas, hoy en día, sería difícil admitir un comportamiento autocrático en la organización, ello ha hecho que Werther y Davis⁶⁴ denominen a la etapa en que nos encontramos etapa de democracia industrial.

Son muchas las labores sistemáticas que pueden aplicarse para conseguir una mayor calidad de vida en el trabajo. Algunas de ellas las hemos ido analizando a lo largo de todos los temas, pero siempre debe estar presente la DPP como impulsora y alentadora de fórmulas favorecedoras del clima organizacional.

En la actualidad la mayoría de los empleados desea tomar parte en las decisiones de la empresa, lo que hace que a esta etapa se le haya denominado de democracia industrial.

Algunas de estas acciones son, por ejemplo, la necesidad de compartir el poder; el enriquecimiento del puesto de trabajo; la mejora de las relaciones y de la comunicación; la labor de asesoría del Departamento de Personal; la retribución justa y equitativa; una formación acorde con las capacidades de las personas; etcétera. Para aplicar un programa de estas características, los directivos deben estar convencidos de que mejorar la calidad del entorno laboral añade valor a la empresa, además de resultar beneficioso para los empleados.

A pesar de las indudables ventajas que conlleva el cambio organizacional y el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo, existen obstáculos que, en ocasiones, pueden hacer inviable el proyecto. En general, se teme el efecto que los cambios puedan producir y este temor puede provocar resistencia al cambio.

⁶⁴ WERTHER, W. B., Jr. y DAVIS, K.: “Administración de personal y recursos humanos”, McGraw-Hill, México, 1991.

La resistencia al cambio puede provenir de cualquiera de los grupos de la organización: empleados, sindicatos, directivos, etcétera.

La resistencia puede venir de cualquiera de los grupos que forman parte de la organización; por ello la DPP debe explicar la necesidad de realizar determinados cambios y los resultados que se espera obtener con ellos.

Por parte de los empleados y de los sindicatos el temor puede provenir de considerar que el programa se reducirá en acciones que sólo beneficiarán a la gerencia. Cuando la situación de clima laboral no es especialmente buena, la desconfianza tiende a ser mayor. En cambio, si el entorno laboral es aceptable y la permanencia en el puesto de trabajo está asegurada, la facilidad para aceptar los cambios será mayor.

Por su parte, los directivos suelen mostrarse reacios a adoptar técnicas de administración diferentes por las interrupciones que pueden producirse en el proceso productivo. En general, los directivos consideran que si una forma de llevar la empresa en el pasado ha sido buena no hay por qué cambiar.

Aunque no existe una receta mágica que pueda darse para acometer con éxito un programa de calidad de vida en el trabajo, sí podemos asegurar que sin la participación de todos los estamentos que forman parte de la organización, no será posible. En cualquier caso, la tarea no es nada sencilla. La DPP carece con frecuencia, no sólo de los apoyos necesarios, sino de los medios para acometer un programa de estas características. Hacer que la preocupación por la calidad del entorno laboral constituya uno de los objetivos de la organización puede requerir varios años.

En la actualidad los programas para mejorar la calidad de vida en el trabajo, además de mejorar las áreas tradicionales que ya hemos analizado, deben contar con políticas activas en la mejora de la prevención de los riesgos laborales y con programas que permitan compatibilizar la vida laboral y personal. Estos dos aspectos están, además, regulados por ley, aunque la implantación en las organizaciones es desigual.

Prevención de Riesgos laborales

Según un reciente estudio del Club de Excelencia en Sostenibilidad⁶⁵, la práctica totalidad de las compañías poseen un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral. Este estudio refleja una diferencia significativa en cuanto a la calidad de los sistemas de las empresas líderes y del resto de compañías.

La adopción por parte de la organización de un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo (SGSST) fomenta los entornos de trabajo seguros y saludables; ofrece un marco que permite a la organización identificar y controlar coherentemente sus riesgos de salud y seguridad, reduciendo el potencial de accidentes.

Aunque son pocas las empresas españolas que tienen certificados sus sistemas de gestión de seguridad y salud laboral, las que lo hacen presentan menores índices de siniestralidad que las que no los poseen.

La norma OHSAS18001 ha sido concebida para ser compatible con ISO 9001 e ISO 14001 a fin de ayudar a las organizaciones a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad. Ha sido concebida por una selección de los organismos más importantes de comercio, organismos internacionales de normas y de certificación para cubrir los vacíos en los que no existe ninguna norma internacional certificable por un tercero independiente.

Conciliación vida laboral y personal

El Plan Concilia de 2005⁶⁶ recoge desde un punto de vista institucional las acciones encaminadas a favorecer este proceso en las Administraciones Públicas, y pueden constituir un ejemplo de lo que debe empezar a hacerse en las organizaciones privadas y sin ánimo de lucro. Recoge aspectos relacionados con los horarios, los derechos de padres y madres, el cuidado de los hijos y personas dependientes, los partos prematuros, la fecundación asistida, la adopción, la discapacidad, la formación continua, la protección contra la violencia de género y la implantación de programas de teletrabajo.

⁶⁵ www.club sostenibilidad.org

⁶⁶ <http://www.csi-f.es/node/13907>

Otra iniciativa institucional que sin duda contribuirá a mejorar el clima laboral es la Ley de Igualdad⁶⁷, que contiene dos principios fundamentales:

- El principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres.
- El principio de presencia o composición equilibrada.

Establece, además, la definición de acoso sexual y acoso por razón de sexo, comportamientos ambos que tienen el propósito de atentar contra la dignidad de una persona, creando un entorno intimidatorio, degradante y ofensivo.

Si consideramos a la familia del empleado como un *stakeholder* más, el concepto de empresa sostenible está íntimamente relacionado con el de conciliación. Seguiremos en parte a Chinchilla y León⁶⁸, al analizar las políticas para favorecer la conciliación:

1. Flexibilidad. Si la Dirección establece una política de incentivos (como se ha comentado al hablar de la Dirección por Objetivos) y no por horas de trabajo, la flexibilidad temporal es una política relativamente sencilla de implementar debido a su bajo coste. Las necesidades en términos de horas de dedicación a la familia cambian con el tiempo; es indudable que existen unos picos en función del ciclo de vida en que se encuentre la persona, de la trayectoria profesional o de acontecimientos inesperados. La flexibilidad espacial se refiere a la posibilidad de trabajar fuera de la oficina. La tecnología permite hoy en día que muchos de los trabajos que antes tenían necesariamente que hacerse en el centro de trabajo hoy puedan llevarse a cabo desde la casa. Para algunas personas, el teletrabajo ha evitado la rotación de puesto o, incluso, su salida del mercado laboral.

Existen numerosas medidas para practicar la flexibilidad. Una de ellas es el trabajo a tiempo parcial con reducción de jornada o la posibilidad de solicitar excedencias temporales. Los estudios de la OCDE establecen la relación entre estas medidas y el incremento de la incorporación de las mujeres al mundo laboral.

⁶⁷ <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-6115>

⁶⁸ CHINCHILLA, N. y LEÓN C.: “La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia”, Aguilar, Madrid, 2004.

2. **Beneficios sociales extrasalariales.** Estas medidas están ya bastante contempladas en las empresas: seguros médicos, aportaciones a planes de pensiones, seguros de vida, cheque restaurante, etcétera
3. **Apoyo profesional.** Es otra labor de asesoría al personal que consiste en que la DP presta su apoyo al empleado para ayudarlo a conciliar. Este grupo de medidas van desde la formación y el plan de carreras hasta la gestión del estrés. En este campo queda todavía mucho por hacer; frecuentemente las empresas cuentan con un servicio médico propio, pero esta labor es más propia de psicólogos que de médicos.
4. **Políticas de servicios.** Se encuentran aquí medidas capaces de contribuir al pago de ciertos servicios que precisan las personas para poder llevar a cabo su actividad laboral, como son el cheque escolar y el cheque guardería. Se subvenciona a las familias con una parte del coste que suponen estos servicios.

Todas las medidas de mejora en la calidad de vida laboral tienen que ver con un cambio en la cultura de la organización, lo que requiere dedicación, paciencia y altas dosis de imaginación.

RESUMEN

Partiendo de la definición de motivación, y una vez analizado el proceso de la misma, nos detenemos en algunos de los métodos más utilizados por las organizaciones para motivar a las personas.

En general se tiende a establecer prácticas de motivación que son sencillas y no resultan especialmente costosas, y ello aunque su eficacia no esté demostrada.

Los programas de mejora de la calidad de vida laboral repercuten directamente en las personas y en sus familias, constituyendo un importante elemento motivador.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

WILSON, T.: “Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores”, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

La mayoría de los directivos definen el *empowerment* como un cambio de estilo que conduce a incrementar la delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados, todo lo cual conduce a un incremento de la motivación. Se centra el autor, en primer lugar, en los indicadores del *empowerment*, como son la reputación, el clima, el liderazgo, etcétera, para pasar posteriormente a desarrollar los niveles y fuentes de inspiración del mismo. La receptividad del personal da paso a las acciones, medidas y recompensas, definiendo así un estilo de gestión empresarial (proporciona un cuestionario para ayudar a definirlo). La segunda parte del libro recoge una serie de ejercicios, mientras que la tercera, recoge el estudio de un caso.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ampliación del trabajo: aumento de tareas.

Autoestima: reconocimiento por parte de uno mismo de los propios logros.

Autorrealización: deseo de convertirse en todo lo que uno puede llegar a ser.

Compromiso organizacional: fuerza relativa con la que un individuo se identifica con su entorno organizacional.

Cultura organizacional: conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una organización. Describe la forma en que se hacen las cosas.

Enriquecimiento del trabajo: proporciona al trabajador un mayor desarrollo psicológico.

Estímulo: señal que genera una o varias respuestas.

Impulso: condición que incita a una persona a actuar.

Modificación del comportamiento en la organización: práctica sistemática de reforzar el comportamiento deseable y no reforzar o castigar el no deseable.

N Afi: necesidades de afiliación. Orientación y preocupación por mantener o generar buenas relaciones con los demás.

N Log: necesidades de logro. Orientación y preocupación por superar estándares y metas, por conseguir alcanzar objetivos retadores.

N Pod: necesidades de poder. Orientación y preocupación por influir en otros para que estos hagan algo que no habrían hecho sin esta influencia.

Necesidades de estima: hacen referencia a la necesidad de reconocimiento (respeto) por parte de los demás.

Necesidades de seguridad: cubren los daños físicos.

Necesidades fisiológicas: necesidades básicas del cuerpo humano.

Necesidades sociales: necesidades que contemplan la participación de los individuos en grupos.

Reforzador: acontecimiento que aumenta o mantiene la intensidad de la respuesta.

Respuesta: resultado de la señal.

Teletrabajo: utilización de las redes de telecomunicación para trabajar desde un lugar fuera de la empresa usando sus sistemas informáticos.

TEMA 10. AUDITORÍA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Victoria Fernández de Tejada Muñoz

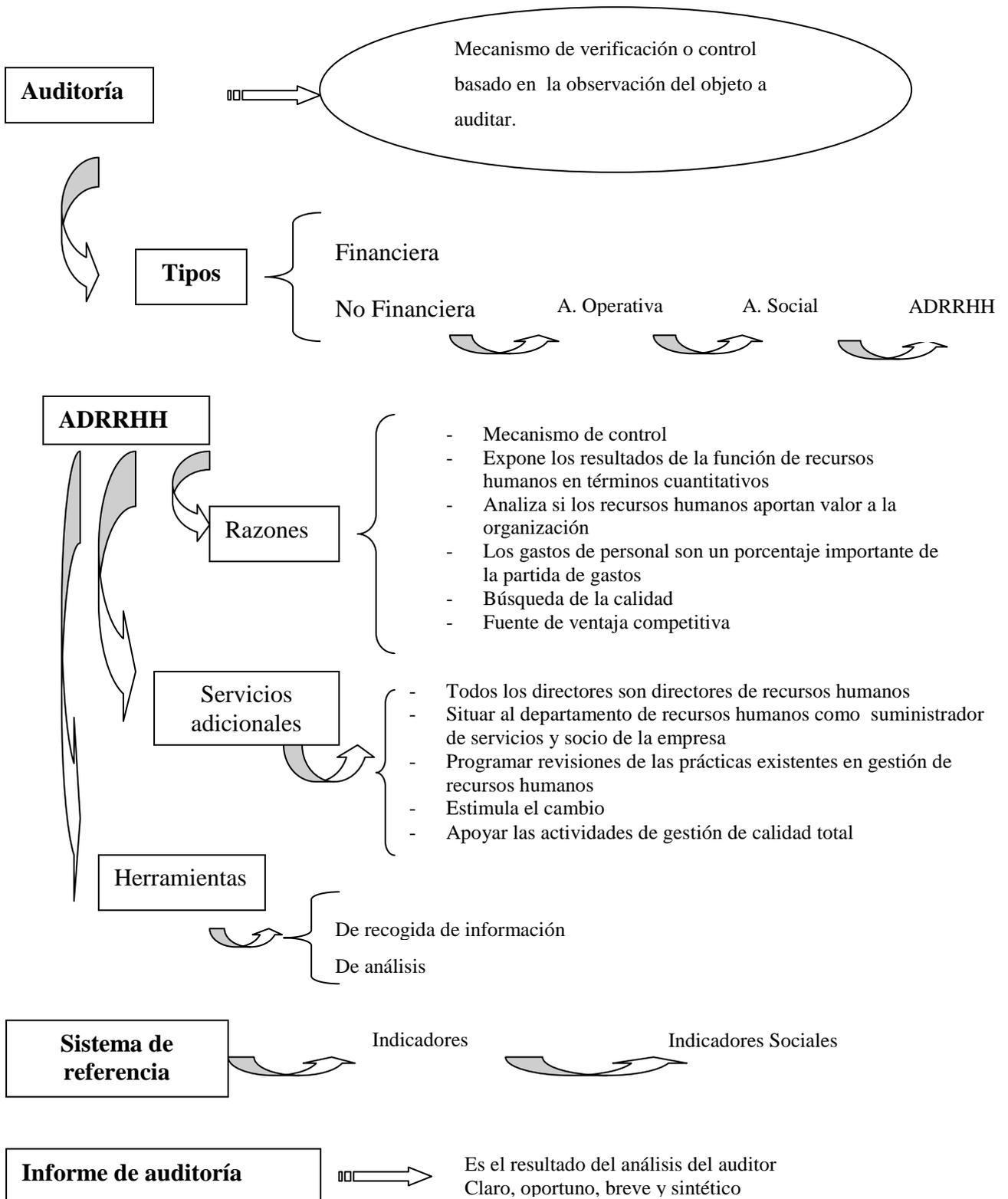
ÍNDICE

1. Introducción
2. Concepto y tipos de auditoría
3. De la Auditoría Social a la ADRRHH
4. La ADRRHH
 - 4.1 Razones para aplicar la ADRRHH
 - 4.2. Servicios adicionales que ofrece la ADRRHH
 - 4.3. Metodología
 - 4.4. El sistema de referencia
 - 4.4. Resultados: emisión de informe de auditoría

ALGUNAS PREGUNTAS INICIALES

- ¿Qué diferencia hay entre la auditora tradicional y la ADRRHH?
- ¿Cuáles son las principales herramientas utilizadas de cara a desarrollar una ADRRHH?
- ¿Qué debe incluir el informe de auditoría? ¿A quien se debe dirigir?

ESQUEMA



1. Introducción

La auditoría es una técnica muy conocida y utilizada en el ámbito económico-financiero, destinada a verificar los aspectos financieros de las organizaciones (las cuentas anuales). Pretendemos exponer su utilidad aplicada a la Dirección de los Recursos Humanos.

Debemos comenzar planteándonos si realmente tiene interés aplicarlo al factor humano, una vez que contestemos afirmativamente a esta cuestión, aplicar esta técnica a los recursos humanos comienza a ser más sencillo.

Al colocar a los recursos humanos en el lugar que les corresponde, destacando que deben ser una inversión para la organización y nunca un gasto y, lograr poner al departamento de recursos humanos al lado de los demás, como un socio más de la empresa conseguimos justificar el empleo de tiempo, dinero y esfuerzos en realizar una Auditoría de la Dirección de los Recursos Humanos (ADRRHH) ya que es un proceso que aporta valor a la empresa.

Con la auditoría, se podrán detectar problemas de las políticas y prácticas del ámbito de los recursos humanos y de su gestión que tendrán efectos en toda la organización. Y al incluir medidas correctoras, también se podrán solucionar dichos problemas.

2. Concepto y tipos de auditoría

A lo largo de la historia se han establecido numerosas definiciones del término auditoría, haciéndose alusión en todas ellas a dos cuestiones:

- Se trata de un **mecanismo de verificación o control**
- Se basa en la **observación del objeto** a auditar.

Una de las definiciones más completas⁶⁹ es la que pone de manifiesto el hecho de que auditar no significa sólo mirar al pasado o a los datos actuales, sino que la utilidad de la auditoría reside en poder dar asesoramiento, recomendaciones que permitan una mejor gestión. De este modo se está dotando a la auditoría de una **capacidad de asesoramiento de cara al futuro** al presentar posibles soluciones a los problemas detectados.

La Auditoría de Cuentas es la auditoría más conocida y extendida hoy en día, por lo que la mayoría de las definiciones que podemos analizar hacen referencia a este tipo. Nos obstante, hoy en día la auditoría ha dejado de centrarse exclusivamente en aspectos económicos y financieros y son muchas las áreas de la organización que puede interesar auditar. Esta extensión ha generado la aparición de varios tipos de auditoría.

En todas las definiciones de la auditoría de cuentas encontramos cuatro **elementos básicos**, que nos servirán para confeccionar una definición amplia del término auditoría en el que se incluyan todos los tipos de auditoría existentes.

- La independencia del auditor
- La obtención y evaluación de evidencia
- La existencia de elementos de contraste
- La emisión de una opinión

Por tanto, se puede concluir que **realizar una auditoría** - del tipo que sea - **significa mirar al pasado pero también al presente y servir de apoyo y ayuda para el futuro** puesto que la auditoría no persigue exclusivamente realizar un control, sino también **sugerir soluciones a los problemas detectados**.

⁶⁹ PORRET GEABERT, M.: “Dirección y gestión de los RH en las Organizaciones”, Universitat de Barcelona, 1999, p. 389.

Tipos de Auditoría

Los criterios utilizados para realizar la clasificación de los tipos de auditorías varían bastante de unos autores a otros, por lo que no existe una clasificación de los tipos de auditoría estandarizada y adoptada por todos los autores.

1. En base al **estatuto profesional de quien realiza la auditoría**⁷⁰:

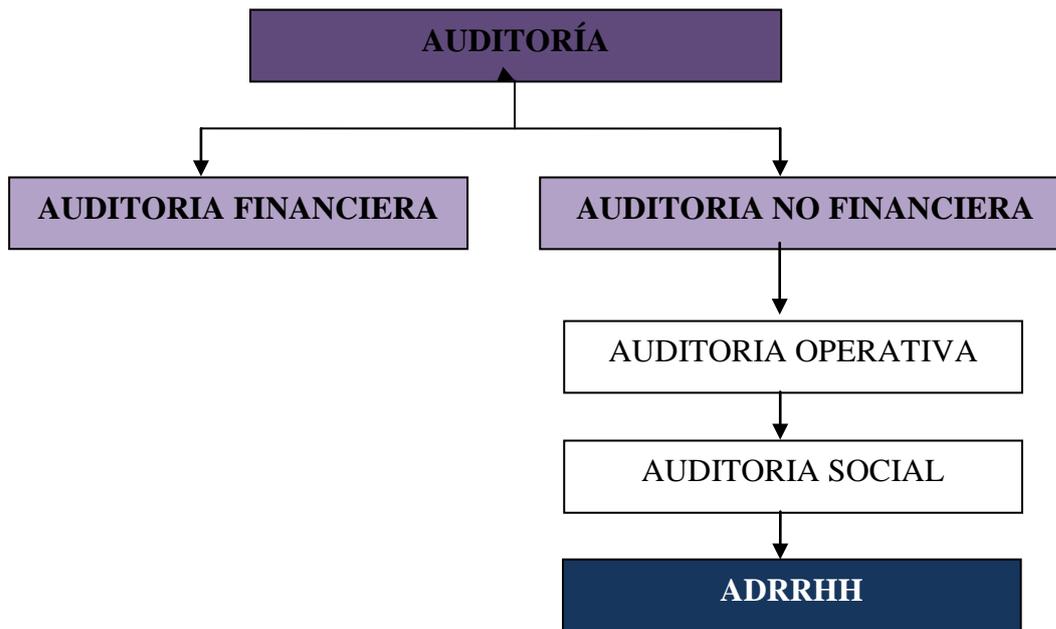
- Auditoría **externa**: realizada por profesionales independientes.
- Auditoría **interna**: realizada por personal dependiente de la propia organización.
- Auditoría **gubernamental**: hacer referencia a la actividad auditora de las oficinas gubernamentales, organismos públicos e instituciones públicas.

2. En base al **objeto de la auditoría**: según los aspectos en los que se va a centrar y la información que se va a analizar. Dentro de esta clasificación existen diferentes puntos de vista según los autores que se consulten, pero con independencia de la terminología utilizada, todos hacen referencia a dos bloques diferenciados de auditorías (figura 1.):

- Auditoría **financiera**: coincide con la auditoría tradicional centrada en la información contable y de los estados financiero
- Auditoría **no financiera**: centrada en los aspectos no financieros de las organizaciones. La más conocida es la **auditoría operativa** que abarca las principales funciones de la organización y encarga de examinar la gestión, los procedimientos y los sistemas de control interno. Incluye a su vez tres tipos de auditorías:
 - La auditoría de gestión
 - La auditoría estratégica
 - La **auditoría social**: puede incluirse a la **ADRRHH**

⁷⁰ ARIAS GALICIA, F. y MUÑOZ, R.: “Administración de recursos humanos”, Trillas, México, 1973, p. 402.

Figura 1. Tipos de Auditorías



Basándonos en el concepto de auditoría a nivel general y, en las diferentes clasificaciones analizadas, se pueden extraer dos conclusiones relevantes:

- En primer lugar, hablemos del tipo de auditoría que hablemos siempre puede hacerse desde fuera de la organización, mediante profesionales externos, o desde dentro con los auditores internos.
- Y en segundo lugar, va a aparecer totalmente separado lo que podríamos denominar la auditoría financiera, la tradicional basada en el análisis de los estados contables, de la auditoría no financiera encargada de analizar otros aspectos importantes de la organización que no están plasmados en un balance.

3. De la Auditoría Social a la ADRRHH

Al igual que ocurre con el concepto general de auditoría, existen numerosas definiciones de la auditoría social y diferentes formas de referirse a ella, así puede hablarse de auditoría social, auditoría de personal, auditoría de los RRHH, auditoría socio-laboral o control de la función de personal, y referirse siempre al mismo concepto (Nevado,

1999)⁷¹. Es un concepto que se ha llegado a vincular con cuestiones como la responsabilidad social corporativa pasándose a denominar *Social Responsibility Accounting*, *Ethica Statement* o *Social Statement*.

Una definición clara y concisa es la facilitada por Sáinz (1990:186)⁷²: “diagnóstico operativo de los aspectos sociales de la empresa, que permitan establecer tanto las estrategias, como las políticas y objetivos dentro del marco de la Gestión Social”.

No obstante e, independientemente del autor que la defina, cabe señalar **tres aspectos esenciales del concepto de auditoría social**:

- Debe ser un **instrumento de gestión**.
- Debe existir la **observación**.
- Debe estar referida a las **personas** o RRHH.

La auditoría social es un proceso en el que se incluyen **cinco características** esenciales:

- Su objeto, o finalidad, es la función de personal y las personas en última instancia.
- Aplica la metodología de la auditoría contable al área de personal.
- Es un instrumento de medición, análisis y evaluación.
- Su aplicación mejorará la gestión de la organización.
- Tiene que generar *feedback* (retroalimentación).

La ADRRHH se considera una auditoría no financiera, operativa y social, ya que posee las mismas características y elementos esenciales de esta última. De hecho en un primer momento solo se hace referencia a ella como una parte de la auditoría social para pasar posteriormente, a tener un peso mas específico y acuñar su propia terminología y definición.

⁷¹ NEVADO PEÑA, D.: “Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos”, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca, 1999.

⁷² SAINZ, J.: “Nuevas tendencias de Gestión de Recursos Humanos, La auditoría social” Universidad de Deusto, Bilbao, 1990, p.186.

Se puede definir como⁷³:

Un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos.

De este modo se considera a la ADRRH como un elemento de control de la función de recursos humanos con el que se pretende mostrar en qué estado se encuentran los planes y políticas de la organización identificando aquellas prácticas que no supongan beneficio alguno para la organización o, que incluso, supongan algún coste para la misma y, señalará también aquellas acciones, políticas o prácticas que deben fomentarse por ser beneficiosas para la compañía.

Podemos concluir, que la ADRRH no consiste en la mera recolección de datos, sino que va más allá analizando dichos datos para destacar lo que está bien y qué se potencia y, señalar aquello que se aleja de los objetivos y proponer acciones encaminadas a mejorar. Se centrará en cómo se están dirigiendo y gestionando los recursos humanos para dar respuesta a tres cuestiones:

- ¿Se está haciendo de la forma más eficiente?
- ¿Se alcanzan los objetivos establecidos?
- ¿Se cumplen con la legislación vigente?

4. La ADRRH

4.1 Razones para aplicar la ADRRH

Pretendemos exponer una serie de razones que justifiquen la aplicación de la técnica de auditoría al ámbito de la Dirección de los Recursos Humanos.

⁷³ ARIAS GALICIA, F. y MUÑOZ, R.: "Administración de recursos humanos", Trillas, México, 1973, p.402.

Se pueden plantear seis razones que justifican la utilidad de aplicar una herramienta como la auditoría al ámbito de los Recursos Humanos, esas razones son:

1. Las organizaciones suelen acudir a mecanismos de control para verificar si se están alcanzando o no las metas establecidas y para conocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Los Recursos Humanos son un elemento más de las organizaciones, por lo que puede resultar interesante comprobar si cumple sus objetivos, si posee puntos fuertes que habría que potenciar o puntos débiles que habría que eliminar para que no perjudicasen a la organización.
2. Las diferentes funciones de la organización exponen sus resultados utilizando métodos cuantitativos; si los Recursos Humanos quieren ser considerados como una función más deben emplear también algún mecanismo que permita **exponer sus resultados en términos cualitativos**.
3. Las organizaciones necesitan que las diferentes partes que las integran aporten valor al conjunto. Los Recursos Humanos forman parte de este conjunto y, por lo tanto deben poder demostrar que están contribuyendo a **augmentar el valor de la organización**. La auditoría puede poner de manifiesto si están aportando valor y, en caso de no ser así, se recomendarán las medidas oportunas para variar la situación.
4. Dentro de la **partida de costes de toda organización, los correspondientes a personal suponen una partida importante** por lo que es necesario establecer algún control.
5. Las organizaciones persiguen la **calidad** total. La Auditoría de la Dirección de los Recursos Humanos puede ser una herramienta muy útil al detectar posibles fallos y dar recomendaciones para superarlos.
6. Las políticas y estrategias de Recursos Humanos pueden ser una **fuerza de ventaja competitiva** difícil de imitar y sostenible en el tiempo.

4.2. Servicios adicionales que ofrece la ADRRHH

Cabe destacar que junto a su función principal como mecanismo de control y verificación, al realizar una ADRRHH se pueden obtener otros servicios útiles para la organización, como son:

1. Fomentar la idea de que todos los directores son directores de recursos humanos: ya que en la práctica la mayor parte del peso de las actividades de recursos humanos las realizan los directores de línea (contratación, formación, etc.).
2. Situar al departamento de recursos humanos en la perspectiva de suministrador de servicios y socio de la empresa: fomentar la idea de que el departamento de recursos humanos no es un ente aislado sino que forma parte de la organización.
3. Programar espacios de tiempo para estudiar el valor de las prácticas existentes en gestión de recursos humanos: es importante programar revisiones regulares de los procedimientos y prácticas utilizadas con el fin de determinar si continúan teniendo razón de ser. Algo que era útil hace un tiempo puede o serlo tanto en la actualidad.
4. Estimular el cambio: La auditoría proporciona información muy útil a la gerencia para que se lleven a cabo las medidas oportunas y, de este modo, solucionar los posibles problemas.
5. Apoyar las actividades de gestión de calidad total: Para alcanzarla se necesita obtener gran cantidad de datos e informes y, en el proceso de la auditoría se va a recolectar mucha información que pueden ser útil.

4.3. Metodología

4.3.1. Procedimiento

La ADRRHH trasladará la metodología utilizada en la auditoría tradicional, es decir, la financiera. Como señala Nevado (1999), se basará en la contrastación de los hechos, los cuales son juzgados por el auditor, analizando e interpretando, para luego dar las oportunas recomendaciones con el fin de eliminar los problemas encontrados.

La metodología seguirá los siguientes pasos:

- Establecer el objeto de la auditoría: plantear el problema.
- Establecer los estándares o sistemas de referencia: auditar consiste en contrastar lo observado con un estándar o modelo que sirva de referencia para analizar las desviaciones que surgen.

- Observar una serie de hechos o acontecimientos: recopilar toda la información necesaria sobre los sucesos y situaciones objeto de análisis.
- Analizar e interpretar la información: procesar los datos.
- Realizar la comparación con puntos de referencia: se buscan posibles desviaciones.
- Analizar las desviaciones que se produzcan.
- Emitir una opinión sobre lo analizado, incluyendo recomendaciones para subsanar los problemas.

4.3.2. Herramientas

Son numerosas las técnicas y herramientas que puede utilizar la ADRRHH a la hora de observar los hechos o acontecimientos y proceder a su interpretación y análisis. Todos ellos se pueden agrupar en **dos tipos** de técnicas y herramientas:

- Las de **recogida de la información**, encaminadas a obtener datos e información
- Las de **análisis**, encaminadas a interpretar la información

En la tabla 1 se recogen las herramientas más habituales clasificadas según sean de recogida de información o de análisis.

Tabla 1. Tipos de técnicas y herramientas utilizadas en la ADRRHH

Técnicas y herramientas para la recogida de la información	Técnicas y herramientas de análisis
<ul style="list-style-type: none">• Técnicas de muestreo	<ul style="list-style-type: none">• Cuadro de Mando Integral (CMI)
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas: entrevista a la salida	<ul style="list-style-type: none">• Cuadro de reparto de atribuciones
<ul style="list-style-type: none">• Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none">• Flujogramas
<ul style="list-style-type: none">• Análisis de registros	<ul style="list-style-type: none">• Diagrama de Pareto y árboles de causas
<ul style="list-style-type: none">• Información externa: memorias de sostenibilidad, indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación comparativa:

sociales, etc.

Benchmarking

- Balance Social

Pasemos a analizar algunas de ellas. Así, dentro de las técnicas de recogida de información resulta particularmente interesante la información que se obtiene en las entrevistas y las posibilidades que nos ofrece la información externa.

1. **Entrevistas:** En el caso de la auditoría debe ir dirigida tanto a gerentes como a empleados y siempre debe comenzar señalando el hecho de que la auditoría es algo positivo.

Con esta técnica se ponen de manifiesto, mediante críticas y sugerencias, aspectos en los que es posible mejorar para satisfacer las necesidades de las personas y proporcionar un mejor servicio. En definitiva, se identifican áreas susceptibles de mejora.

Las entrevistas pueden ser de tres tipos según el grado de estructuración que tengan, libre (poco estructurada), dirigida (algo estructurada) y la estandarizada (estructurada). Para la ADRRH está especialmente recomendada la entrevista dirigida.

Una herramienta muy útil es la entrevista a la salida que se realiza a los trabajadores que abandonan la organización, se pretende obtener información sobre si las expectativas del empleado eran muy distintas de lo realmente encontró en su puesto de trabajo, información sobre lo que piensa de su salario, formación, motivos de su marcha, etc.

Es una herramienta muy útil cuando se realiza a muchas personas de diferentes puestos, pero resulta costosa y requiere mucho tiempo, por lo que se suele limitar a un número reducido de personas perdiendo parte de su efectividad.

2. **Cuestionario:** Es una técnica muy utilizada puesto que requiere menos tiempo que la entrevista y, al ser anónimo, la información que proporciona suele ser más sincera y fiable.

Los puntos que se pretenden cubrir con los cuestionarios son tres:

- Actitud de los empleados respecto a sus supervisores.
- Actitud de los empleados respecto a su trabajo.
- Actitud de los empleados respecto al departamento de personal.

3. **Información externa:** Obtener información valiosa de otras organizaciones similares a la nuestra puede resultar complicado salvo que exista algún tipo de acuerdo. No obstante, se puede encontrar información útil en los organismos públicos como el Instituto Nacional de Estadística (INE)⁷⁴, el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)⁷⁵. El sector privado también facilita información relevante a través de asociaciones de organizaciones empresariales, sindicatos, etc.

Por su parte, las Universidades –públicas y privadas- también proporcionan información con los proyectos de investigación y sus publicaciones.

No obstante, en los últimos años ha aparecido una nueva fuente de información relativamente sencilla de consultar y que puede contener información muy interesante para la gestión de los recursos humanos y por tanto, también de cara a realizar una ADRRHH. Se trata de la proliferación de las memorias de sostenibilidad publicadas voluntariamente por muchas compañías junto a sus resultados financieros que pretenden dar una visión de la organización más allá del área financiera. La mayoría de estas memorias se elaboran en base a los indicadores del *Global Reporting Initiative* (GRI)⁷⁶, ofreciendo indicadores e información con diferente grado de detalle sobre el área social de la organización, en concreto ofrece indicadores del desempeño de prácticas laborales y éticas del trabajo que pueden aportar información relevante sobre las prácticas y políticas de recursos humanos.

Dentro de las técnicas de análisis de la información resaltamos las siguientes:

⁷⁴ <http://www.ine.es/>

⁷⁵ <http://www.sepe.es/contenido/estadisticas/>

⁷⁶ <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

1. **Cuadro de Mando Integral (CMI).** Kaplan y Norton (1996)⁷⁷ desarrollan este término presentándolo como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización, orientado a subsanar las limitaciones de la gestión basada solo en indicadores financieros. Posteriormente amplían el concepto al considerar podía pasar de ser un sistema para medir resultados a uno de gestión estratégica.

Esta herramienta de gestión permite aglutinar indicadores financieros con no financieros, y constituye una importante fuente de información para la gestión de personal.

Los principales elementos a incluir en todo CMI son:

- Los factores críticos y sus indicadores para que quede de manifiesto lo que es realmente relevante a la hora de tomar decisiones.
- Las desviaciones que se produzcan (positivas y negativas).
- Informes sobre aspectos del entorno que puedan afectarnos.
- Los gráficos necesarios.
- Posibles vías de acción que nos ayuden a aplicar acciones correctoras.

El CMI permite vincular tres conceptos: la estrategia empresarial, empleados y el rendimiento y, al mismo tiempo, proporciona datos que permiten analizar el desempeño de los RRHH. Por tanto, constituye una de las principales fuentes de información del proceso de ADRRHH.

2. **Benchmarking o Evaluación Comparativa.** Consiste en comparar las prácticas y resultados de una empresa con las prácticas y resultados de las mejores. Consiste en comparar ciertos indicadores de nuestra empresa con los de otras elegidas previamente. Se pretende, en definitiva, aprender de los demás a hacer mejor las cosas.

A pesar de su interés, esta técnica sólo debe tenerse en cuenta como herramienta de apoyo en el proceso de auditoría, ya que es válida para un primer acercamiento pero resulta insuficiente para abordar el nivel estratégico y la fijación de objetivos.

⁷⁷ KAPLAN, R.S. y NORTON, D. S.: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, enero-febrero, p. 77, 1996.

3. **El Balance Social.** Constituye otra herramienta de gestión de los recursos humanos que puede incluirse como herramienta útil de cara a realizar una ADRRHH.

El empresario o directivo de la organización necesita tener algún conocimiento sobre las prácticas relativas a los RRHH tales como accidentes laborales, niveles de absentismo, salarios, etc. Por este motivo, surge la necesidad de contar con algún instrumento que ponga de manifiesto dichos aspectos, uno de esos instrumentos es el Balance Social.

Al igual que ocurre con el balance financiero, el balance social se limita a describir una situación, es una fotografía de los aspectos sociales que han ocurrido en la empresa.

Aunque la publicación de este documento no es obligatoria desde la perspectiva legal, algunas organizaciones lo hacen periódicamente mostrando así las actividades y aspectos sociales más destacables. Esta práctica suele estar asociada a empresas u organizaciones de gran tamaño.

5. El sistema de referencia

Auditar consiste en compara hechos con modelos o patrones preestablecidos y analizar y solucionar las desviaciones que se produzcan, es decir todas las observaciones y la información recopilada debe ser contrastadas con un modelo establecido previamente, un estándar. Dicha comparación da lugar a que se produzcan desviaciones.

Previo a todo esto, es decir, antes de utilizar cualquiera de las herramientas anteriormente señaladas, es necesario contar con un adecuado **sistema de referencia**. En la auditoría financiera o de los estados contables, el sistema de referencia está normalizado, es decir, es conocido y aceptado por todos. Se trata del Plan General de Contabilidad. Pero no ocurre así en la ADRRHH ya que no existe un sistema de referencia normalizado, no existe un “Plan General de Gestión de Recursos Humanos”. Debido a este hecho, hay que definir y establecer el sistema de referencia que se va a utilizar.

Lo que sí existe es una gran cantidad de elementos de referencia que se suelen utilizar habitualmente y que están en los bancos de datos: son los **ratios**.

Junto a los ratios tradicionales (tasa de absentismo, etc.), en los últimos años han surgido multitud de **indicadores** que pueden servirnos como sistema de referencia de cara a realizar una ADRRHH. Los indicadores son instrumentos de gestión que sirven como medida del desempeño para valorar si se alcanzan o no los objetivos, y también son una medida que ayuda a cuantificar o describir el logro de resultados y monitorear el progreso alcanzado. Además, pueden expresar tanto información cuantitativa como cualitativa sobre algún fenómeno relevante lo que resulta muy útil en el ámbito de los recursos humanos donde los aspectos cualitativos tienen un gran peso.

Sin duda se acerca bastante a lo que necesitamos, un conjunto de medidas cuantitativas o no que ayuden a describir cuál es la situación en materia de recursos humanos de la organización y permitan valorar los logros alcanzados y las deficiencias existentes. De entre todos ellos, los **indicadores sociales** resultan especialmente interesantes al presentar información en términos cualitativos y cuantitativos, el mismo lenguaje que los recursos humanos.

4.5. Resultados. Elaboración del informe de auditoría

El **informe de auditoría es el resultado del análisis** del auditor, es el resumen de su trabajo.

Es el medio por el que da a conocer esa opinión profesional. Pereda Sigüenza (1995) destaca que, como medio de comunicación, debe cumplir con una serie de características⁷⁸, objetividad, integridad, claridad, certidumbre, credibilidad, oportunidad y relevancia.

⁷⁸ PEREDA SIGÜENZA, J.M.: "Manual de auditoría y cuentas anuales", Ramón Areces, Madrid, p. 276, 1995.

Trasladando las definiciones existentes para el área de la auditoría financiera, se puede definir como la opinión profesional sobre la función de personal de una empresa

Alejándose de la tradicional auditoría de cuentas y centrándose en la auditoría operacional en la que se enmarca a la ADRRHH, cabe destacar que no existe un formato estándar para informar sobre una auditoría operacional pero es necesario incluir como mínimo los siguientes puntos:

- Un **párrafo inicial, referente al alcance**, donde se describa la operación auditada, el período abarcado, etc.
- Se hará constar cualquier **limitación** impuesta al trabajo del auditor.
- Una **evaluación general de la operación** y se clasificarán los resultados, tanto los favorables como los desfavorables.
- Lo **resultados desfavorables deben incluir una descripción de la desviación**, sugerir medidas correctivas y exponer los comentarios del personal de departamento o división.

Existen, así mismo, una serie de características formales: debe ser un documento claro, oportuno, breve y sintético. Realizar un buen trabajo de auditoría y luego no transmitir eficientemente las conclusiones, no tiene ninguna utilidad.

Este informe va dirigido a varias personas, por lo que se puede decir que consta de tres partes:

1. La primera parte **dirigida a los gerentes de línea**. Se establecen cuáles son los objetivos de recursos humanos establecidos y cuáles las responsabilidades de cada gerente: entrevistar a los solicitantes, capacitar a los empleados, motivar, evaluar, etc.

En el informe se ponen de manifiesto tanto los errores como los logros obtenidos, señalándose además las desviaciones producidas con respecto a disposiciones legales, políticas y procedimientos preestablecidos. Se incluirán también recomendaciones para subsanar los fallos y potenciar los logros.

2. Una segunda parte **dirigida a los responsables de funciones o actividades concretas del departamento de recursos humanos**. Esta parte se dirige a quienes tienen a su cargo aspectos concretos de captación, selección, contratación, formación, motivación, etc. puesto que requieren de información sobre cómo están realizando su trabajo (*feedback*).
3. La tercera y última **dirigida al director o gerente del departamento de recursos humanos**. La información que se le facilita incluye la suministrada en las dos partes anteriores. De este modo el director de recursos humanos puede tener una visión general de cómo se encuentra la función de recursos humanos en su organización, conocerá los puntos fuertes y los débiles y podrá tenerlo en cuenta a la hora de diseñar planes a largo plazo.

El informe de auditoría es dinámico. No es sólo un documento que hay que conservar, sino que es de máxima utilidad al señalar los puntos donde se debe mejorar y recomendar como hacerlo, y al mostrar aquellos aspectos que deben cuidarse especialmente por ser los puntos fuertes.

RESUMEN

La aplicación de una técnica, tradicionalmente contable, como la auditoría al ámbito de los recursos humanos pretende analizar cómo se están dirigiendo y gestionando en las organizaciones.

Su aplicación está justificada por varias razones:

- Puede utilizarse como mecanismo de control.
- Da la posibilidad de exponer los resultados de la función de recursos humanos en términos cuantitativos.
- Por la importancia que los gastos de personal tienen en la partida general de gastos.
- Analiza la aportación de valor de las personas a la organización.
- Contribuyen a la búsqueda de la calidad total.
- Puede servir como fuente de ventaja competitiva.

Para construir la definición de la ADRRHH debemos partir de la definición genérica de auditoría como mecanismo de verificación y control a través de la observación minuciosa del objeto a auditar. Así, la ADRRHH se puede definir como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, analizando su funcionamiento actual, detectando posibles desviaciones e incluyendo acciones de mejora.

La metodología a seguir consiste en obtener datos e información que el auditor contrastará y detectará las posibles desviaciones. Así mismo emitirá las oportunas recomendaciones con el objeto de eliminar los problemas detectados. Para ello, utilizará dos tipos de herramientas, las de recogida de información (entrevistas, cuestionarios, etc.) y las técnicas de análisis (CMI, *Benchmarking*, etc.).

Deberá establecerse el sistema de referencia a utilizar en la comparación de los resultados obtenido, al no existir un sistema normalizado. Los ratios y los indicadores, en especial los indicadores sociales.

El proceso de auditoría debe terminar con un informe donde se describa el resultado del trabajo del auditor. Debe ser claro, oportuno, breve y sintético.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

NEVADO PEÑA, D.: “Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos”, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca, 1999.

Se trata de un manual dividido en dos partes, la primera incluye cinco capítulos centrados en analizar la importancia de los recursos humanos y la necesidad de contar con sistemas de información. En la segunda parte, otros cinco capítulos, están dedicados a analizar el papel de la auditoría en el área de los recursos humanos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría de la Dirección de Recursos Humanos: es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, junto con la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones de mejora. Consiste en aplicar la técnica de la auditoría al ámbito de los recursos humanos.

Auditoría operativa: es una auditoría no financiera centrada en el control interno de la empresa. Se preocupa de la fiabilidad de la información no financiera/contable. Incluye a la auditoría social y a la ADRRHH.

Benchmarking: práctica consistente en comparar los resultados y prácticas de una empresa con los resultados y prácticas de las mejores empresas.

Indicador: es una medida que ayuda a cuantificar o describir el logro de resultados y monitorear el progreso alcanzado. Debe expresar tanto información cuantitativa como cualitativa sobre algún fenómeno relevante.
