

**Manuales Docentes de**  
RELACIONES LABORALES

**Nº 13**

**Dirección y Gestión de Recursos Humanos I**

**Domingo Verano Tacoronte  
Jyh-Ming Ting Ding  
Santiago Melián González**



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA  
Vicerrectorado de Ordenación Académica  
y Espacio Europeo de Educación Superior

2007

COLECCIÓN: *Manuales docentes de Relaciones Laborales*  
Nº 13 - DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

© del texto:

Domingo Verano Tacoronte  
Jyh-Ming Ting Ding  
Santiago Melián González

© de la edición:

Vicerrectorado de Ordenación Académica  
y Espacio Europeo de Educación Superior  
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

*Primera edición, 2007*

Maquetación y diseño:

SERVICIO DE PUBLICACIONES Y DIFUSIÓN CIENTÍFICA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

ISBN 13: 978-84-96502-47-5

Depósito Legal:

GC 363-2007

Impresión:

SERVICIO DE REPROGRAFÍA, ENCUADERNACIÓN Y AUTOEDICIÓN DE LA ULPGC

Impreso en España. *Printed in Spain*

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

# Índice

Dirección y Gestión de Recursos Humanos I

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	11
<b>GUÍA ACADÉMICA</b> .....	13
PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA.....	13
OBJETIVOS GENERALES DE LA ASIGNATURA.....	13
CONTENIDOS .....	14
Módulo 1. Introducción a la Dirección de Recursos Humanos .....	14
Módulo 2. Planificación de Recursos Humanos .....	14
Módulo 3. Reclutamiento de Personal.....	14
Módulo 4. Selección de Personal .....	14
Módulo 5. Flexibilidad en la Gestión de Recursos Humanos.....	15
Módulo 6. Orientación y formación de los Recursos Humanos .....	15
ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS.....	15
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA .....	16
EVALUACIÓN .....	16
<b>MÓDULO 1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	19
PRESENTACIÓN .....	19
OBJETIVOS.....	19
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS.....	20
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS .....	21
1. Introducción .....	21
1.1. El concepto de la Dirección de Recursos Humanos .....	21
1.2. La evolución de la Dirección de Recursos Humanos .....	21
2. La Dirección de Recursos Humanos en la estructura organizativa y su carácter contingencial .....	23

3. Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos .....	26
3.1. Las prácticas de Recursos Humanos .....	26
3.2. El carácter multidisciplinar de la Dirección de Recursos Humanos .....	28
3.3. Las exigencias de los directivos de Recursos Humanos .....	29
4. La empresa como sistema .....	31
4.1. La Teoría General de Sistemas .....	31
4.2. Los subsistemas de la empresa .....	32
4.3. La cultura empresarial y las políticas de Recursos Humanos .....	33
5. La Dirección estratégica de Recursos Humanos .....	34
5.1. Una nueva orientación en la Dirección de Recursos Humanos.....	34
5.2. Modelos y enfoques sobre las direcciones estratégicas de los Recursos Humanos .....	35
ACTIVIDADES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	38
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	39
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	42
ANEXO I .....	43
<b>MÓDULO 2. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>51</b>
PRESENTACIÓN .....	51
OBJETIVOS.....	51
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS.....	52
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS .....	53
1. Introducción .....	53
2. Concepto e importancia de la planificación de los Recursos Humanos .....	53
3. De la planificación general de la empresa a la planificación de Recursos Humanos .....	54
3.1. Análisis del entorno externo .....	54
3.2. Análisis del entorno interno.....	57
4. Etapas del proceso de planificación de Recursos Humanos.....	59
4.1. Recopilación y análisis de la información .....	59
4.1.1. Análisis .....	59
4.1.2. Previsión de la demanda de Recursos Humanos .....	60
4.1.3. Previsión de la oferta de Recursos Humanos .....	61
4.2. Establecimiento de objetivos y elección de actividades de Recursos Humanos .....	62
4.3. Programación de Recursos Humanos .....	64
4.4. Control y evaluación de la planificación de Recursos Humanos .....	64
5. El inventario de Recursos Humanos.....	66
6. El análisis del puesto de trabajo.....	68
6.1. El proceso del APT .....	69

6.2. Descripción y especificación del puesto de trabajo .....	71
7. Rotación de personal .....	72
7.1. Índices de rotación de personal.....	73
7.2. Determinación de las causas de la rotación. La entrevista de salida .....	74
7.2. ¿Cuánto cuesta la rotación de personal? .....	76
8. Absentismo .....	76
8.1. Causas del absentismo.....	76
8.2. Índices de absentismo .....	77
8.3. Cómo reducir el absentismo .....	77
ACTIVIDADES .....	79
BIBLIOGRAFÍA .....	81
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	82
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	84
ANEXO I .....	85
<b>MÓDULO 3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....</b>	<b>89</b>
PRESENTACIÓN .....	89
OBJETIVOS.....	89
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS.....	90
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS .....	91
1. Introducción .....	91
2. Fuentes de reclutamiento .....	91
2.1. Solicitudes espontáneas.....	91
2.2. Recomendaciones y referencias de los empleados .....	92
2.3. Los medios de comunicación.....	92
2.3.1. Los anuncios en prensa.....	92
2.3.2. Radio y televisión .....	93
2.3.3. Internet y páginas web especializadas.....	93
2.4. Asociaciones y colegios profesionales .....	93
2.5. Instituciones técnicas y educativas .....	93
2.6. Oficinas de empleo y agencias de colocación .....	93
2.7. Empresas de trabajo temporal (ETI).....	94
3. La elección de las fuentes de reclutamiento externo .....	96
4. El anuncio del reclutamiento .....	97
5. Reclutamiento interno: la promoción vs. reclutamiento externo .....	100
ACTIVIDADES .....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	105

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	107
<b>MÓDULO 4. SELECCIÓN DE PERSONAL .....</b>	<b>111</b>
PRESENTACIÓN .....	111
OBJETIVOS .....	111
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS.....	112
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS .....	113
1. El proceso de selección .....	113
2. Los cuestionarios de datos bibliográficos .....	115
3. La entrevista de preselección .....	117
4. Las pruebas de conocimiento.....	118
5. Los tests .....	119
5.1. Los Tests cuantitativos .....	119
5.2. Los Tests cualitativos o proyectivos .....	121
6. Los Centros de valoración .....	122
7. La entrevista de selección .....	122
7.1. Aspectos a tener en cuenta en la entrevista de selección .....	125
8. Verificación de referencias .....	127
9. El examen médico .....	128
10. La entrevista con el responsable de línea y decisión final.....	128
11. Los cazatalentos .....	129
12. La contratación.....	129
ACTIVIDADES .....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	132
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	133
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	135
<b>MÓDULO 5. FLEXIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>139</b>
PRESENTACIÓN .....	139
OBJETIVOS .....	139
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS.....	140
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS .....	141
1. Introducción .....	141
2. El concepto de flexibilidad: dimensiones, ventajas e inconvenientes .....	141
3. El modelo de la empresa flexible.....	144
4. Flexibilidad numérica.....	146
4.1. Flexibilidad relacionada con la duración de la jornada de trabajo.....	146
4.1.1. Trabajo a tiempo parcial .....	147

4.1.2. Distribución irregular de la jornada de trabajo .....	147
4.1.3. Horas extraordinarias .....	147
4.1.4. Horario flexible .....	148
4.1.4. Semana comprimida .....	148
4.1.5. Trabajo por turnos .....	149
4.1.6. Gestión de las vacaciones .....	149
4.2. Flexibilidad contractual.....	149
4.2.1. Contrato por obra o servicio determinado .....	150
4.2.2. Contrato eventual por exigencias de la producción .....	150
4.2.3. Contrato de interinidad.....	150
4.2.4. Empresas de trabajo temporal (ETT's) .....	150
4.2.5. Empresas de servicio.....	151
4.3. Flexibilidad relacionada con la interrupción y duración de la vida laboral .....	152
4.3.1. Excedencias .....	152
4.3.2. Prejubilaciones y jubilaciones anticipadas .....	152
5. Flexibilidad fundacional.....	153
6. Flexibilidad relacionada con el lugar de trabajo .....	154
6.1. Teletrabajo.....	154
6.2. Movilidad geográfica .....	156
7. Flexibilidad económica .....	156
8. Pasos para desarrollar la flexibilidad. Conclusiones .....	157
9. ¿Y si todo lo demás falla? Gestión del despido de los trabajadores .....	158
9.1. Gestión de las reducciones de plantilla.....	160
ACTIVIDADES .....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	164
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	165
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	167
<b>MÓDULO 6. ORIENTACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>171</b>
PRESENTACIÓN .....	171
OBJETIVOS .....	171
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS.....	172
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS .....	173
1. El proceso de orientación o acogida.....	173
1.1. Razones para la utilización de los planes de acogida .....	173
1.2. Elementos del proceso de orientación o acogida .....	173
1.3. Posibles errores en la orientación y recomendaciones para evitarlos.....	175
1.4. Ventajas de los programas de orientación .....	175

2. La formación: consideraciones generales .....	176
2.1. Concepto y objetivos de la formación .....	177
2.2. Ventajas de la formación.....	177
2.3. La formación en las empresas. Influencia de la financiación pública a la formación profesional continua .....	178
3. El diseño del plan de formación .....	179
3.1. Diagnóstico de las necesidades de formación .....	180
3.2. Formulación de objetivos .....	181
3.3. Organización de los medios necesarios y ejecución de la formación.....	182
3.3.1. Selección de los contenidos .....	182
3.3.2. Definición del sistema didáctico .....	183
3.3.3. El momento de impartir la formación .....	186
3.3.4. El lugar de la formación .....	186
3.3.5. Selección de los destinatarios.....	186
3.4. Evaluación de la formación .....	186
3.5. Seguimiento de la formación .....	191
ACTIVIDADES .....	192
BIBLIOGRAFÍA.....	193
EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	194
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	196

# Presentación

José Regidor García

Rector

Hace mil años se fundaron las primeras universidades en Europa y algunas de ellas aún perduran, demostrando su capacidad de pervivencia y adaptación a lo largo del tiempo. La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, sin embargo, no es una institución de enseñanza superior que hunda sus raíces en el Medioevo. Desde su creación en 1989, la ULPGC se ha convertido en una universidad pública consolidada, en cuyas aulas se pueden estudiar todas las grandes áreas del saber, como muestra la amplia oferta académica de títulos de grado, posgrado y doctorado.

La relativa juventud de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria le ha permitido avanzar con paso decidido en la implantación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Mientras otras universidades españolas con mayor tradición aún no han hecho más que tímidos avances en la incorporación de las TIC como apoyo a la enseñanza presencial, nuestra Universidad, desde hace ya varios años, no sólo ha apostado por su utilización, sino que incluso, ha sabido aprovechar estos progresos tecnológicos para ofertar algunas enseñanzas en modo no presencial.

El resultado es ya bien conocido por los cientos de estudiantes, tanto nacionales como extranjeros, que están cursando algunas de las titulaciones oficiales que la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria oferta a través de su Estructura de Teleformación. En la actualidad, la ULPGC oferta cinco titulaciones oficiales en la modalidad no presencial, que han permitido acercar a nuestra Universidad a aquellos estudiantes que, por razones geográficas o por falta disponibilidad horaria, no pueden acercarse de forma presencial a nuestras aulas. Paralelamente, se ha ido incrementado la oferta de estudios de posgrado y los títulos propios, también en la modalidad de enseñanza no presencial.

A pesar de los avances tecnológicos en el acceso a la información por parte de los estudiantes, somos conscientes de que los manuales y las guías docentes constituyen una pieza clave en el sistema de enseñanza universitaria no presencial. Nuestra Universidad ha sabido apostar por la edición de estos materiales didácticos, realizados por los expertos universitarios que imparten estas materias en el Campus Virtual de la ULPGC. No quiero dejar pasar la oportunidad para agradecer a sus autores la profesionalidad y el empeño que han puesto en la realización de estas obras.

Nadie puede asegurar cuántas de las universidades actuales pervivirán, no ya dentro de mil años, sino siquiera dentro de unas decenas de años. Pero no me cabe la menor duda de que, en el inmediato futuro que nos aguarda, aquellas instituciones universitarias que no sepan rentabilizar la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, pueden comprometer seriamente su desarrollo inmediato. En este sentido, desde la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, podemos sentirnos satisfechos por el trabajo realizado hasta la fecha, aunque somos conscientes de que el camino por recorrer en los próximos años es prometedor.

José Regidor García

*Rector*

# Guía académica

Dirección y Gestión de Recursos Humanos I

## **PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA**

La Dirección de Recursos Humanos (en adelante DRRHH) es una actividad presente en cualquier organización, lo que, por sí solo, podría justificar la necesidad de desarrollar convenientemente esta área directiva. No obstante, el entorno y las condiciones en las que actualmente se desenvuelven las organizaciones otorgan a las personas y a su dirección y gestión un papel clave en el logro de los objetivos de negocio. En este sentido, esta asignatura de Dirección y Gestión de Recursos Humanos I, junto con la correspondiente al segundo cuatrimestre, Dirección y Gestión de Recursos Humanos II, pretenden ser una forma útil y práctica para que los estudiantes aprendan a asesorar a los responsables empresariales sobre las cuestiones referentes a la dirección de las personas que tienen a su cargo.

En esta asignatura se aborda la DRRHH desde una perspectiva global y de encuadre de la función de RRHH en relación con la estrategia de la organización, pero también desde un punto de vista operativo, centrado en la ejecución correcta de las prácticas de RRHH. De esta manera, los estudiantes de la Diplomatura en Relaciones Laborales a los que va dirigido este manual y que cursan esta asignatura, podrán adquirir una visión completa y coherente de la naturaleza de la DRRHH, así como de sus principales prácticas, problemas y variantes, lo que les permitirá diagnosticar, evaluar y mejorar el estado de esta función en las organizaciones para las que trabajen.

## **OBJETIVOS GENERALES**

Los objetivos de esta asignatura son los siguientes:

- Comprender el importante papel que tienen las personas o RRHH en el éxito empresarial y organizativo.
- Conocer los principios generales o mejores prácticas de la DRRHH.
- Dar una visión global de la DRRHH que permita la correcta organización e implantación de sus prácticas.

- Aprender a diagnosticar el estado de la DRRHH en una organización.
- Comprender cómo se rinde en el trabajo.
- Conocer las herramientas que posibilitan la mejora del rendimiento laboral de las personas que trabajan en la organización.
- Saber evaluar las diferentes alternativas disponibles en cuanto a prácticas de DRRHH.
- Conocer las diferentes formas de evaluación de las políticas y prácticas de RRHH implantadas en la organización.

## **CONTENIDOS**

Los contenidos que se van a impartir en esta asignatura siguen una estructura muy similar a la que ofrecen los manuales más utilizados, teniendo en cuenta que los contenidos de la disciplina se dividirán en dos asignaturas: Dirección y Gestión de Recursos Humanos I y II.

Los módulos que componen Dirección y Gestión de Recursos Humanos I son los siguientes:

### **MÓDULO I. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Comenzaremos la explicación de la asignatura con un módulo introductorio en el que se sentarán las bases conceptuales críticas para la comprensión de la materia y de las diferentes prácticas que constituyen la DRRHH.

### **MÓDULO II. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En este módulo abordaremos la determinación de las necesidades en materia de personal en la organización, con sus principales herramientas y problemáticas, incluyendo las dos más importantes: absentismo y rotación.

### **MÓDULO III. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Las organizaciones necesitan personas capaces de realizar las tareas que tienen encomendadas. Para ello tendrán que captarlas, tanto dentro como fuera de la organización. El diseño y la puesta en funcionamiento de un plan de reclutamiento es lo que analizaremos en este módulo.

### **MÓDULO IV. SELECCIÓN DE PERSONAL**

Una vez que se ha conseguido un número suficiente de candidatos capaces en primera instancia de desempeñar los puestos que se les han previsto en la organización, afrontaremos la forma y técnicas de elegir a los más capacitados para ocuparlos.

## **MÓDULO V. FLEXIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En este módulo estudiaremos las distintas prácticas a través de las que la empresa puede ajustar sus disponibilidades de Recursos Humanos a sus necesidades. Más allá de los despidos, existen otras fórmulas que permiten que la empresa siempre cuente con el número apropiado de personas con las cualificaciones más apropiadas para propiciar que la empresa alcance el máximo rendimiento.

## **MÓDULO VI. ORIENTACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Por último, estudiaremos cómo podemos acoger a nuestros nuevos empleados y cómo podemos desarrollar sus capacidades, de manera que puedan ser empleados productivos en el menor tiempo posible. El desarrollo de planes de formación para diversas necesidades de los trabajadores será el área principal en este módulo.

## **ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS**

El desarrollo de cada módulo se ajusta a un mismo esquema, propuesto por la dirección académica de estos estudios y que seguiremos puntualmente, con el fin de ayudar a los estudiantes tanto a su lectura, que hemos intentado que sea lo más fácil posible, como a su comprensión asequible y amena, para la asimilación de los contenidos a través de la participación activa del alumno en las actividades propuestas. Así pues, el esquema propuesto será igual en todos los módulos y consta de los siguientes apartados:

- Presentación del módulo.
- Objetivos del módulo.
- Esquema de los contenidos.
- Exposición de los contenidos.
- Actividades.
- Bibliografía básica y complementaria.
- Ejercicios de autoevaluación y soluciones.

Las circunstancias específicas que concurren en la enseñanza en línea, como es el caso que nos ocupa, hacen que las estrategias y recursos didácticos difieran de los que son de uso habitual en la enseñanza tradicional.

En este tipo de enseñanza, el trabajo personal, las estrategias de estudio y la iniciativa del estudiante son las bases para superar la asignatura.

Proponemos algunas directrices y hacemos algunas sugerencias con el fin de ayudar al estudiante en el estudio y profundización en los contenidos de la disciplina:

1. El material básico de estudio es el que se recoge en el manual de la asignatura. Junto con este manual, se deberán trabajar también aquellos otros materiales que el profesor/a responsable de la asignatura vaya indicando como básicos a lo largo del curso.
2. La realización de las actividades que figuran en cada uno de los módulos del manual contribuirá a madurar y consolidar los contenidos de la materia.
3. La participación en las diferentes actividades, debates y foros que se propongan, bien de forma presencial, bien a través de la red, complementa y ayuda a una mejor comprensión de la materia.
4. Las tutorías presenciales y telemáticas son un buen recurso para aclarar dudas y superar los problemas que se puedan presentar.
5. Los ejercicios de evaluación sirven para conocer en profundidad los contenidos de la materia y para resolver dudas en los aspectos más importantes de la asignatura. Asimismo, también sirven para generar dudas que pueden ser resueltas en las tutorías presenciales y en línea.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª edición). México: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª edición). Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ª edición). Madrid: Prentice-Hall.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (4ª edición). Madrid: Díaz de Santos.

## EVALUACIÓN

La evaluación de la asignatura incluye la realización de trabajos prácticos, la participación en las actividades en línea (foros de discusión, charlas, aportaciones, iniciativas y propuestas del alumnado) y una prueba escrita presencial.

*Parte I.* La participación en las actividades en línea y la realización de las tareas programadas aporta el 40% de la nota final y se evaluará a partir de la participación en las actividades en línea y la realización de los trabajos previstos. La nota oscila entre 0 y 4. Será necesario obtener una nota mínima de 2 puntos para superar esta parte de la asignatura.

*Parte II.* La prueba teórica de la asignatura aporta el 60% de la nota final y se evaluará mediante una prueba escrita que consta de 30 preguntas de respuesta múltiple. La nota del examen oscila entre 0 y 6 puntos. La nota mínima necesaria para superar esta parte de la asignatura es de 3 puntos.

La asignatura se considera superada cuando el estudiante ha conseguido los mínimos necesarios (2 puntos en la parte I y 3 en la parte II). La nota final consiste, superados los mínimos señalados anteriormente, en la suma de la parte I y de la parte II.

# Manuales Docentes de

RELACIONES LABORALES

## *módulo 1*

### **Introducción a la Dirección de Recursos Humanos**

# módulo 1

## PRESENTACIÓN

En este tema introductorio se aborda el concepto de la Dirección de los Recursos Humanos (en adelante DRRHH). Para ello, en primer lugar se hace un repaso de la evolución de la función de DRRHH y las diferentes ubicaciones de ésta en la estructura organizativa. Posteriormente, se desglosan las diversas funciones de recursos humanos que pueden realizarse conociendo así el carácter multidisciplinar de la dirección de recursos humanos.

También se describe a la empresa como un sistema social abierto con el objetivo de comprender que las decisiones que toma un departamento pueden afectar a otros departamentos de la propia empresa. Además, se destaca la importancia de la cultura empresarial en la definición de las políticas de recursos humanos.

## OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales de este módulo los podemos dividir en tres grupos: conceptuales, procedimentales y actitudinales. El alumno, después de estudiado este módulo, debe ser capaz de:

Objetivos conceptuales:

- Conocer los papeles que juegan la línea directiva y el *staff* de apoyo en la toma de decisiones referentes a los RRHH de la empresa.
- Reconocer el tipo de DRRHH implantado en una empresa.
- Saber la evolución que ha seguido la DRRHH a lo largo del tiempo.

Objetivos procedimentales:

- Determinar en qué lugar de la estructura organizativa es más adecuado ubicar la dirección de recursos humanos o decidir su externalización.
- Decidir qué grado de decisión tendrán los responsables de la línea directiva, así como los del área de RRHH en las decisiones referentes a la DRRHH.
- Determinar políticas de RRHH relativas a cada una de las funciones de RRHH.

Objetivos actitudinales:

- Comprender que los directivos de recursos humanos deben tener conocimientos de múltiples áreas y que se enfrentan a numerosas exigencias tanto del entorno como empresariales e individuales.
- Asumir que la empresa es un sistema social abierto y, por tanto, cuando se definan estrategias de actuación, deben de ser coherentes con la estrategia general y las estrategias de los demás subsistemas de la empresa.
- Valorar la importancia de atender adecuadamente a los RRHH de la empresa, con el fin de que se cumplan los objetivos de la organización.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS

Comenzaremos esta perspectiva general por la DRRHH con el estudio del concepto de la DRRHH y la evolución que ha seguido el mismo en los últimos años. A continuación, abordaremos el encaje del área de RRHH en la estructura organizativa, así como su carácter contingencial y multivariado. Una vez tratada esa perspectiva general, comenzaremos el estudio de las distintas prácticas de RRHH, lo que nos llevará a abordar el carácter multidisciplinar de la DRRHH y, como consecuencia lógica, a plasmar las diferentes exigencias que hay sobre la figura actual de los responsables de RRHH.

A continuación, analizaremos la DRRHH como un subsistema dentro del sistema organizativo, estudiando las relaciones que hay con los demás subsistemas. Concretaremos este epígrafe en el apartado donde trataremos la relación existente entre la cultura empresarial y las políticas de RRHH. Para terminar el tema, abordaremos los distintos modelos y enfoques sobre el estudio actual de la DRRHH, y concretamente en su vinculación con los resultados de la empresa. Por tanto, trataremos lo que se ha denominado Dirección Estratégica de RRHH.

## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. El concepto de la dirección de Recursos Humanos

La dirección de recursos humanos (DRRHH a partir de ahora) es un área directiva de las organizaciones cuyo propósito consiste en mejorar las contribuciones productivas del personal a la empresa y, por tanto, proporcionar las competencias o capacidades de recursos humanos que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos. Es decir, debe garantizar en todo momento que los RRHH tengan las características necesarias para que su comportamiento contribuya positivamente a los objetivos planteados por la empresa.

#### 1.2. La evolución de la dirección de Recursos Humanos

El concepto de la dirección de recursos humanos no ha sido considerado siempre de la misma manera. Más bien, esta relevancia que tiene en la actualidad ha sido adquirida con el paso del tiempo, ya que de ser una mera función administrativa dependiente del director administrativo ha llegado a ser una de las principales áreas de la empresa con autonomía propia y dependiendo directamente de la alta dirección (ver cuadro 1).

En la década de los cincuenta la función de recursos humanos constituye una parte residual de la empresa, relegada a ser una sección integrada y dependiente de la dirección económico-administrativa de la empresa (gestión de nóminas, seguros sociales, etc.). Las tareas administrativas de las relaciones laborales son su cometido fundamental (etapa administrativa).

En cambio, en los años sesenta y principios de los setenta se pasa a la que se denominó la etapa psicotécnica. En esta etapa, el objetivo de la función de recursos humanos consiste en el establecimiento y la administración de un sistema formal que asegure la equidad interna, es decir, la paz social y la integración del personal en el proyecto empresarial. Para ello se hace uso de las herramientas que proporciona el campo de la psicología industrial y que se refieren a la selección, la evaluación, la valoración de puestos de trabajo, la formación o la comunicación.

En la década de los setenta y ochenta las empresas comienzan a crear un departamento específico de personal dedicado fundamentalmente a la defensa de los intereses de la empresa frente a los trabajadores (etapa laboral).

Cuadro 1. Evolución de la función de recursos humanos

		<b>Etapa administrativa</b>	<b>Etapa psicotécnica</b>	<b>Etapa laboral</b>	<b>Etapa de RRHH</b>
<b>Organización</b>	<b>Finalidad</b>	CANTIDAD: Mantenimiento de la producción.	EFICIENCIA.	EFICIENCIA REDUCCIÓN DE COSTES: Optimización de resultados.	CALIDAD: Mejora continua de procesos .
	<b>Posición y relevancia organizativa</b>	OPERATIVA: Dependencia del director administrativo.	TÁCTICA: Directivo de segundo nivel.	TÁCTICA: Director funcional.	ESTRATÉGICA: <i>Staff</i> del director general o directivo de primer nivel.
	<b>Conocimientos relevantes</b>	Económicos, financieros y legales.	Psicología.	Derecho del trabajo.	Planificación estratégica.
<b>Entorno</b>	<b>Contexto socio-económico</b>	Estabilidad.	Expansión.	Crisis.	Competitividad elevada.
	<b>Cualificación del personal operativo</b>	Escasa (dirección de operarios).	Media moderada (dirección de empleados).	Profesionalización media moderada (dirección de empleados).	Elevada profesionalización.
	<b>Valores culturales básicos</b>	Producción cuantitativa, fidelidad, conformidad, cumplimiento, disciplina.	Racionalización, motivación, eficiencia, medición de resultados.	Movilidad, flexibilidad.	Desarrollo, participación, aprendizaje continuo, creatividad.

Fuente: Ariza, Morales y Morales (2004)

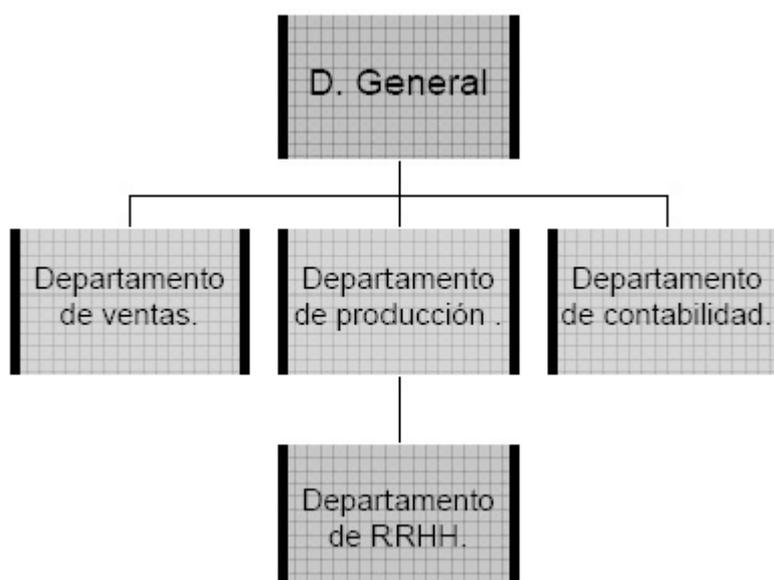
Actualmente, la empresa debe dejar de mirar hacia los problemas de producción y de coste, y debe enfrentarse a un mercado competitivo e inestable con problemas de venta y de productividad. Las repuestas del paradigma clásico respecto a la función de recursos humanos no son suficientes. No basta con asignar la persona adecuada al puesto adecuado. Se precisa además competir en un mercado abierto y esto requiere productividades crecientes, altas cualificaciones, desarrollo personal y organizativo, descentralización funcional y autonomía de gestión. Estamos ante la etapa de los RRHH, la etapa de la dirección estratégica de los RRHH.

## 2. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SU CARÁCTER CONTINGENCIAL

La DRRHH es contingencial, es decir, depende de la situación organizativa, del entorno, de la tecnología empleada por la empresa, de la cultura de la empresa o de la calidad y cantidad de recursos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de dirigir los recursos humanos. Un modelo de DRRHH que tiene éxito al aplicarlo en una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización, o en la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la DRRHH debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en su entorno. De esta manera, la localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la DRRHH variarán en función de la situación de la empresa.

En la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas, las actuaciones en materia de personal las realizan cada uno de los jefes de las líneas de mando de la empresa, reservándose la alta dirección las decisiones últimas de la función de personal. En este caso, en la empresa no existe un departamento de RRHH.

**Figura 1. El departamento de RRHH en una empresa pequeña**

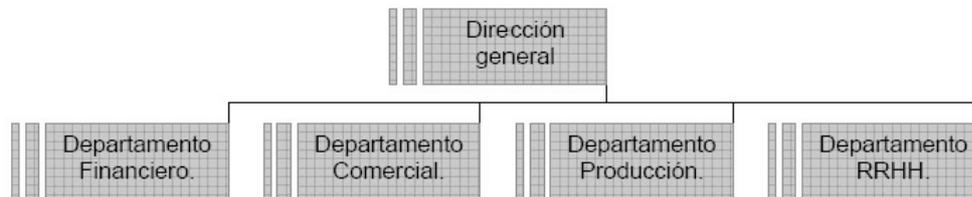


Fuente: Elaboración propia

A medida que la empresa se va desarrollando, la generación de un sistema de RRHH se va convirtiendo en un factor crítico para el crecimiento. Las etapas que generalmente ha seguido son las siguientes. Al principio, el área de personal está situada en tercer nivel, dependiendo de otro departamento y con un escaso nivel de autonomía (ver figura 1).

Más tarde, poco a poco va adquiriendo autonomía, lo que la lleva a situarse en un segundo nivel, equiparándose a las otras funciones de la empresa y funcionando como otro departamento funcional de la empresa (ver figura 2).

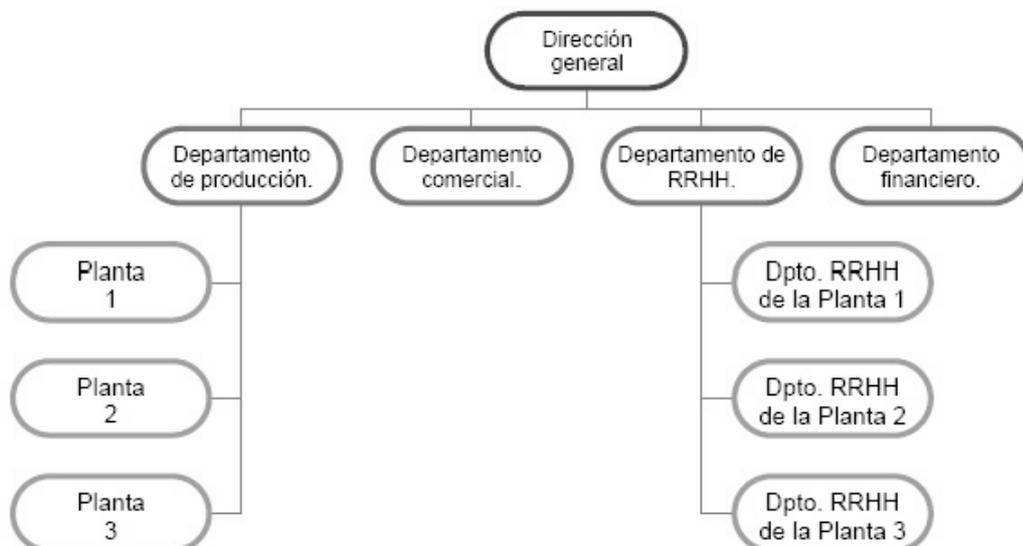
**Figura 2. El departamento de RRHH como otro departamento funcional de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

En esta situación, en la que el departamento de RRHH es un departamento funcional más de la empresa, puede actuar de manera centralizada o descentralizada. Por ejemplo, en algunas organizaciones geográficamente dispersas, la DRRHH puede centralizarse (ver figura 3).

**Figura 3. Estructura organizativa en que la función de RRHH está centralizada**



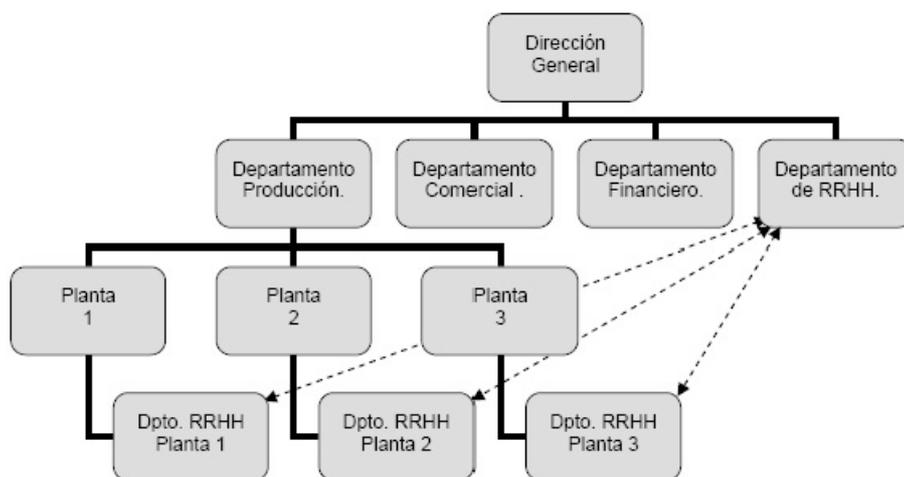
Fuente: Elaboración propia

Los departamentos de RRHH de cada planta, a pesar de estar ubicados en sitios diferentes, están subordinados al departamento de RRHH, que mantiene el control sobre ellos, aunque dichos departamentos prestan servicios a las respectivas plantas. La ventaja de este modelo organizativo radica en que proporciona uniformidad en los criterios de aplicación de las políticas de RRHH. No obstante, presenta la desventaja de que la vinculación y la comunicación se establecen a distancia, ralentizándose así las comunicaciones. Además, en ocasiones, las decisiones se toman se hacen sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

Para evitar dichos problemas se podría optar por la descentralización de la DRRHH (ver figura 4). En este caso, los departamentos de RRHH ubicados en cada planta reportan directamente al responsable de la planta y reciben asesoría y consultoría del departamento de RRHH que

planifica, organiza y controla y asesora los órganos de RRHH, los cuales reciben a su vez órdenes de los responsables de planta. La ventaja de esta estructura organizativa es que el departamento de RRHH de cada planta proporciona rapidez y adecuación a la solución de problemas locales, presta asesoría técnica y pone en práctica planes elaborados por la casa matriz, adaptándolos a las necesidades de las plantas donde se ejecutan. No obstante, tiene la desventaja de la heterogeneidad y diferencia de criterios que se presentan al adaptarlos a las necesidades locales.

**Figura 4. Estructura organizativa en que la función de RRHH está descentralizada**



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 2 se resumen las ventajas e inconvenientes de la centralización y la descentralización, aunque la tendencia de las organizaciones es buscar un equilibrio entre ambas posiciones. Cuando las organizaciones disponen de divisiones, en la sede central suele existir un departamento de RRHH que se encarga de marcar las grandes líneas estratégicas, sirviendo como marco de referencia a los distintos responsables de área o divisiones, pudiendo ellos adaptarlas a la situación particular de su organización.

**Cuadro 2. Centralización vs. descentralización**

Centralización	Descentralización
<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más control.</li> <li>• Gran uniformidad de criterios.</li> <li>• Estandarización.</li> <li>• Rapidez de decisión ante lo habitual.</li> </ul>	<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Adaptación.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Rapidez ante lo imprevisto.</li> </ul>
<b>Inconvenientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca flexibilidad.</li> <li>• Dificultad a la adaptación de las circunstancias.</li> <li>• Poca autonomía.</li> <li>• Lentitud ante lo imprevisto.</li> </ul>	<b>Inconvenientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos control (por su autonomía).</li> <li>• Baja uniformidad en los criterios (creando conflictividad).</li> <li>• Baja estandarización de procedimientos.</li> <li>• Baja rapidez ante lo habitual (no hay establecido un procedimiento de antemano).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Ya en una última etapa, la DRRHH tiende a ser un órgano *staff* dependiente de la dirección general, donde la dirección es descentralizada (ver figura 5). Por tanto, dicho departamento es responsable de las políticas de personal, pero no de su aplicación, cuya responsabilidad es de los órganos de línea. Por lo tanto, la DRHH se convierte en una responsabilidad de línea y una función de *staff*.

**Figura 5. El departamento de RRHH como un órgano staff dependiente de la dirección general**



Fuente: Elaboración propia

En este caso, el director de cada departamento y unidad es el que toma decisiones con respecto a sus subordinados: decide sobre las nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc. Es por esto por lo que se afirma que la DRRHH es una función de línea, o sea, es responsabilidad de cada directivo (o jefe).

Sin embargo, para que actúen de forma uniforme y consistente frente a sus subordinados, el departamento de RRHH actúa de asesor y consultoría, el cual les proporciona la orientación debida, a través de normas y procedimientos, acerca de cómo administrar a sus subordinados. Además, el departamento de RRHH también debe prestar servicios especializados como el reclutamiento, la selección, la formación, el análisis y valoración de puestos, etc. Es decir, la DRRHH como órgano de apoyo (*staff*) asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y en la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados. Así, en el caso de un hipermercado, el departamento de RRHH debe ser capaz de seleccionar personal adecuado para el puesto de Cajera, pero luego será la Jefa o Jefe de Cajeras quien dirija en trabajo de estas últimas. De esta manera el departamento de RRHH apoya la dirección de personal que tiene que realizar cualquier directivo o jefe. Aunque el grado en el que la línea asume tareas de gestión de RRHH varía entre las empresas, la tendencia actual es que los jefes deben participar activamente en la dirección de su personal.

### 3. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.1. Las prácticas de Recursos Humanos

Como ya hemos afirmado en la definición del concepto, el objetivo de la DRRHH es el de proporcionar las competencias de Recursos Humanos que la empresa necesita para alcanzar sus

objetivos. Para ello, emplea una serie de prácticas de RRHH que se recogen en el cuadro 3. En la misma, se han clasificado estas prácticas teniendo en cuenta qué fase del proceso participan (aportación, mantenimiento, desarrollo o reducción) y cuál es su objetivo particular.

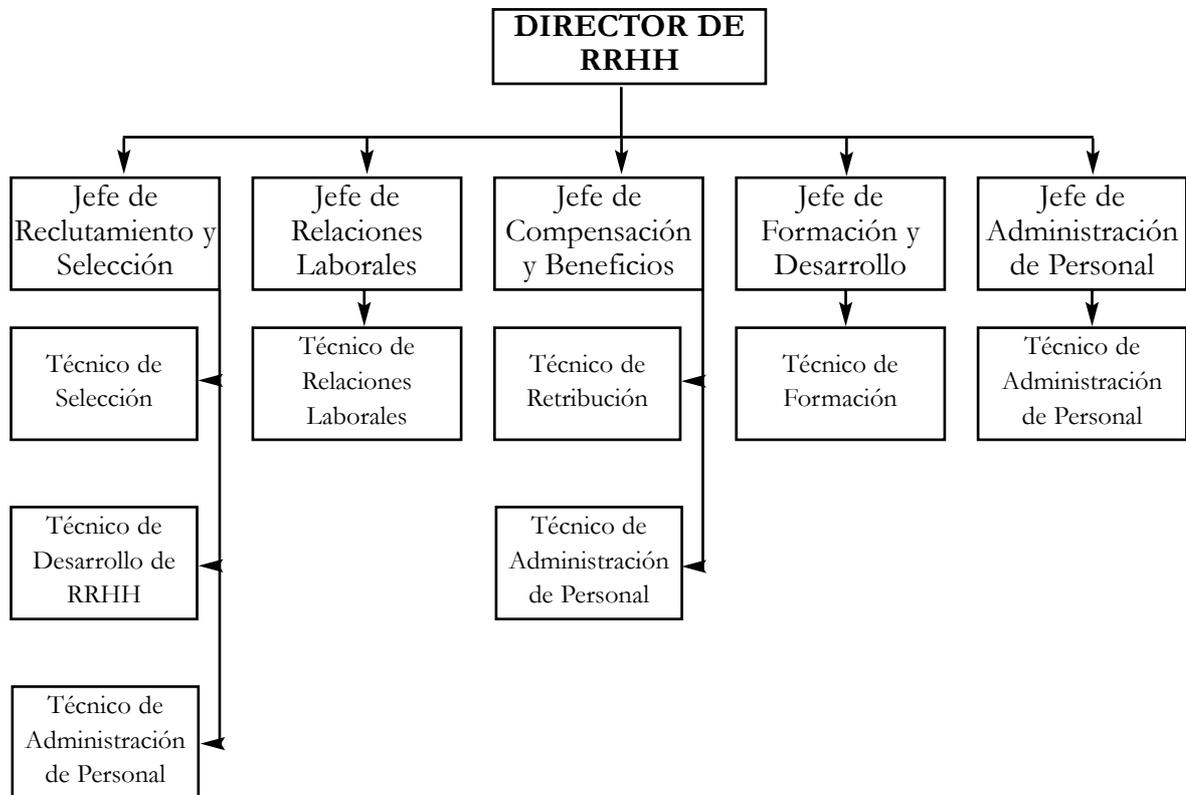
**Cuadro 3. Prácticas de Recursos Humanos**

Proceso	Objetivos	Prácticas
<b>Aportación</b>	Quién irá a trabajar a la empresa.	Investigación del mercado laboral. Planificación de RRHH. Análisis de puestos. Reclutamiento. Selección.
<b>Acción</b>	Qué harán las personas en la empresa.	Planificación de RRHH. Socialización. Movilidad funcional. Diseño de puestos.
<b>Mantenimiento</b>	Cómo mantener a las personas trabajando en la empresa.	Relaciones laborales y flexibilidad laboral. Administración. Compensación. Beneficios sociales. Movilidad funcional (promoción). Prevención de riesgos laborales. Diseño de puestos.
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Formación. Desarrollo y planificación de carreras.
<b>Seguimiento y control</b>	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Sistema de información de RRHH. Evaluación del rendimiento.
<b>Reducción</b>	Cómo disminuir los costes relacionados con el personal.	Reducción de plantilla. Flexibilidad laboral.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2007)

A veces, todas estas funciones son desempeñadas por una sola persona; otras veces, en las empresas grandes, existen una serie de departamentos y de subdepartamentos para desarrollar esta serie de funciones (ver figura 6). Otra alternativa es que parte de las funciones, como la selección de personal, la elaboración de la nómina y los seguros sociales, la formación, la elaboración de los contratos y los finiquitos... se confían a consultores externos, subcontratándose así dichas funciones.

**Figura 6. El departamento de Recursos Humanos en una empresa grande**



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2007)

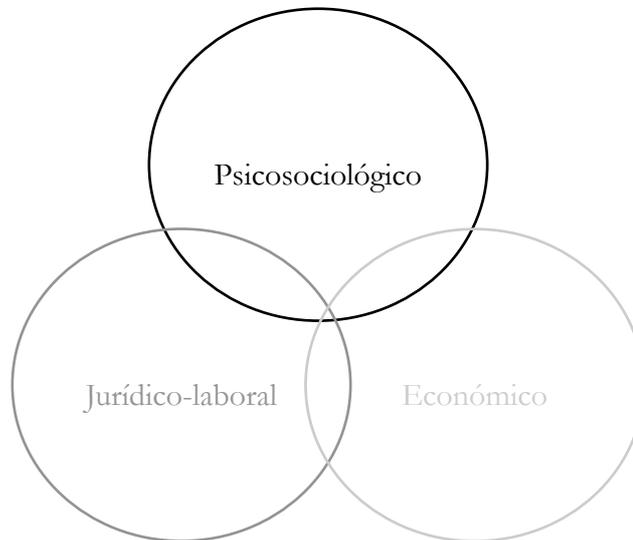
Mediante el desarrollo de estas funciones, los principales objetivos que persigue la DRRHH son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la empresa.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### 3.2. El carácter multidisciplinar de la DRRHH

Resulta también importante destacar que la DRRHH es un área multidisciplinar. Para la realización de todas las funciones mencionadas en el apartado anterior, es necesario el conocimiento de múltiples disciplinas, tales como derecho, seguridad laboral, psicología organizativa, economía, administración de empresa, ingeniería industrial, sociología organizativa...

**Figura 7. Carácter multidisciplinar de la DRRHH. El triple enfoque**



Fuente: Puchol (2000)

Es más, en ocasiones, la realización de una sola función de RRHH implica el conocimiento de más de un área de conocimiento. De estos conocimientos necesarios, destacamos los que conforman el denominado triple enfoque (Puchol, 2000), que son los conocimientos del área de la Psicología, del campo de la Gestión y Economía y los provenientes del Derecho, especialmente de la rama laboral (véase figura 7). Por ejemplo, el simple hecho de cubrir un puesto por reclutamiento externo implica, por una parte, el conocimiento de la normativa jurídica sobre formas de contratación y posibles bonificaciones en función del colectivo a contratar. Por otra parte, también es necesario el dominio de ciertas técnicas psicológicas, tales como la aplicación de pruebas psicotécnicas, la realización de entrevistas de selección y de dinámica de grupos. Finalmente, también se debe conocer la disponibilidad económica de la empresa con el fin de acordar la remuneración adecuada para el puesto en cuestión.

### **3.3. Las exigencias de los directivos de Recursos Humanos**

En el contexto actual, además del carácter multidisciplinar de la DRRHH, los directivos de RRHH se enfrentan a una serie de exigencias a las que debe responder. En función de su objetivo principal podemos clasificar las exigencias en tres: del entorno, de la organización y del individuo, representadas en la figura 8.

**Figura 8. Exigencias de RRHH para los directivos actuales**

Fuente: Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001)

Las exigencias del entorno vienen dadas por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la empresa pero están en gran medida fuera del alcance del control de los directivos. Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas. También deben tener la flexibilidad suficiente para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno. Actualmente, las exigencias más importantes del entorno son: el rápido cambio del entorno, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización, la legislación, y la evolución del trabajo y del papel de la familia.

Las exigencias organizativas vienen dadas por cuestiones o problemas internos de las empresas. A menudo se derivan de fuerzas del entorno, ya que ninguna empresa funciona de forma aislada. Sin embargo, los directivos normalmente pueden ejercer mucho más control sobre las exigencias organizativas que sobre las exigencias del entorno. Los directores eficaces identifican las exigencias organizativas y las resuelven antes de que se conviertan en problemas importantes. A este tipo de decisiones se las denominan proactivas y sólo pueden ser realizadas por directivos que están bien informados sobre las exigencias organizativas y las cuestiones importantes de RRHH. Estas exigencias se definen por la necesidad de tener una posición competitiva y alta flexibilidad, los problemas de la reducción del tamaño empresarial y la reestructuración organizativa, la utilización de equipos de trabajo auto-dirigidos, la necesidad de crear una cultura organizativa fuerte, el papel de la tecnología...

Finalmente, los directivos de RRHH también tienen que tener en cuenta las exigencias individuales de sus empleados. Estas exigencias individuales se refieren al ajuste entre la persona y la organización, la ética y responsabilidad social, la productividad, la delegación de responsabilidades, la fuga de cerebros o la inseguridad laboral.

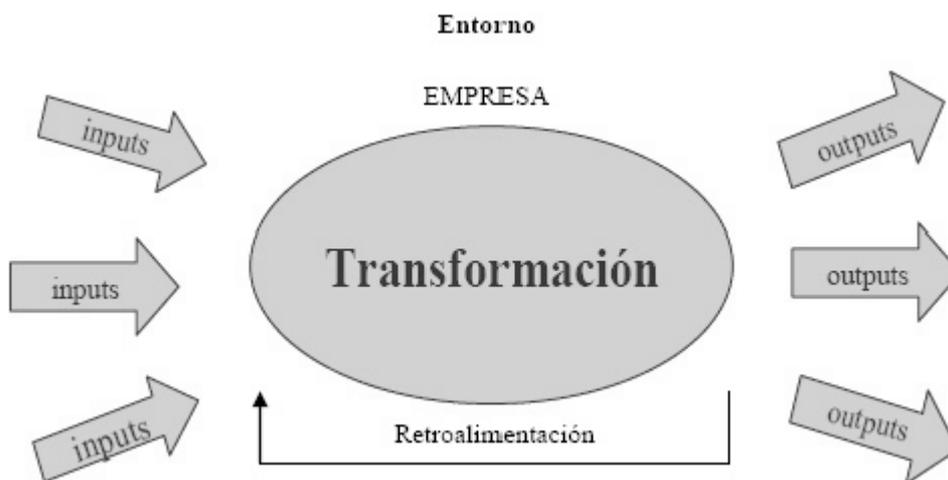
#### 4. LA EMPRESA COMO SISTEMA

##### 4.1. La Teoría General de Sistemas

Para la dirección de la empresa es necesario tener un enfoque de sistemas, que consiste en concebir a la empresa como un sistema unificado y dirigido por partes interrelacionadas. Este enfoque tiene origen de la Teoría General de Sistemas, teoría que trata de facilitar el entendimiento de la composición, comportamiento y adaptación de los sistemas a su entorno, enunciando que un sistema es un conjunto estructurado de elementos interdependientes que se encuentran vinculados por relaciones que les confieren cierta cohesión y cuya finalidad es lograr un objetivo común.

Los elementos principales del que consta un sistema son las entradas o insumos (*inputs*); la transformación o procesamiento; las salidas o resultados (*outputs*); y la retroalimentación.

**Figura 9. Los cuatro elementos esenciales de la empresa como sistema**



Fuente: Elaboración propia

En concreto, la empresa es un sistema social abierto relacionado con su entorno, del cual recibe unos *inputs* (entradas), los cuales son transformados y devueltos al entorno en forma de *outputs* (salidas), los cuales se corresponden con los objetivos pretendidos por el sistema. Para lograr estos objetivos el sistema precisa de un control (retroalimentación), que conducirá al consiguiente ajuste del proceso a través de la corrección de las relaciones existentes entre los objetivos y resultados (ver figura 9 y cuadro 4).

Cuadro 4. El flujo de recursos de la empresa como sistema

Inputs/Recursos		Outputs/Resultados
<b>Recursos materiales:</b> Máquinas y equipos. Materias primas. Tecnología y proceso. Energía eléctrica y combustibles.	} Transformación en cada subsistema }	Productos y servicios. Residuos, desechos, basura. Investigación y desarrollo. Compras.
<b>Recursos humanos:</b> Personas y servicios. Empleados admitidos.		Personas. Empleados despedidos.
<b>Recursos financieros:</b> Capital e inversiones de terceros. Empréstitos y cuentas por cobrar. Créditos y cuentas por cobrar.		Incremento de capital. Facturación. Cuentas por pagar. Ganancias y pérdidas. Entregas a clientes.
<b>Recursos de marketing:</b> Pedidos de los clientes. Investigación de mercado. Información del mercado.		Promoción y publicidad. Ventas. Información para el mercado.

La empresa como sistema se caracteriza por ser:

- **Un sistema artificial y finalista.** Se trata de un sistema diseñado por el ser humano para alcanzar unos objetivos.
- **Un sistema abierto.** La empresa está en constante intercambio de recursos con su entorno.
- **Un sistema cibernético.** Precisa de retroalimentación que le proporcione la información necesaria para controlar las desviaciones respecto a los objetivos inicialmente establecidos.
- **Un sistema jerárquico.** La empresa está integrada en un sistema de orden superior y formada por distintos subsistemas.

#### 4.2. Los subsistemas de la empresa

Como todo sistema, la empresa se compone de una serie de partes denominadas subsistemas. Cada subsistema se establece para realizar una parte de las actividades del sistema, de forma que se simplifique el diseño y la gestión de empresa en su totalidad. La subdivisión de tareas en subtareas continúa a través de los distintos niveles de una forma jerarquizada hasta que los elementos resultantes sean lo suficientemente simples como para ser considerados sin división posterior. Lógicamente, según el criterio utilizado para dividir el sistema, aparecerán diferentes conjuntos de subsistemas.

Si descomponemos el sistema en función de las distintas áreas funcionales que componen la empresa, surgen, principalmente, los siguientes subsistemas:

- Subsistema de recursos humanos.
- Subsistema financiero/de inversión.
- Subsistema de producción/operaciones.
- Subsistema de comercialización/marketing.

Bajo la consideración de la Teoría General de Sistemas, dichos subsistemas están interrelacionados; por tanto, no pueden verse como departamentos estancos e independientes. De lo contrario, podemos encontrarnos con disfunciones interdepartamentales. Veamos algunos ejemplos de ellas:

- Entre los subsistemas de ventas y finanzas, cuando los vendedores conceden un plazo de cobro demasiado dilatado en el tiempo.
- Entre los subsistemas de finanzas y recursos humanos, cuando, como consecuencia de la política de austeridad, la retribución de los empleados deja de ser externamente competitiva y provoca la marcha de los mejores empleados y la incapacidad de atraer a candidatos cualificados para cubrir los puestos vacantes.
- Entre los subsistemas de recursos humanos y producción, cuando, como consecuencia de una política de reducción de plantilla por medio de bajas incentivadas, se marchan los trabajadores con mayor experiencia y es imposible sacar adelante los programas de producción con el personal que queda en plantilla.
- Entre los subsistemas de producción, ventas y finanzas, cuando los comerciantes no son capaces de vender lo producido y no hay más remedio que almacenar, con el consiguiente perjuicio económico que toda inmovilización de capital supone.

En consecuencia, la empresa debe considerarse como un sistema integrado.

### 4.3. La cultura empresarial y las políticas de RRHH

Finalmente, debemos tener en cuenta que la cultura de una empresa influye en sus políticas<sup>1</sup> y, lógicamente, en sus técnicas y procedimientos. Por lo tanto, la cultura de la empresa influirá en las políticas de RRHH.

La cultura empresarial es el conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que trabajan en una empresa, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa ante sus clientes, proveedores y el entorno en general. Los factores que afectan a la cultura son la personalidad del fundador y de los directivos de mayor nivel; los ritos y símbolos de la empresa; las estrategias empresariales; las estructuras y los procedimientos; el estilo de dirección; las condiciones de la economía, la tecnología y la ecología y el contexto político-social y socio-cultural.

A continuación enunciamos ejemplos de diversas políticas que se pueden aplicar a distintas prácticas de RRHH, en función de la cultura de la empresa.

Reclutamiento:

- En la selección de personal titulado, se considerará con carácter excluyente el expediente académico del candidato.
- Para los puestos de consultores se admitirán exclusivamente candidaturas de licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Derecho e ingenierías superiores.

---

<sup>1</sup> Entendemos por políticas empresariales aquellas declaraciones que representan la posición oficial de la empresa ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa. Dichas políticas han de ser claras, concretas, conocidas y sencillas, y deben redactarse por escrito.

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

Promoción:

- Siempre que sea posible, se preferirá una promoción interna a un reclutamiento externo. Esta norma no afectará al personal comercial.
- En igualdad de condiciones para una promoción, se optará por el empleado más antiguo.

Dimisiones:

- Antes de permitir la dimisión de un empleado valioso, se agotarán todos los procedimientos, incluyendo, si fuera necesario, el igualar la oferta económica, siempre que la cantidad total quede dentro de la horquilla de retribuciones de su categoría.
- En caso de dimisión se realizará una entrevista de salida para tratar de conocer los motivos de partida, pero en ningún caso se intentará retener al empleado y mucho menos se negociará el incremento de su retribución.

## 5. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

### 5.1. Una nueva orientación en la Dirección de RRHH

La rapidez de los cambios experimentados en el ambiente de las organizaciones, la creciente incertidumbre en su orientación y consecuencias, la globalización de los mercados y su mayor competitividad ponen de manifiesto la necesidad de una nueva cultura en la gestión de las empresas mediante la cual hacer frente a los retos. Este requerimiento está fuertemente vinculado a los recursos humanos, y el que lo ha posicionado como un factor determinante de la competitividad de las organizaciones y, por tanto, como un recurso estratégico de las mismas. Las oportunidades que surgen del mercado podrán ser aprovechadas por las organizaciones en la medida en que las estrategias diseñadas estén soportadas por los recursos humanos y más concretamente por la gestión que de los mismos se realice, suministrando las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para competir.

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

Podemos definir la dirección estratégica de los recursos humanos como el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos, de forma que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y reducir al mínimo las repercusiones de las amenazas impuestas. Esto da lugar a la necesidad de lograr dos tipos de ajuste en relación con los recursos humanos:

- Ajuste entre la gestión de los RRHH y el contexto o entorno de la empresa.
- Ajuste de la gestión de los RRHH con las diversas estructuras, procesos y aptitudes requeridas.

De esta forma, para llevarla a práctica deben cumplirse las siguientes condiciones:

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

## 5.2. Modelos y enfoques sobre la dirección estratégica de los RRHH

Si bien son muy variados los modelos de dirección estratégica de RRHH que se han elaborado, nos centraremos en aquellos que consideramos más relevantes, clasificándolos en función de los enfoques que adoptan los autores en su propuesta: enfoque universalista y enfoque contingente.

El enfoque universalista mantiene la existencia de prácticas de DRRHH que son las mejores, cualquiera que sea la situación de la organización. El enfoque contingente postula que la orientación de las prácticas dependerá de variables organizativas y del entorno, señalando a la estrategia de la empresa como una de las principales variables.

### *Enfoque universalista*

El modelo más conocido entre los modelos universalistas es el denominado Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento. Este modelo propone una serie de prácticas de DRRHH que generan valor para los accionistas de la empresa. Además, al proponer un sistema de prácticas, adoptan también un enfoque configuracional –la sinergia entre las prácticas las hace superiores a una aplicación individualizada. Las prácticas propuestas para este modelo son: seguridad en el empleo, cuidadosas técnicas de reclutamiento y selección, equipos de trabajo autogestionados, retribución variable vinculada a los resultados de la empresa, extensa formación, reducción de barreras de diferenciación en la empresa, y participación y agilidad en los flujos de trabajo.

Otro modelo a destacar dentro de este enfoque universalista es el Sistema de Compromiso. Dicho sistema trata de potenciar la implicación y participación del trabajador en la empresa, dotándolo de mayor autonomía. Las prácticas que se proponen en este modelo son aquellas que están vinculadas al desarrollo de habilidades, el enriquecimiento del trabajo –eliminando las actividades rutinarias y monótonas– y a través del diseño de incentivos.

*Enfoque contingente*

El enfoque contingente considera que la orientación que adopte una determinada práctica de DRRHH o el conjunto de ellas, dependerá de una serie de factores, tanto del entorno externo de la empresa, como del interno. Entre estos factores, los más estudiados son la estrategia de la organización, el grado de madurez en el ciclo de vida de los productos o servicios ofrecidos por la empresa y otros factores vinculados con las características de los RRHH de la empresa, como su grado de madurez, su orientación al riesgo, etc. En el cuadro 5 se puede observar una clasificación elaborada por Arthur (1992, 1994) de las prácticas de RRHH más apropiadas según la orientación estratégica de la empresa.

**Cuadro 5. Prácticas de RRHH según la orientación estratégica de la empresa**

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Arthur (1994)

El enfoque contingente ha recibido más apoyos cuando ha sido estudiado. Sin embargo, es cierto que la aplicación de determinadas prácticas, al menos a nivel general, es siempre positiva para el rendimiento de los RRHH y, por ende, para la empresa. La cuestión que cabría debatir es cuál sería la configuración correcta de estas prácticas para cada empresa. Por ejemplo, evaluar el rendimiento del personal es muy positivo en todos los casos (enfoque universalista), pero no en todas las situaciones, ni con todo tipo de estrategias empresariales, es conveniente evaluar de la misma forma el rendimiento, por ejemplo a través de enfoques de 360° (enfoque contingente). Visto de esta manera, los enfoques universalista y contingente serían complementarios.

En cualquier caso es fundamental que las prácticas de RRHH utilizadas sean coherentes entre ellas (alineación horizontal de las prácticas) y coherentes con la estrategia planteada por la empresa (alineación vertical de las prácticas de RRHH), que a su vez ha de ser compatible con el entorno en el que se mueve la organización. Si esto ocurre así, y la empresa crea un sistema de prácticas de RRHH doblemente coherente, los resultados de la organización deberían mejorar.

**ACTIVIDADES**

1. Tomando como referencia una empresa real y en relación a la función de DRRHH, determina de manera justificada:
  - a) Qué lugar ocupa en la estructura organizativa.
  - b) Qué funciones realiza.
  - c) Si dichas funciones están centralizadas o descentralizadas.
  - d) Si estás de acuerdo con su ubicación en la estructura organizativa y las competencias que posee. De lo contrario, ¿qué propondrías?
2. Explica qué significa para ti que la DRRHH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Además, completa la respuesta con un ejemplo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **BÁSICA**

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª edición). México: McGraw Hill.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ª edición). Madrid: Prentice Hall.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (4ª edición). Madrid: Díaz de Santos.

### **COMPLEMENTARIA**

- Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. En relación al concepto de la dirección de Recursos Humanos:
  - a) Ha sido constante en el tiempo.
  - b) Comienza siendo una función con autonomía propia.
  - c) Actualmente su finalidad es la minimización de los costes empresariales.
  - d) Actualmente estamos ante una visión estratégica de los recursos humanos.
  
2. El departamento de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas:
  - a) No suele existir ya que sus funciones las realiza los jefes de línea.
  - b) Se sitúa en un segundo nivel, funcionando como otro departamento funcional de la empresa.
  - c) Suele encontrarse dependiente de la dirección general como un órgano de apoyo.
  - d) Es ocupado por personal con elevada profesionalización.
  
3. En una empresa embotelladora de agua, donde la función de Recursos Humanos está centralizada:
  - a) No es posible que sus fábricas estén dispersas geográficamente.
  - b) Sólo habrá un departamento de recursos humanos y depende directamente de la dirección general.
  - c) Cada una de sus fábricas puede tener un departamento de recursos humanos que le presta servicios como tal.
  - d) Tiene la ventaja de poder responder con rapidez ante hechos poco habituales.
  
4. Una de las prácticas de recursos humanos que está relacionada con el proceso de “acción” es:
  - a) El diseño de puestos.
  - b) El análisis de puestos.
  - c) La selección.
  - d) La formación.

5. Con respecto al carácter multidisciplinar de la dirección de Recursos Humanos:
  - a) Hace referencia a interrelación que existe entre los departamentos de la empresa según la Teoría General de Sistemas.
  - b) Se refiere a la necesidad de reclutar a candidatos que posean el mayor número de aptitudes para lograr una selección eficiente.
  - c) Se refiere a las diferentes exigencias con las que se enfrentan los directivos de recursos humanos: el entorno, la empresa y el individuo.
  - d) Se trata de la necesidad de tener conocimientos de múltiples para llevar a cabo la función de recursos humanos.
  
6. Las exigencias del entorno al que se tienen que enfrentar los directivos de recursos humanos actuales:
  - a) Vienen dadas por problemas internos de las empresas.
  - b) Algunas de ellas son la legislación, el cambio del entorno, o el papel de la familia.
  - c) No son cuestiones por las que se deba preocupar la empresa.
  - d) Son controlables en mayor medida que las exigencias organizativas.
  
7. Según la Teoría General de Sistemas, la empresa:
  - a) Está formada por subsistemas independientes entre sí.
  - b) Está aislada del exterior y es inmune a los cambios del entorno.
  - c) Es necesario una adecuada retroalimentación para su correcto funcionamiento.
  - d) Recibe unos *outputs*, los cuales son transformados y devueltos al entorno en forma de *inputs*.
  
8. El Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento:
  - a) Es un modelo contingente de dirección de Recursos Humanos.
  - b) Considera que las prácticas de Recursos Humanos a adoptar por la empresa dependerá de su estrategia.
  - c) Potencia la participación del empleado y el enriquecimiento del trabajo.
  - d) Al igual que el Sistema de Compromiso, se trata de un modelo de dirección de Recursos Humanos con enfoque universalista.
  
9. Según la teoría X de McGregor, las personas:
  - a) Se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.
  - b) Conviene dirigirlas de manera democrática.
  - c) Pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
  - d) Tienen gran potencial.

10. El sistema consultivo de dirección empresarial:

- a) Está más cerca del sistema autoritario que del participativo.
- b) Se hace énfasis en las medidas disciplinarias.
- c) La comunicación en la organización es tanto horizontal como vertical.
- d) Se hace énfasis especialmente en las recompensas simbólicas y sociales.

**SOLUCIONES DE LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. d
2. a
3. c
4. a
5. d
6. b
8. d
9. a
10. c

## ANEXO I. ESTILOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al estar la DRRHH influida por la cultura empresarial, también está influida por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. Por ejemplo, una teoría de la organización puede establecer que el poder (autoridad) debe centralizarse en su totalidad en la cúpula de la organización, que la información debe seguir necesariamente la línea de autoridad y que el trabajo debe ser especializado. La aplicación de estos principios y presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano. Por consiguiente, es indispensable conocer algunas de las teorías que orientan la gestión de las personas. A continuación detallamos las teorías sobre administración más relevantes relacionados con la dirección de los recursos humanos.

### 1. LA TEORÍA X Y LA TEORÍA Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó teoría X) y la moderna (a la que llamó teoría Y). La teoría X se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas acerca de la naturaleza humana:

A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.

Toda organización tiene objetivos cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos:

- El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.
- El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.
- El hombre común es relativamente poco ambicioso.
- Las personas que preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas empresas en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Según este autor, este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

La teoría Y se basa en los siguientes supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
- Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
- Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.

- La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.
- El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

Dentro de esta concepción, administrar los RRHH es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es decir, es una administración por objetivos y no por controles.

Sobre la base de la teoría Y sobre la motivación humana, la DRRHH que se propone es bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos:

- *Descentralización y delegación.* Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la empresa para permitir que las personas se involucren en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman las responsabilidades por las consecuencias; y, de este modo, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.
- *Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.* La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidades en la base de la empresa.
- *Participación y administración consultiva.* La participación en las decisiones que afectan a las personas y la consulta que busca obtener sus opiniones tienen la finalidad de estimular sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la empresa.
- *Autoevaluación del desempeño.* Se trata de que el empleado formule sus propias metas u objetivos y autoevalúe periódicamente su desempeño frente a esos objetivos. De esta manera, el individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la planificación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la empresa.

En la actualidad, las teorías X e Y se ven como dos extremos de un continuo. De esta manera, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen degradaciones continuas y sucesivas.

## 2. TEORÍA Z DE OUCHI

Esta teoría se basa en la concepción japonesa de administración. Tras analizar a las empresas japonesas, Ouchi comprueba que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizativa adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

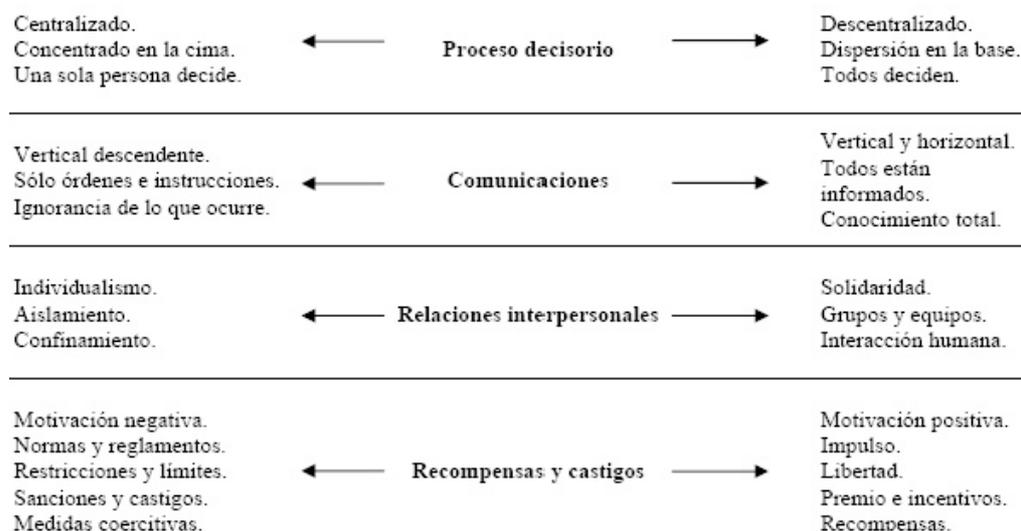
En dichas empresas, el proceso decisorio es participativo y consensual producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. El empleo es vitalicio, existiendo estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unidad estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. Al contrario de otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las empresas. La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

### 3. LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LIKERT

Para analizar y comparar cómo administrar las organizaciones a sus empleados, Likert adoptó un modelo comparativo que denominó sistemas de administración. La acción administrativa puede asumir diversas características, dependiendo de ciertas condiciones externas e Sistema autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado. Sus características principales son:

Para simplificar la exposición del modelo utilizaremos sólo cuatro variables organizativas: el proceso decisorio, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensas y castigos como medios de motivación del personal. Estas cuatro variables toman formas diferentes en cada empresa (ver cuadro 5). En conjunto pueden constituir cuatro alternativas denominadas sistemas de administración.

**Cuadro 5. Las cuatro variables comparativas de Likert**



Fuente: Chiavenato (2007)

Estos cuatro sistemas administrativos permiten identificar los diversos grados y alternativas existentes para administrar personas en las empresas. En un extremo, el sistema 1 representa el comportamiento organizativo arbitrario, autoritario y autocrático, que se asemeja en muchos aspectos a la teoría X. En el otro extremo, el sistema 4 representa el comportamiento organizativo democrático y participativo, que se asemeja a la teoría Y (ver figura 14). A continuación describimos cada una de ellas.

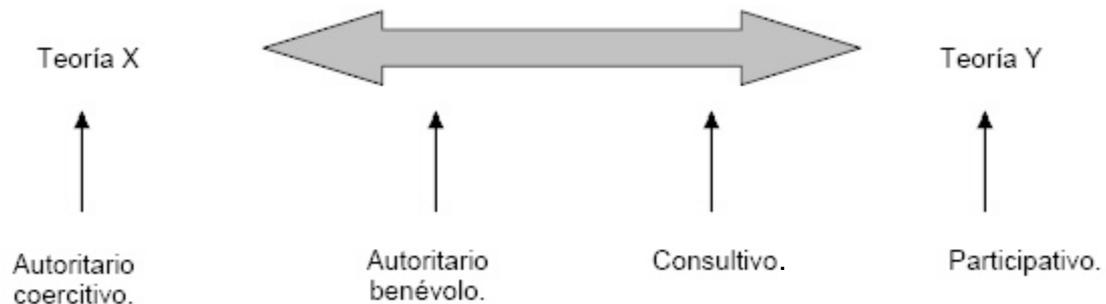
#### *Sistema 1. Autoritario-coercitivo*

Sistema autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más férreo y cerrado. Sus características principales son:

- *Proceso decisorio.* Centralizado por completo en la cúpula de la empresa que monopoliza la toma de decisiones. La cúpula debe conocer todos los asuntos imprevistos y no rutinarios para resolverlos. Por consiguiente, el nivel más elevado se congestiona y se sobrecarga con

la tarea de decisión, en tanto que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones tomadas.

**Figura 10. La teoría X, la teoría Y y los cuatro sistemas administrativos**



Fuente: Chiavenato (2007)

- *Sistema de comunicaciones.* Bastante precario y lento. Las comunicaciones siempre son verticales, en sentido descendente y aportan principalmente órdenes. No existen comunicaciones ascendentes ni laterales. A las personas no se les pide información, lo que implica que las decisiones tomadas en la cúpula se fundamentan en informaciones limitadas, generalmente incompletas y distorsionadas.
- *Relaciones interpersonales.* Las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la empresa y la buena marcha de los trabajos. La cúpula de la empresa ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo. Por lo tanto, la organización informal está prohibida. Los cargos y las tareas se diseñan para aislar a las personas entre sí.
- *Sistema de recompensas y castigos.* Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza. La obediencia debe ser estricta a los reglamentos internos. Las recompensas son raras y, cuando se otorgan, son predominantemente salariales, desprovistas de cualquier componente simbólico o emocional, siendo frías e impersonales.

#### *Sistema 2. Autoritario-benévolo*

Sistema autoritario pero menos férreo y menos cerrado que el sistema 1. Es una variación del anterior, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

- *Proceso decisorio.* Centralizado por completo en la cúpula de la empresa, aunque permite la delegación reducida de pequeñas decisiones meramente repetitivas y burocráticas.
- *Sistema de comunicaciones.* Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones descendentes aunque la cúpula se oriente en algunas ocasiones de comunicaciones ascendentes que llegan de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.
- *Relaciones interpersonales.* La empresa tolera que las personas se relacionen entre sí. Sin embargo, la interacción humana todavía es escasa y cuenta con una incipiente organización informal considerada una amenaza para los objetivos de la empresa.

- *Sistema de recompensas y castigos.* Se hace énfasis en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas simbólicas o sociales aún son escasas.

### *Sistema 3. Consultivo*

Sistema administrativo que tiende más hacia el lado participativo que hacia el autoritario e impositivo. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

- *Proceso decisorio.* Participativo y consultivo. Es relativamente participativo porque las decisiones se delegan en los diversos niveles jerárquicos, aunque deben seguir las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y las acciones de los encargados de tomar las decisiones. Es consultivo porque se tienen en cuenta la opinión y los puntos de vista de los niveles inferiores, relacionados con políticas y directrices que los afectan. Posteriormente, las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.
- *Sistema de comunicaciones.* Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales entre las personas del mismo nivel jerárquico. Para ello, la empresa desarrolla sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y sirve de base a la consecución de los objetivos.
- *Relaciones interpersonales.* La empresa crea condiciones para el desarrollo de una organización informal. La confianza depositada en las personas es mayor. El trabajo permite formar equipos y grupos de trabajo.
- *Sistema de recompensas.* Se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales y oportunidades de ascenso y desarrollo profesional) y simbólicas (prestigio y estatus), aunque también puedan presentarse castigos leves y esporádicos.

### *Sistema 4. Participativo*

Sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características principales son:

- *Proceso decisorio.* Las decisiones se delegan por completo en los niveles inferiores. Aunque la cúpula de la organización defina las políticas y directrices que deben seguirse, sólo controla los resultados y deja que los diversos niveles jerárquicos se encarguen de las decisiones y las acciones.
- *Sistema de comunicaciones.* Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos, convirtiéndose en uno de los recursos más importantes de la empresa que deben compartir todos los miembros que la necesiten para trabajar y obtener la sinergia requerida.
- *Relaciones interpersonales.* Se hace énfasis en el trabajo en equipo, tanto formales como informales, dando una especial importancia al surgimiento de grupos espontáneos con el fin de establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua.
- *Sistema de recompensas.* Se hace énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque también son frecuentes las recompensas materiales y salariales. Las sanciones son raras y, cuando se presentan, las deciden los grupos involucrados.

Estos cuatro sistemas no son discretos, sino que entre ellas existen variaciones intermedias. A medida que se avanza hacia el sistema 1, se tiende a una administración tradicional, cerrada, burocrática, impersonal y autocrática. El acercamiento al sistema 4 conduce a una administración abierta, orgánica, participativa y democrática. El desafío consiste en que las características se desplacen hacia el sistema 4 ya que la dirección moderna de los RRHH se orienta hacia esa dirección.

**Manuales Docentes de**  
RELACIONES LABORALES

*módulo 2*

**Planificación de Recursos Humanos**

## módulo 2

### **PRESENTACIÓN**

La planificación de Recursos Humanos es un procedimiento complejo mediante el cual la empresa fija una serie de objetivos a cubrir en materia de número y tipo de personas que le serán necesarias para cumplir los planes organizativos, y determina los medios y procesos que tendrá que poner en juego para alcanzar las metas fijadas. A lo largo del presente módulo se abordará el proceso de planificación, su importancia, los elementos que lo componen y su relación con el proceso de planificación de la empresa. Asimismo, se abordará la utilización de una de las herramientas fundamentales de la Dirección de Recursos Humanos, el análisis de puestos de trabajo. En los últimos epígrafes se analizarán dos variables que condicionan la planificación de RRHH y, en general, la marcha de la organización, como son el absentismo y la rotación de personal.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos fundamentales de este módulo los podemos dividir en tres grupos: conceptuales, procedimentales y actitudinales. El alumno/a, después de estudiado este módulo, debe ser capaz de:

Objetivos conceptuales:

- Reconocer las implicaciones que tienen los distintos factores del entorno, tanto interno como externo, para la Dirección de los Recursos Humanos.
- Conocer los elementos clave para la planificación de RRHH, como el análisis de puestos de trabajo o el inventario de RRHH.
- Aprender los diferentes índices de medida del absentismo y la rotación en la organización.

Objetivos procedimentales:

- Diseñar un Plan de Recursos Humanos para su organización, mediante el análisis y estudio de las etapas y elementos que lo conforman.

- Realizar un análisis de los puestos de trabajo y preparar las descripciones y especificaciones para esos puestos.
- Saber aplicar los distintos índices de absentismo y rotación.

Objetivos actitudinales:

- Ser consciente de la importancia de una adecuada planificación de RRHH para el éxito de la empresa.
- Valorar positivamente la correcta ejecución de un análisis de puestos de trabajo, así como del inventario de RRHH.
- Comprender la importancia de analizar las causas del absentismo y de la rotación para aplicar las medidas correctoras oportunas.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS

El módulo que presentamos estudia la planificación de los RRHH en un contexto cambiante. Para ello analizaremos el proceso de planificación desde el diagnóstico de las necesidades en materia de recursos humanos hasta la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la planificación, pasando por la definición de los mismos y la programación de las actividades y planes de acción necesarios para alcanzarlos. Haremos referencia a los temas que se estudiarán en esta y otras asignaturas, como son las diferentes políticas y prácticas de RRHH que emanan de la planificación de RRHH. A continuación profundizaremos en dos herramientas vitales para el desarrollo tanto de la planificación como de cualquier otra área de la DRRHH, como son el inventario de RRHH y el análisis de puestos de trabajo. Prácticamente en todos los módulos de esta asignatura y también en los de Dirección y Gestión de Recursos Humanos II se hablará de la importancia de estas dos herramientas para el correcto desempeño de las funciones de RRHH. Los dos últimos epígrafes del módulo estudiarán dos conceptos que influyen en gran medida en la marcha de la empresa y en la planificación de los RRHH. Ambos consumen mucho tiempo y dinero de las organizaciones y de los profesionales tanto de RRHH como de otras áreas de la empresa. Son el absentismo y la rotación.

## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN

La planificación de los RRHH está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en planes de acción, con vistas de adaptarse y controlar la evolución de la situación del entorno en el que se mueve la organización. Sin embargo, esta implicación de los RRHH en la estrategia empresarial tiene un desarrollo lento en España. En las conclusiones para nuestro país del Estudio Cranfield-ESADE, realizado en la década de los 90, se pone de manifiesto que las empresas españolas no tienen sus políticas de RRHH integradas en el conjunto de la estrategia organizativa, por lo que se puede pensar que el nivel de planificación de RRHH es muy bajo (ESADE, 2000).

Por tanto, es necesario desarrollar un mayor conocimiento sobre la planificación de los RRHH y sobre su importancia para la adecuada DRRHH y de la empresa, con el fin de mejorar los procesos utilizados para la toma de decisiones en esta materia. Dentro de este marco de actuación, el presente módulo comienza definiendo el concepto de planificación de RRHH. A continuación, se desarrollan las distintas fases del mismo, integrando la planificación de RRHH en el contexto de la planificación general de la empresa. Para ello, pasaremos de los niveles más amplios de planificación empresarial (los que abarcan los planes de la empresa en su conjunto) a los niveles específicos de la DRRHH, estudiando las relaciones que dicha planificación tiene con los programas y prácticas propias de la DRRHH. Por último, profundizaremos en una de las herramientas de RRHH más importantes, por su trascendencia para todas las áreas de RRHH de cualquier organización: el análisis de puestos de trabajo.

### 2. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH

La planificación de RRHH consiste en recopilar y utilizar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de RRHH (Milkovich y Boudreau, 1994). Supone prever las necesidades de RRHH de la organización para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades (Dolan y otros, 2007). Parte de la planificación general de la empresa y ayuda a conseguir sus metas, para lo cual sería necesario contar con la participación de los directivos del área de RRHH.

Según Milkovich y Boudreau (1994), el proceso de planificación de RRHH se puede representar por medio de cuatro preguntas:

- **¿En dónde nos encontramos ahora?** La respuesta de la organización es estimar las condiciones externas, las de la organización y las características de los empleados.
- **¿En dónde queremos estar?** La organización ha de establecer objetivos de RRHH con base en la eficiencia y la equidad, de acuerdo con los intereses de los agentes clave.
- **¿Qué hacemos para pasar del presente al futuro deseado?** La organización ha de elegir actividades de RRHH y emplear los recursos necesarios.
- **¿Qué tal lo hicimos? ¿Dónde estamos ahora?** La empresa tendrá que evaluar los resultados a través de las nuevas condiciones acordes con los objetivos, y reiniciar el proceso de planificación.

Si asumimos que la planificación es un proceso costoso, que consume mucho tiempo y que comporta la asunción de elevados riesgos de imprecisión, ¿por qué deberíamos invertir tiempo y dinero en las actividades de planificación de RRHH?

Sin planificación no se sabe si las acciones de RRHH que se están acometiendo están consiguiendo los resultados deseados.

Sin la planificación, la dirección de RRHH se convertiría en un conjunto de actividades carentes de un nexo de unión y un propósito común.

Desde un punto de vista de la legitimación de la función, del departamento de RRHH y del personal que lo compone, es fundamental que exista un concepto estratégico del área. Este concepto se logra a través de la planificación de RRHH.

### 3. DE LA PLANIFICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA A LA PLANIFICACIÓN DE RRHH

Las decisiones de RRHH deben encajar en la estructura más amplia de la planificación organizativa. A continuación, vamos a analizar el proceso de planificación de RRHH y su encaje con la planificación estratégica de la organización.

#### 3.1. Análisis del entorno externo

Parte del trabajo de los responsables de RRHH en la actualidad es identificar las tendencias en el entorno externo de la organización que puedan afectar de manera intensa a su empresa y actuar en consecuencia. En el cuadro 1 se pueden observar algunas técnicas que se utilizan para analizar las condiciones del entorno externo claves para la DRRHH.

Cuadro 1. Técnicas para diagnosticar las condiciones del entorno externo

Técnicas	Condiciones externas Analizadas	Programas de RRHH
Análisis del entorno externo	Cambios sociales y demográficos. Condiciones económicas. Competencia internacional. Cambio tecnológico. Disposiciones gubernamentales. Presión sindical.	Planificación de Recursos Humanos.
Encuestas salariales	Retribuciones y beneficios sociales pagados por los competidores en los mercados laborales.	Retribución.
Análisis de disponibilidad	Disponibilidad de empleados potenciales con las capacidades y la experiencia necesarias.	Reclutamiento. Planificación del empleo.
Estudios de ajuste laboral	Cambios recientes en los acuerdos y convenios entre empresarios y sindicatos.	Relaciones laborales.

Fuente: Milkovich y Boudreau (1994)

Mediante la exploración del entorno se estudian, identifican e interpretan de manera sistemática las situaciones y condiciones relevantes del entorno. Su propósito es responder a la pregunta: ¿qué sucederá en el futuro y qué significará para nosotros?. Los aspectos más relevantes para la DRRHH actualmente son:

- **Cambios sociales y demográficos.** Estos cambios afectan a la fuerza laboral, lo cual, a su vez, influye en la provisión de mano de obra de una organización y, por tanto, en sus decisiones de RRHH. Algunas previsiones a este respecto son el crecimiento y envejecimiento progresivo de la población, el aumento de la diversidad étnica y la mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo. ¿Cómo afectan estos cambios a la DRRHH? Una fuerza de trabajo de más edad contará con mayor experiencia, pero también será más costosa. Las pensiones y los seguros de salud también serán más costosos. Además, las personas de edad más avanzada requieren formación adicional para evitar prácticas obsoletas, jubilaciones anticipadas y nuevos diseños de trabajo para adaptarse a las necesidades físicas cambiantes y, de manera simultánea, se busca aprovechar las experiencias de los trabajadores. El aumento de la participación de la mujer en el mercado de trabajo ha hecho que se aumente el interés por la igualdad de oportunidades, en la discriminación del salario, en la introducción de guarderías y en los horarios flexibles. Por su parte, la integración de la mujer y la mayor tasa de inmigración provocan una mayor diversidad en la fuerza de trabajo. Se requerirá una mayor sensibilidad y respeto para esta diversidad. Esto implica que los empresarios deben considerar iguales a todos sus empleados en cuanto a sus posibilidades de promoción, en los aumentos salariales y en la participación en las acciones de RRHH.

- **Condiciones económicas.** La situación económica de un país (e.g., crecimiento del PIB, evolución del IPC, evolución de la inversión extranjera o nacional), el dinamismo del mercado laboral (e.g., la oferta o demanda de determinado tipo de profesiones, el coste del trabajo), las condiciones de los mercados de productos y servicios (e.g., el nivel de competencia, la estructura y grado de concentración de los clientes y/o proveedores) y la globalización de los mercados (e.g., reducción de aranceles, áreas de libre comercio, libre circulación de capitales y de personas), son las condiciones principales que la DRRHH ha de contemplar para hacer un adecuado pronóstico de sus necesidades y posibilidades futuras en materia de aprovisionamiento de RRHH. En un entorno de mayor competencia, inflación más estable y con una mayor competitividad por determinadas profesiones muy demandadas, la gestión adecuada del reclutamiento, la selección, la formación y la retribución del personal, juegan un papel cada vez más relevante.
- **Cambios tecnológicos.** La rápida y continua evolución de la tecnología ha producido un cambio en las habilidades requeridas, ha creado nuevas habilidades, ha hecho obsoletas algunas ocupaciones y obliga a corregir lo que los empleados deben aprender y cómo deben ser formados. Puede ser muy difícil para la empresa y sus empleados digerir este cambio. Los estudios muestran que el cambio se acepta mejor y resulta más exitoso si los empleados afectados ayudan a determinar el cuándo, cómo y en dónde se producen las transformaciones (Milkovich y Boudreau, 1994).

#### LA REVOLUCIÓN DE INTERNET

El drástico crecimiento de Internet durante los últimos años probablemente sea representativo de la tendencia particular del entorno más importante que afecta a las organizaciones y a sus prácticas de RRHH (Gómez-Mejía et al., 2001). Internet está teniendo un impacto muy potente sobre la forma en que las empresas gestionan sus RRHH, como lo demuestran los siguientes ejemplos:

Mayor capacidad de redacción de escritos: la tecnología de Internet genera una fuerte demanda de trabajadores que puedan gestionar eficazmente el correo electrónico. Esta cualidad es clave para mantener la lealtad de los clientes por Internet, que se han demostrado “inquietos”. Nosotros podríamos aplicar esta necesidad de afinar la redacción a la propia titulación online en la que estamos inmersos.

Nueva definición del puesto de trabajo: Internet está haciendo que las empresas se planteen qué es lo que constituye su actividad principal, si un conjunto de productos relacionados, una combinación de conocimiento y propiedad intelectual, o un medio para juntar pedidos que pueden ser enviados a múltiples sectores, como es el caso de *Amazon*. Como resultado de esta reflexión, los puestos de trabajo son cada vez más ambiguos y cambiantes. Por ello, el viejo paradigma de adaptar las personas a los puestos de trabajo está quedándose obsoleta. De hecho, en la era de Internet, cada vez se pide más a las personas una mayor capacidad de adaptación al cambio para poder tener éxito.

Eliminación de barreras del mercado de trabajo: Internet ofrece muchísimas posibilidades para acceder a ofertas que antes resultaban inalcanzables o para acudir a grupos de empleados que en otras épocas resultaban muy caros de obtener. No hay más que ver el número enorme de empresas que se dedican a intermediar en el mercado de trabajo a través de Internet (e.g., *Monster*, *Infojobs*).

Retención de trabajadores: como consecuencia de la eliminación de las barreras de mercado de trabajo, la presión que sienten los empleados para quedarse en la empresa es menor y, por tanto, las organizaciones tienen que buscar nuevas formas y más eficaces para retener a los empleados clave.

Aprendizaje por Internet: En el contexto de este curso, poco habría que decir respecto a este cambio. Cada vez más empresas y centros formativos acuden a la formación online, y lo que era una novedad hasta hace pocos años, ahora se ha convertido en una opción más para impartir la formación.

Agilidad en los trámites burocráticos: Internet permite agilizar los trámites burocráticos para un alto número de operaciones (e.g., relacionadas con la Seguridad Social y la Agencia Tributaria, entre otras). Esto hace que las empresas puedan liberar de estas tareas a sus empleados del área de RRHH, lo que permite que se dediquen a tareas de mayor valor añadido.

- **Influencia gubernamental: leyes, políticas y disposiciones.** La influencia de los distintos poderes del Estado en la DRRHH es obvia. Baste citar las leyes fiscales y laborales, como los incentivos a la contratación indefinida para ciertos colectivos especialmente desfavorecidos (e.g., jóvenes, personas mayores, discapacitados, mujeres en profesiones masculinizadas, etc.), las disposiciones en materia de seguridad en el trabajo, o las más recientes, como la prohibición de fumar en los centros de trabajo y la ley de igualdad de género, que está orientada a posibilitar una mayor y mejor integración de la mujer en el mercado de trabajo.
- **Presión sindical.** La presencia de los sindicatos significa que muchas de las decisiones de RRHH deben negociarse con una tercera parte. Además, los sindicatos tienen un efecto que va más allá de las empresas cuyos trabajadores están sindicalizados.

Ante la variabilidad e incertidumbre en el entorno que afrontan las empresas, parece más apropiado crear una fuerza de trabajo flexible y una estructura organizativa que permita a la empresa y a los empleados adaptarse, cuando sea necesario, a cualquier cambio importante que ocurra en el entorno. Y, por supuesto, como hacen empresas muy importantes, se puede tratar de **influir en el entorno externo**. Por ejemplo, las empresas pueden tratar de conseguir, directamente o a través de las patronales, unos tipos de contratos laborales con menores cargas sociales; también pueden influir en los fondos que la Administración dedica a la Formación Profesional; las políticas de relaciones públicas pueden hacer que la sociedad mire con mejores ojos a ciertas empresas y las hagan aparecer como lugares interesantes para trabajar; o, como es el caso de ciertas instituciones, se pueden financiar centros o programas formativos puntuales para que se impartan las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar la actividad empresarial.

### 3.2. Análisis del entorno interno

Hay miles de factores organizativos que influyen en la DRRHH. Los principales, debido a la influencia que tienen sobre la naturaleza del trabajo en las empresas y sobre la DRRHH, son:

- **Condiciones financieras:** si una empresa no logra generar a tiempo dinero suficiente, no podrá pagar los salarios de los empleados ni emprender los programas oportunos para atraer y formar a los empleados deseados. Las políticas de RRHH suponen un gran número de gastos que hay que contemplar y valorar.
- **Estrategia empresarial:** la orientación estratégica de la empresa a nivel general influye en la planificación de los RRHH, pero a su vez, los RRHH con los que cuenta una empresa le permitirán realizar un tipo de estrategia u otra. Por ejemplo, una empresa que quiera tener una política de diversificación de los productos y servicios que ofrece exigirá altas inversiones en formación de sus comerciales o en contratación de personal relacionado con el diseño de productos y/o servicios. Una empresa que se centre en la reducción de los costes invertirá mucho esfuerzo y dinero en el análisis de la eficiencia de sus métodos de trabajo.
- **Tecnología:** como vimos anteriormente, los cambios tecnológicos pueden influir de varias formas en las empresas. Por un lado, eliminan los aspectos más tediosos, sucios y peligrosos del trabajo. Sin embargo, muchos trabajadores consideran que la tecnología es una amenaza para sus puestos de trabajo.
- **Cultura empresarial:** para algunos es la base sólida que le proporciona identidad y estabilidad, y que se refleja en las prácticas diarias. Para otros, es una fuerza que conduce a una organización hacia sus objetivos; conforme cambian los objetivos, va cambiando la cultura. La cultura organizativa debe ser compatible con la estrategia de la empresa. Para ello debemos preguntarnos si nuestros valores y normas, formales e informales, favorecen el cumplimiento de nuestros planes o, por el contrario, los obstaculizan. Por ejemplo, en culturas colectivistas no suelen funcionar los sistemas que destacan el rendimiento individual o que acentúan las diferencias retributivas entre los miembros de la organización. La implantación forzada de un sistema de retribución por mérito individual en una empresa en que la colaboración es una norma firmemente arraigada podría suponer el fracaso del plan y el no conseguir los objetivos de rentabilidad y eficiencia de la empresa.
- **Estilo de dirección:** la cultura de una organización se traduce en la práctica en gran medida, como un resultado de las acciones llevadas a cabo por los directivos. Mediante sus palabras y acciones, los directivos dirigen su atención a lo que consideran más importante. De esta manera, la calidad y el estilo de liderazgo de los gestores de la empresa resulta crucial para modelar las percepciones que apoyarán los valores culturales y, en consecuencia, la estrategia de la organización.

Una vez analizadas interna y externamente las características del contexto donde se mueve la empresa, se delimitarán los objetivos correspondientes. A nivel de la organización, los objetivos que se pueden plantear, a nivel global, podrían ser:

- Obtener, en un plazo de dos años, una jerarquía y una estructura organizativa coherente con la estrategia para los productos y los mercados.
- Hacer que todos los empleados entiendan y acepten las normas de la organización y la cultura organizativa al finalizar el año.
- Alcanzar un aumento del 15% en el nivel de beneficios en menos de 24 meses.

- Introducir cinco nuevos productos antes de que termine el año.
- Lograr, en menos de seis meses, un aumento del 10% de la participación del mercado para los productos y servicios de la empresa.
- Poner en marcha procesos de producción automatizados basados en equipos antes de finalizar el año.

¿Cómo puede la DRRHH apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización? Lo estudiaremos en el próximo epígrafe.

#### 4. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RRHH

Este nivel se corresponde con la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (en adelante DERRHH) y se establecen los principales objetivos que guiarán las decisiones de RRHH en la empresa. Algunos ejemplos de objetivos en este nivel pueden ser:

Hacer la asignación presupuestaria de forma que no exista más de un 1% de desviación respecto a las cantidades planificadas al término del año fiscal.

- Realizar cinco nuevos programas de formación en los próximos 12 meses.
- Poner en marcha un programa de reclutamiento de recién titulados dentro de tres meses.
- Alcanzar un 90% de satisfacción en el estudio anual de Clima Laboral de la empresa.

En los próximos epígrafes detallaremos las etapas de la planificación de RRHH.

##### 4.1. Recopilación y análisis de la información

La previsión de RRHH está influida por los objetivos y políticas que formula la organización. Para recopilar y analizar la información necesaria para hacer esta previsión hay que complementar las siguientes etapas:

###### 4.1.1. Análisis

Se deben analizar cuatro niveles:

- **Inventario de RRHH y el análisis de los puestos de trabajo (APT) existentes en la organización.** Hay que analizar estos dos elementos para poder descubrir las carencias o excesos que pueda haber en la empresa, confrontando las características de las personas con las que se cuenta actualmente con las necesidades de los puestos de trabajo, actuales y futuros. En próximos apartados estudiaremos el inventario de RRHH y el análisis de puestos de trabajo.
- **Composición actual y futura del mercado de trabajo,** para poder valorar las necesidades a largo plazo de la empresa. Este estudio hay que realizarlo según grupos salaria-

les, ocupaciones y sectoriales, ya que pueden representar líneas de evolución distintas dependiendo, por ejemplo, de qué familia de puestos de trabajo se hable.

- Se debe determinar la **productividad de la mano de obra y su posible evolución en el futuro**. Así, hay que contemplar cómo afectan el absentismo (i.e., cualquier ausencia, justificada o no al puesto de trabajo) y la rotación (i.e., flujo de entrada y salida de personas entre la organización y el mercado de trabajo, aunque nos interesan fundamentalmente las renunciaciones voluntarias de los empleados valiosos) a la productividad y a las necesidades futuras de personal. A través de estas proyecciones también se podría indicar la conveniencia de conocer las razones por las que se produce el absentismo y la rotación, constituyendo así la base para diseñar las estrategias que traten de resolver o anticipar estos problemas. Al final de este módulo estudiaremos en mayor profundidad tanto el absentismo como la rotación.
- Por último, hay que estudiar y hacer una **proyección de la estructura organizativa**. Esto ayuda a determinar el tamaño probable de los niveles superiores, intermedios e inferiores de la organización. Además, proporciona información acerca de los cambios en las necesidades de RRHH y sobre actividades concretas o áreas funcionales de las que se espera un crecimiento o una disminución particularmente importante en el futuro. A medida que las organizaciones se hacen más complejas desde el punto de vista tecnológico y se enfrentan a entornos más dinámicos, se desarrollan también estructuras más complejas, con más departamentos y una mayor variedad de puestos de trabajo.

#### 4.1.2. Previsión de la demanda de RRHH

El análisis de la demanda supone preguntarnos “¿dónde queremos estar?”. Describe cuántos empleados se necesitan en cada puesto de trabajo de la organización y qué requiere hacer cada uno en ese puesto. Además, puede incluir las características que debe reunir un empleado para realizar cada trabajo y qué costes laborales se asignan para inducir y apoyar los esfuerzos del trabajador. Por ejemplo, si la empresa está en expansión, la capacidad de RRHH debe aumentar con el objeto de apoyarla.

Pero, ¿cómo se traduce el nivel de actividad de la empresa en el número y tipo de empleados necesarios? El nivel de actividad empresarial que se puede utilizar es el producto de la cantidad de empleados y el tiempo que trabajan, por la actividad promedio por persona o por tiempo trabajado. Existen muchas formas de definir la actividad empresarial, la cantidad de empleados y la actividad empresarial por empleado. Se puede hacer a través de los ingresos de la organización, pero también a través de los costes, en cuyo caso la meta que persigue la empresa suele ser un nivel reducido de actividad. De hecho, las políticas de reducción de personal están motivadas por la meta empresarial de disminuir los costes laborales y aumentar la eficiencia.

En la práctica, algunas empresas estiman primero las necesidades de los empleados con las habilidades críticas para la organización, y después calculan la cantidad necesaria de personal de apoyo (e.g., contables, profesionales de RRHH, secretarías/os) como función de la cantidad requerida de empleados con habilidades críticas. Por ejemplo, en una empresa de asesoramiento económico, en la que los consultores (que pueden ser economistas, ingenieros, psicólogos,

etc.) son clave, se podría utilizar una proporción de dos administrativos, un contable y dos profesionales de RRHH por cada diez consultores. Otro ejemplo lo encontraríamos en la creación de un Juzgado. Por cada juez titular del juzgado se debe crear un puesto de secretario, y un conjunto de puestos de administrativos.

Como el nivel de actividad empresarial es producto de la cantidad de RRHH y de la productividad de dichos RRHH, la demanda de personas se ha de calcular por el número de empleados y por su productividad. Se puede alcanzar un determinado nivel de actividad empresarial con diversas combinaciones de personas, tiempo trabajado, el coste o la productividad por persona.

#### 4.1.3. Previsión de la oferta de RRHH

El análisis de la oferta de RRHH interna y externa supone preguntarnos “¿en dónde nos encontramos ahora? ¿en dónde nos encontraremos?” El análisis comienza con la pregunta “¿dónde nos encontramos ahora?”, y examina el inventario interno actual de RRHH. A continuación se pregunta “¿dónde nos encontraremos en el futuro?”, mediante el pronóstico de **oferta interna de RRHH**, suponiendo que todo se quedara como está (i.e., se mantienen las mismas políticas y prácticas de reclutamiento, selección, formación y retribución). Este pronóstico se realiza teniendo en cuenta los movimientos dentro de la organización (e.g., ascensos y transferencias) y fuera de ella (e.g., renuncias, reducciones de personal, jubilaciones, despidos). El resultado es un resumen de la plantilla actual o proyectada, que puede reflejar el tamaño, experiencia, capacidad, sexo, costes u otras características de interés.

Si bien este análisis es relativamente sencillo al principio, hay que tener en cuenta una serie de factores que añaden realismo pero también complejidad a la determinación de la oferta de RRHH de la organización: ¿se va a quedar la empresa con los mismos puestos de trabajo con los que cuenta ahora o cambiará sus descripciones, agregará puestos nuevos y/o eliminará algunos? ¿Las promociones y traslados, las entradas y salidas de la organización, se producirán en el mismo orden que antes? ¿Se dará por sentado que cada empleado que cambia a un nuevo puesto será tan productivo como la persona que estaba allí antes? Aunque a menudo las respuestas a dichas preguntas son cuestión de criterio personal, se emplean diversas técnicas para realizar pronósticos, a fin de hacer este análisis de oferta interna más sistemático y basado en la experiencia:

- **Inventarios de habilidades:** un inventario de habilidades es una lista de empleados en donde se muestran las características relacionadas con su capacidad para desempeñar diferentes trabajos. Estas características podrían incluir su asistencia a formación, experiencia previa, títulos obtenidos, exámenes aprobados o la opinión del supervisor sobre su capacidad. Un inventario puede ayudar a que los planificadores estimen la probabilidad de que un empleado cambie a un nuevo puesto de trabajo, a partir de su cualificación para éste.
- **Listas de sustitución:** son listas de los empleados que podrían ser ascendidos o transferidos en el puesto de trabajo, así como los puestos de trabajo actuales de los empleados, su nivel de disponibilidad, sus capacidades y habilidades, y su voluntad para cambiar

a un nuevo puesto. Estas listas ayudan a efectuar el pronóstico del movimiento entre los puestos de trabajo identificando a los candidatos más probables y dispuestos.

Una vez establecida la oferta interna para cubrir los puestos proyectados, el planificador tendrá que determinar la conveniencia de utilizar fuentes externas de personas para cubrir algunas de las vacantes. Mediante el **análisis de la oferta externa** nos preguntamos “¿Quién entra en la organización? ¿Quién debería entrar?”. La oferta externa de trabajadores se compondrá de los individuos que resulten de las actividades de reclutamiento y selección de candidatos a los puestos de trabajo de la empresa. Se puede analizar a los individuos que entran actualmente según características como la cantidad, experiencia, capacidades, sexo y costes laborales. Hay que analizar el entorno externo, como vimos en los primeros epígrafes de este módulo, para obtener una previsión de la disponibilidad de distintos tipos de empleados en diferentes momentos de tiempo. Por ejemplo, los hospitales públicos y privados podrían analizar el número de Diplomados en Enfermería que van a salir de la Universidad que podrían ser interesantes para ellos, con el fin de atraerlos y contratarlos.

#### 4.2. Establecimiento de objetivos y elección de actividades de RRHH

Una vez conocidas la demanda y la oferta de RRHH, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de RRHH que sean coherentes con los objetivos globales planteados por la organización.

Los objetivos y las normas de evaluación deben ser analizados conjuntamente. Se pueden establecer objetivos genéricos como calidad, productividad, seguridad y cumplimiento legal durante el proceso de planificación y después realizar una evaluación sobre la base de criterios diferentes, como los costes, la valoración de los empleados, las opiniones de la dirección y las estadísticas de actividad. No es que estos criterios no sean apropiados, sino que pueden no reflejar los objetivos propuestos en la planificación. Es posible que nos mantengamos dentro de los límites presupuestarios, que los empleados digan estar satisfechos con su trabajo, que se dedique un número de horas de formación relativamente alto en comparación con el sector y que se fracase en aumentar la calidad del producto, la seguridad y el cumplimiento de las normas legales. En consecuencia, se deben contemplar en su conjunto los objetivos y la forma de evaluar su cumplimiento. De hecho, se deberían utilizar los mismos criterios para definir los objetivos y para evaluarlos posteriormente.

El establecimiento de las normas de evaluación de los objetivos comienza con la estimación de las condiciones del entorno externo e interno que comentamos anteriormente. Esta información se emplea para comparar las condiciones actuales con las condiciones deseadas en el futuro. A partir de estas comparaciones se obtendrán las discrepancias o lagunas que la empresa tratará de abordar a partir de sus prácticas de RRHH. Sin embargo, que existan lagunas a cubrir no quiere decir que la organización quiera cubrirlas todas, puesto que algunas no serán de suficiente importancia como para acometerlas.

Por tanto, hay que establecer prioridades en los procesos de planificación. Estas prioridades deben reflejar con qué seriedad pueden afectar las lagunas a las metas de la organización.

La estimación de las prioridades la deben realizar los agentes clave internos a la organización (e.g., empleados y directivos de RRHH y de otras áreas), pero también pueden participar agentes externos (e.g., clientes, legisladores, sindicatos, inversores, comunidades). Sirva como ejemplo, el caso de los ingenieros de perforación en una empresa del sector petrolero relatado en Milkovich y Boudreau (1994). Este sector no es muy intensivo en mano de obra, ya que la inversión en capital es elevadísima. Las empresas que se van instalando en nuevas áreas de perforación solicitan ingenieros de perforación para dirigir las operaciones de expansión. Incluso una gran perforación sólo requiere entre seis y nueve ingenieros. En la década de los 70 y 80, la alta dirección de una de las más importantes empresas petrolíferas no atendió adecuadamente la provisión de este personal, lo que significó que las inversiones de miles de millones de dólares se vieran comprometidas por la falta de personal cualificado. ¿Cómo era posible que las operaciones de un mega-empresa se vieran comprometidas por las peticiones de personal de sólo ocho o nueve trabajadores? Siempre hay que considerar qué pasaría si no se tuviera a este personal clave en la organización. Las empresas tendrían que valorar las alternativas: ¿contratar ingenieros de perforación locales en los países donde se realizaban las operaciones?, ¿subcontratar el servicio a empresas especializadas en la perforación? o quizás alguna otra alternativa. En esta situación, el análisis financiero inicial sólo anticipó pequeñas insuficiencias laborales, por lo que no se le dio una prioridad alta. Sin embargo, cuando una persona clave se dio cuenta de la importancia estratégica de la laguna, ésta se convirtió en un objetivo vital para las organizaciones.

#### *¿Qué factores hacen que los objetivos sean eficaces?*

El valor de recopilar información acerca de un objetivo o norma de evaluación en particular se relaciona con su utilidad. Esta utilidad depende de dos factores:

- ¿**Cuántas decisiones** se corregirán con la información acerca del objetivo?
- ¿**Qué valor** tendrán las decisiones corregidas?
- ¿Cuánto cuesta **recopilar** la información?

Cuantas más decisiones se vean afectadas, mayor será el valor de esta información. Sin embargo, alguna información, como la retribución de mercado de la alta dirección de la empresa, afecta a pocas decisiones (i.e., la retribución de pocas personas) y, sin embargo, su valor económico sería elevadísimo. En este caso, el valor de la información sería muy alto. Sin embargo, toda esta importancia se podría venir al traste si el coste de recopilar la información fuera demasiado alto. Por ejemplo, estudiar la aportación de cada individuo a un equipo de trabajo podría ser tremendamente interesante para retribuir a todos los miembros con equidad. Sin embargo, el coste de establecer un sistema de información y el procesamiento de esta información harían perder los beneficios de conocer este esfuerzo individualizadamente.

Por tanto, un objetivo, para ser eficaz, ha de ser medible, oportuno, preciso y ha de estar claramente relacionado con el proceso de toma de decisiones. Además, ha de medirse con una precisión suficientemente alta para apoyar las decisiones de la empresa de cara a ser alcanzado, pero no demasiado alta como para que el coste de la información supere a su valor.

### 4.3. Programación de RRHH

La comparación entre la oferta y la demanda puede producir tres resultados:

- Equilibrio.
- La demanda supera a la oferta, lo que indicará posibles insuficiencias.
- La oferta superará a la demanda, lo que indicará posibles excedentes.

Estas comparaciones no sólo deben indicar el número de empleados, sino su experiencia, capacidades, costes y quizás otros factores. Puede ser que el número de empleados sea el correcto, pero puede que las habilidades requeridas no se correspondan con las reales.

### 4.4. Control y evaluación de la planificación de RRHH

El control y la evaluación de los planes y programas de RRHH son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades de esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los RRHH y a reconocerlos como un activo de la organización. La recogida de datos y su evaluación deben realizarse a intervalos fijos a lo largo del período de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas. Estas revisiones influirán probablemente en las siguientes previsiones a corto, medio y largo plazo.

A este nivel, se pregunta la organización “¿qué se logró en realidad con esa actividad concreta?”. Las prácticas podrían evaluarse de acuerdo con sus efectos en las ventas y/o los beneficios, mejorando niveles de seguridad, garantizando la asignación y cantidad apropiadas de empleados, o por sus efectos en las características del empleado, como sus capacidades, habilidades, actitudes, absentismo y rendimiento.

Algunos de los aspectos que se pueden medir son:

1. Tamaño de la plantilla existente frente a necesidades establecidas de contratación.
2. Niveles de productividad frente a objetivos formulados.
3. Programas implantados vs programas previstos.
4. Resultados reales de los programas de RRHH frente a resultados esperados (e.g., % de absentismo real respecto al previsto).
5. Costes de mano de obra y de los programas comparados con los establecidos en los presupuestos.
6. Relación entre los resultados y los costes de los programas.

Hay diferentes formas de estimar si la función de RRHH establece el papel y la combinación de actividades apropiadas y si la función es sí misma resulta valiosa:

- **Auditorías de las actividades de RRHH:** examinan si se realizan y se siguen las políticas y prácticas de RRHH. Por ejemplo, se podría revisar si se han descrito todos los puestos de trabajo o si los trámites de la Seguridad Social se han cumplido a tiempo con todos los empleados que han entrado recientemente en la organización. Sin embargo, las

auditorías no indican necesariamente si las prácticas utilizadas son las apropiadas, ni tampoco si se relacionan con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ejemplo, una auditoría puede revelar que a todos los mandos intermedios se les realizó una revisión anual de su rendimiento, pero no si esta revisión les sirvió para mejorarlo.

- **Presupuestos de RRHH:** los presupuestos reflejan las cantidades empleadas en las diferentes actividades de RRHH. Aunque podría parecer lógico, la mayoría de las organizaciones no investiga en qué se gastan las cantidades asignadas a las actividades de RRHH, salvo aquellas que inevitablemente han de aparecer en el balance o en la declaración de ingresos financieros, como las retribuciones y los beneficios sociales. Los presupuestos más completos deben revelar si en realidad se invierten los recursos de la organización en la DRRHH. Es bastante común escuchar que una empresa valora mucho a sus empleados y la formación que reciben. Sin embargo, al analizar las cifras se puede observar que la cantidad invertida es muy baja respecto a otras empresas del sector. Si nuestra empresa cuenta con esta información sobre la inversión presupuestaria en proyectos de formación concretos podrá comprobar la relación que puede tener con las metas establecidas.
- **Ratios de actividad, coste y personal de base:** una información muy útil es elaborar ratios que comparen los niveles de las actividades, los costes y el personal de base. Las proporciones típicas relacionan el número total de empleados con los del personal de RRHH, los costes de los procesos de formación por cada individuo formado, los costes de contratación por empleado, la retribución por mérito por persona, los días que se tarda en cubrir una vacante y otras muchas (Milkovich y Boudreau, 1994). Aunque estos ratios son interesantes, no explican los fenómenos relacionados con los RRHH de forma completa. Por ejemplo, si la retribución media de los empleados es superior al nivel del sector no es necesariamente malo, porque el mayor coste unitario podría ser compensado por un mayor nivel de rendimiento.
- **Contabilidad de RRHH:** tradicionalmente, toda la actividad de RRHH aparecía como gastos generales no especificados que se asignaban de forma arbitraria a las unidades de la empresa. Sin embargo, la importancia de las actividades de RRHH hizo que se explorara la posibilidad de estimar el valor de la aportación de los RRHH, de acuerdo con los costes de obtener sus servicios o al pronosticar el valor económico de su aportación a la empresa. Hay que decir, sin embargo, que a pesar del interés de la idea, su utilización ha sido limitada debido a su complejidad (Milkovich y Boudreau, 1994).
- **Rendimiento de la inversión en RRHH:** si se considera que al contratar, formar y motivar a los empleados se está haciendo una inversión de la que la empresa pretende obtener frutos, se podría considerar útil medir el rendimiento de dicha inversión. Las medidas típicas del rendimiento de la inversión en RRHH podrían incluir:
  - a) Las ventas por empleado.
  - b) Las ventas por cada euro de coste de personal.
  - c) Los beneficios antes de impuestos por cada euro invertido en el personal.
  - d) Los beneficios después de impuestos por cada euro invertido en el personal.
  - e) El valor del activo de la empresa dividido entre el número de empleados.
- **Percepciones y opiniones de los grupos de interés:** los empleados sólo son uno de los muchos grupos de personas clave que podrían aportar opiniones útiles para la plani-

ficación de RRHH. Otras personas clave son los miembros de la alta dirección, los mandos funcionales y los grupos externos tales como sindicatos, gobiernos, clientes, proveedores, etc. Sus evaluaciones pueden servir para identificar fuentes de insatisfacción y para reconocer de manera explícita el hecho de que los objetivos de la organización deben reflejar los valores y objetivos de las personas clave de la función de RRHH.

Por último, la evaluación de los planes de RRHH también incluye evaluar el éxito de cada práctica y acción emprendida en materia de RRHH. Evaluar la inversión en RRHH es similar a evaluar las inversiones en otro tipo de activos o acciones de la empresa, como plantas productivas o acciones de marketing. Las variables clave a analizar, según Milkovich y Boudreau (1994) son:

- a) La cantidad de empleados y de tiempo de trabajo que resultan afectados por la actividad.
- b) El aumento en la calidad producido por la actividad.
- c) Los costes de la actividad. Analicémoslas con un poco más de profundidad.

- **Cantidad.** Para las prácticas de RRHH, la cantidad de esfuerzo productivo que requiere una actividad no es sólo el número de empleados que participa en dicha actividad, sino también cuánto tiempo ésta afecta a su desempeño. Cuando las actividades de RRHH duran mucho tiempo, sus efectos son mucho más importantes de lo que se puede llegar a percibir. Por ejemplo, cuando se calcula el coste por trabajador de la formación, o se analiza el número de empleados que reciben la formación, se ignoran los efectos a largo plazo de la formación en la productividad de los individuos. Ese sería el caso de la inversión en el aprendizaje de ciertas técnicas de ventas, cuyo efecto no se aplicaría solo en el año en el que se impartieron las acciones formativas oportunas, sino que perduraría durante un mayor espacio de tiempo.
- **Calidad.** La calidad de las acciones de RRHH puede medirse de muchas formas, ya sea a través de las ventas, los beneficios o los comportamientos de los individuos (e.g., absentismo, robos, renuncias). Por ejemplo, se puede valorar la introducción de un sistema de incentivos por el aumento de las ventas de los comerciales implicados, pero también a través de la reducción del absentismo y del ahorro de costes que supone esta reducción, o por la disminución de la rotación de personal no deseada por la organización.
- **Coste.** Los costes de las actividades de RRHH son los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.

La utilidad total de la actividad se calcula multiplicando la cantidad por la calidad y restando los costes totales. Si bien este análisis es bastante simple, nos sirve para tratar de demostrar que las actividades de RRHH son inversiones que pueden aportar unas “rentabilidades” atractivas a las organizaciones (Baron y Kreps, 1999).

## 5. EL INVENTARIO DE RRHH

Como dijimos en el apartado 4.1, es necesario saber con qué RRHH cuenta la organización, tanto en número como en calidad y otras características. Esta información es imprescindible

para: valorar la viabilidad de determinadas prácticas de RRHH (e.g., selección externa o promoción interna) y para determinar la potencialidad de la plantilla (e.g., personal con alta cualificación vs. personal con baja cualificación). En resumidas cuentas, se trata de contar con información sobre ciertas características de la plantilla y así poder tomar decisiones correctas en la aplicación de prácticas de RRHH.

El primer paso para conocer la plantilla consiste en estudiar la información que nos proporciona el inventario o sistema de información de RRHH. Si la empresa no tiene sistematizada esta información tendremos que hacer el esfuerzo de obtenerla y crear este inventario con el fin de encontrar argumentos para tomar decisiones acertadas. Hay que tener en cuenta que cuanto mayor es el tamaño de la plantilla, más necesario resulta disponer de un sistema de información de las características de la misma.

En el cuadro 2 se muestra la información que debe proporcionar a los responsables de la toma de decisiones un inventario de RRHH. Esta información se obtiene de fuentes diferentes, como los resultados de las pruebas de selección, los de la aplicación de las evaluaciones del desempeño, los resultados de las acciones formativas, estadísticas sobre altas y bajas del personal, resultados de las entrevistas de salida, etc.

**Cuadro 2. Datos que deben aparecer en un inventario de RRHH**

Tipo	Contenido	
Generales	Identificación personal.	Nombre y apellidos. Fecha de nacimiento. Puesto ocupado actualmente. Fecha de entrada en la empresa.
	Situación familiar.	Estado civil. Número de hijos, edades y ocupación.
Académicos	Formación académica, titulaciones oficiales o equivalentes.	Titulaciones oficiales o equivalentes.
	Conocimientos específicos de interés para la actividad de la empresa.	Conocimiento y nivel.
Profesionales	Experiencia profesional externa.	Empresas en las que ha trabajado. Sector. Puestos ocupados. Funciones desarrolladas. Fechas.
	Experiencia profesional interna.	Puestos ocupados. Fechas. Funciones desempeñadas dentro de la empresa.
Evaluación del rendimiento	Resultados de evaluación del rendimiento.	Resultados anuales /semestrales de las evaluaciones del rendimiento.
	Absentismo.	Indicadores de absentismo.
Laborales	Localización.	Departamento. Sucursal.
	Condiciones de trabajo.	Retribución. Tipo de contrato. Antigüedad. Días de vacaciones anuales pendientes.
	Rotación del personal.	Altas. Bajas. Motivos de las salidas. Informes de las entrevistas de salida o desvinculación.

Fuente: Elaboración propia

La información del inventario de RRHH se puede utilizar para obtener informes sobre los índices de rotación de personal (entradas y salidas) por líneas de producto, por sucursales de la empresa, por puestos de trabajo o colectivos profesionales; también se puede saber el estado del absentismo en la organización, la situación de las vacaciones y la disponibilidad de personal en un determinado momento, para informar sobre la necesidad de un determinado perfil de trabajadores o sobre la carencia o exceso de ciertas habilidades y capacidades que pueden ser necesarias para la empresa. En este sentido, la información de la que dispongamos ha de ser utilizada con carácter contingente a ciertas variables, como son la estrategia de la empresa, las tendencias del entorno y las demandas de los clientes. Por ejemplo, sabemos que una estrategia dirigida a mejorar la calidad en los servicios ofrecidos por la empresa puede requerir que se forme al personal. El inventario de RRHH puede mostrarnos que una parte de los empleados cuenta con unos conocimientos que garantizan que la formación en esa materia será comprendida y asimilada, y que otros empleados necesitan, además de formación, una primera fase de introducción y persuasión sobre el tema. Además, para un determinado servicio, debido a las características de su personal, quizás la formación sea insuficiente y sea preferible invertir en personas que vengan del exterior. En otros momentos, si hay que reducir la plantilla, la información referente al tipo de contrato, edad, antigüedad y salario será relevante para las decisiones al respecto, tanto por el coste como por la repercusión en la marcha de la empresa.

Además, hay otra información concreta sobre la plantilla que puede reflejar deficiencias en la DRRHH y que, como comentamos anteriormente, afectan a las decisiones referentes a la planificación de RRHH, como son el absentismo y la rotación de personal, que estudiaremos un poco más adelante.

## 6. EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Anteriormente estudiamos la necesidad de tener claramente identificados y analizados los puestos de trabajo de la empresa para poder tomar decisiones acerca de cuántos trabajadores y de qué tipo necesitábamos. El análisis de puestos de trabajo (en adelante APT) es un proceso sistemático de recopilación de datos y de elaboración de juicios de valor sobre la naturaleza de un trabajo específico. Proporciona información útil para tomar decisiones relativas a todas las prácticas de RRHH. Por ejemplo, la formación requiere información acerca de los requisitos y el contenido del puesto de trabajo, de forma que las acciones formativas puedan ajustarse a los requisitos reales para desempeñar los trabajos. Las normas de contratación deben basarse en los requisitos necesarios para desempeñar el puesto con la calidad suficiente. La retribución de los empleados suele estar basada en el puesto de trabajo que se desempeña, así como en los comportamientos y resultados que se obtengan en el mismo. Tal y como lo definen Dolan et al. (2007: 57): “El APT es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El APT a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación del puesto de trabajo, como explicaremos un poco más adelante.

## 6.1. El proceso del APT

La información que habrá que recoger para el APT es amplia y variada. Una forma de obtener dicha información es investigando qué es lo que hace el empleado. Sin embargo, esta información, que puede ser de gran utilidad, también puede que no sea completa, ya que no siempre la persona hace lo que debería hacer.

La información es recopilada, normalmente, por una persona del área de RRHH de la propia empresa, en colaboración con el supervisor del puesto que se está analizando. Cada vez es más frecuente que el propio ocupante analice su puesto de trabajo. No obstante, existen otra serie de procedimientos de recogida de información y también puede haber múltiples objetivos para el APT. Según los objetivos perseguidos se determinará el procedimiento de recogida de información más apropiado.

El proceso tradicional de APT se compone de los siguientes pasos (Milkovich y Boudreau, 1994; Dolan et al., 2003):

- 1. Decidir cuál es el objetivo o resultados que se desean obtener con el análisis.** Por ejemplo, si se va a utilizar como base para la evaluación del rendimiento, el APT debería recopilar datos representativos de los distintos niveles de rendimiento de cada puesto. Si se utiliza como punto de partida para determinar las necesidades de formación, el APT debería recopilar información de los conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para un rendimiento eficaz en el trabajo. Si se fuera a utilizar para determinar la retribución, el análisis debería centrarse en las características de los puestos que les dan mayor valor en la organización, como por ejemplo la responsabilidad.
- 2. Seleccionar los puestos de trabajo a analizar.** Los factores que hacen que haya que analizar con mayor o menor frecuencia los puestos de trabajo son la estabilidad u obsolescencia de sus contenidos (i.e., los trabajos que cambian rápidamente son aquellos que han de ser revisados con más frecuencia) y los puestos de niveles de entrada en la organización (i.e., los puestos en los que existe una mayor afluencia de nuevos trabajadores), ya que exigen una renovación de los criterios para determinar a quién se contrata y a quién se rechaza.
- 3. Conseguir que el analista se familiarice con el puesto** o puestos que se vayan a investigar, por ejemplo mediante la revisión de las anteriores descripciones de los puestos de la organización o solicitar la descripción de los mismos puestos de trabajo en otras organizaciones.
- 4. Seleccionar la herramienta o herramientas con que se recogerá la información,** teniendo en cuenta su fiabilidad, validez y coste.
- 5. Reunir la información y verificar su validez.** Los ocupantes del puesto y sus supervisores inmediatos deberían revisar la información recopilada para garantizar que es representativa del trabajo que se realiza en realidad.
- 6. Documentar el APT mediante una descripción por escrito del puesto y de sus especificaciones.** Este documento permite a los directivos comparar los distintos puestos de trabajo en diferentes dimensiones, y es una parte muy importante de la mayoría de los programas de RRHH. Al conjunto de estas descripciones por escrito se le denomina *Manual de Funciones*.

## 7. Decidir el momento y la forma de hacer un seguimiento de la evolución del puesto de trabajo.

Existe una gran variedad de métodos para recopilar información del puesto de trabajo. Algunos de los más utilizados son:

- **La observación.** Es el primer método desde el punto de vista histórico. La ventaja de contar con un observador externo es la objetividad y la credibilidad, que no pueden obtenerse a partir de la información que ofrecen los titulares de los puestos. Entre sus desventajas están el hecho de que la observación puede modificar el comportamiento de los titulares de los puestos, su limitación a los puestos de contenido físico y no a los de gran carga intelectual, y su ineficacia en trabajos cuyo ciclo de realización es muy largo. Para que la aplicación de este método sea más eficaz es conveniente observar a varios ocupantes distintos del mismo puesto de trabajo, con lo que se asegurará que tenemos una muestra representativa de lo que se debe hacer en los puestos de trabajo. El analista registrará en un formulario al efecto, todas aquellas incidencias relevantes, así como una relación temporal de las acciones emprendidas por los titulares de los puestos analizados.
- **La entrevista con el titular del puesto de trabajo.** La ventaja de la entrevista es su capacidad para explorar el puesto y la posibilidad que tiene el analista de indagar más en ciertos temas, al tener un alto nivel de interacción con el titular y con su supervisor. Como inconveniente, cabe citar que la calidad de la información obtenida dependerá en gran medida de la calidad de la comunicación establecida entre el entrevistador y el titular del puesto. Por otra parte, la entrevista requiere tiempo y es de naturaleza subjetiva.
- **Consultas con analistas o expertos en el puesto a analizar.** Es un método similar a la entrevista, con la diferencia de que participan varias personas. Esto aporta mayor validez a los resultados, ya que los grupos funcionan mejor que los individuos en la solución de problemas complejos en los que no hay una única solución. Por tanto, este método es apropiado para identificar los cambios que se pueden producir en los puestos de trabajo. Los inconvenientes se centran en su alto coste y en la subjetividad de las opiniones aportadas por los expertos.
- **Diarios de actividad.** El titular del puesto debe anotar en un diario sus actividades a intervalos regulares. Los diarios son útiles para trabajos que abarcan períodos de tiempo relativamente largos, como las actividades directivas, o las de asesoramiento empresarial, en las que desde que se comienza hasta que se termina, el horizonte temporal es largo. El principal inconveniente es que los diarios se centran en las actividades que se realizan, pero no en su nivel de resultados. Además, como los cumplimenta cada persona según sus propios criterios, pueden perderse algunos detalles importantes y requerir ciertas habilidades para que se realice correctamente.
- **Cuestionarios.** Constituyen el método más común. En general existen dos tipos de cuestionarios: estructurados y no estructurados. En los cuestionarios estructurados, el sujeto tiene que elegir sobre una escala una respuesta entre varias opciones. En los cuestionarios sin estructurar, los sujetos tienen que escribir sobre cuestiones de discusión concretas. Las ventajas de los cuestionarios son: (1) su bajo coste relativo, al poderse aplicar a muchas personas a la vez; y (2) su facilidad de análisis y procesamiento a través de medios

informáticos (los estructurados). Como en otros métodos, el inconveniente es que las respuestas son subjetivas y se basan en impresiones.

Los métodos se pueden utilizar en solitario o en combinación. Es preferible, siempre que el coste lo permita, utilizar varios métodos de recopilación de información para mejorar la calidad de los resultados. Otro aspecto que influye en dicha calidad es la elección del analista. Las investigaciones realizadas se decantan por los analistas profesionales, es decir, los que están preparados y formados en el APT. También es digno de mención el hecho de que los supervisores y titulares de los puestos suelen magnificar los contenidos de los puestos de trabajo, sobre todo si se compara con los analistas externos.

## 6.2. Descripción y especificación del puesto de trabajo

El resultado del APT son las descripciones y las especificaciones de los requisitos de los puestos de trabajo. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de los diferentes aspectos relativos a qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, mientras que en la especificación (o perfil del puesto) se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo, así como el tipo de responsabilidad asignado. Es importante que se revisen las descripciones y especificaciones para ver si se consigue transmitir lo siguiente: (1) qué es lo que hay que hacer; (2) qué resultados deberán obtenerse; (3) qué criterios de trabajo se aplican; (4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo; y (5) las características de las tareas del puesto de trabajo.

Por ello, y siguiendo a Dolan et al. (2007) se deben incluir los siguientes parámetros en los documentos generados mediante el APT:

- **Denominación** del puesto de trabajo.
- **Departamento y/o área de la empresa** donde se localiza el puesto de trabajo.
- **Fecha de realización del APT:** para verificar el nivel de actualización.
- **Nombre del titular del puesto (optativo) y nombre del analista del puesto.** Son útiles para el mantenimiento de los archivos. No obstante, si el fin fuera la evaluación del puesto, sería conveniente omitir los nombres de los titulares, ya que de otro modo se podría producir un sesgo inadecuado en los evaluadores al verse influenciados por la persona que ocupa el puesto.
- **Resumen y objetivo principal del puesto.** Se trata de un resumen del puesto que se pueda utilizar para la asignación de personas a puestos, para el anuncio de reclutamiento y las encuestas salariales.
- **Supervisión que recibe y que ejerce.** Establece las relaciones de dependencia. Cuando se tiene que supervisar a otros, es conveniente incluir qué tareas y cometidos se realizan ahí.
- **Cometidos y responsabilidades principales.** Los cometidos están formados por una colección de tareas que se repiten y que no son triviales. Para lograr la máxima información, los cometidos deben priorizarse en función del tiempo dedicado y su importancia. Hay que tener en cuenta que un cometido puede ocupar poco tiempo pero ser extremadamente importante para el éxito del trabajo. Por ejemplo, una presentación de ventas de

20 minutos realizada por un comercial puede ser la culminación de un trabajo de investigación de varios meses. Si la presentación no se hace adecuadamente puede suponer el fracaso y la pérdida de toda la inversión anterior.

- **Requisitos del puesto de trabajo.** Consiste en una descripción de la experiencia, educación, formación, títulos, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo. Los requisitos deberían limitarse a la cualificación mínima necesaria para que el ocupante del puesto rinda a un nivel excelente. Es importante identificar sólo aquellas características necesarias para el puesto, sin dejarse influir por las características de los ocupantes actuales, que pueden ser inferiores o superiores a las necesarias (e.g., un dependiente de comercio que domina diez idiomas, cuando en su trabajo sólo necesita uno. En la descripción no se deberían incluir los diez idiomas, sino sólo el necesario).
- **Contexto del puesto de trabajo.** El trabajo puede realizarse en exteriores, en zonas remotas, a bajas temperaturas o en un lugar cerrado. Puede que suponga pasar mucho tiempo de pie, o estar expuesto a humos, o delante de una pantalla de ordenador. También podría suponer una alta carga de tensión. Es importante conocer estos elementos para tomar decisiones correctas sobre el puesto de trabajo.

Probablemente no todos los puestos de trabajo tengan que ser descritos con el mismo nivel de detalle. En las estructuras burocráticas, con fronteras bien definidas que separan las distintas funciones y los distintos niveles de dirección se pueden utilizar descripciones más específicas y detalladas de cada puesto. Por ejemplo, nos podemos encontrar con la descripción de cada uno de los diferentes puestos de supervisores que hay (e.g., supervisor de aprovisionamientos; supervisor de seguridad e higiene del departamento comercial; supervisor de formación del departamento de administración y finanzas). Sin embargo, y siendo coherentes con las tendencias actuales, cada vez se describen más los puestos de una forma genérica. Este tipo de descripción se adecua mejor a una estructura plana o sin fronteras, en la que los límites entre funciones y niveles de dirección están difusos. Sólo se registrarían las obligaciones y responsabilidades más genéricas para un puesto. Por ejemplo, se podría redactar la descripción de “supervisor” de forma que cualquier puesto de supervisor, independientemente del área funcional de la empresa a la que perteneciera, encajaría en la misma. El que las descripciones de los puestos de trabajo sean demasiado específicas supone serios problemas que limitan la flexibilidad de la empresa en asuntos como la movilidad funcional y geográfica, por ejemplo.

## 7. ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su entorno; en otras palabras, el intercambio de personas que se produce entre la organización y el entorno está definido por el volumen de personas que entran y que salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las entradas y las salidas en relación con el número medio de integrantes de la organización, en un determinado período de tiempo (Chiavenato, 2007). Se suele expresar en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos y para prevenir futuros males.

En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y de salidas de RRHH, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema. La rotación puede estar orientada a aumentar el sistema (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones de la organización y mejorar los resultados, o bien para reducir el sistema (salidas mayores que entradas).

Se debe distinguir entre la rotación controlada, que es aquella que la empresa prevé y puede planificar (e.g., jubilaciones ordinarias, anticipadas y prejubilaciones, finalización de proyectos, etc.), o incluso la que la misma organización decide (no renovaciones de contrato, despidos, etc.) y la planificación no controlada, que es aquella que se produce por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de la rotación de personal no controlada.

Si la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano existente, es decir, cambiar parte de sus RRHH por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, entonces la rotación está bajo control de la organización y es deseada. Sin embargo, si la pérdida de recursos no es provocada por la organización, es decir, si ocurre de forma no controlada y no deseada, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los RRHH a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir las salidas no deseadas. Por supuesto, también es posible que la empresa se vea obligada a desvincularse de trabajadores de los que no quería pero que, dado su bajo rendimiento, por ejemplo, no le queda otro remedio que deshacerse. Por tanto, estaríamos hablando de salidas controladas no deseadas, que serían preocupantes, dado que podrían ser un síntoma de que los sistemas de selección y/o de motivación, por ejemplo, no están funcionando adecuadamente.

### 7.1. Índices de rotación de personal

Se debe proceder a calcular tres tipos de índices cuando se quiere analizar el problema de la rotación:

- El índice general de rotación está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con la plantilla media disponible en la organización en un cierto período de tiempo y en términos porcentuales:

$$IR: \frac{\frac{E+S}{2} \times 100}{PM}$$

Donde E son las entradas de personal, S las salidas (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados en el período considerado) y PM la plantilla medio del periodo. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del período dividida entre dos. Si este índice de rotación vale un 3% anual, significa que en ese período la organización puede contar con el 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con el 100%, la organización necesita planificar un excedente del 3% de personas para compensar las entradas y salidas de personal.

- b. Sin embargo, cuando se trata de analizar la pérdida de personas y sus causas, en el cálculo del índice de rotación no se consideran las entradas, sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$IR : \frac{S}{PM} \times 100$$

- c. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se considerarían las separaciones por iniciativa de los empleados (voluntarias), despreciándose las salidas provocadas por la organización (involuntarias). En este caso, el índice de rotación cubre únicamente las salidas debidas a la iniciativa de los empleados (incontroladas por la organización), lo que permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal de las que son propuestas por la organización:

$$IR_{INC} : \frac{S_{INC}}{PM} \times 100$$

Un índice de rotación equivalente a cero no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues denotaría un estado de rigidez total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación muy elevado tampoco sería deseable, pues reflejaría que la organización no logra retener ni aprovechar adecuadamente a sus RRHH. El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten un bajo rendimiento difícil de corregir de forma económica. Así, cada organización tendrá su propio índice de rotación ideal.

Es importante señalar que no es igual de preocupante el mismo índice de rotación que afecte a unos profesionales relativamente fáciles de sustituir, por ejemplo por su escasa cualificación, que dicho índice cuando afecta a un conjunto de empleados clave. Por ello, también habrá que prestar atención a la incidencia de la rotación en determinados colectivos y grupos profesionales que por su importancia y dificultad de sustitución pondrían en gran peligro a la empresa si faltaran. Parece claro que la salida de empleados con un bajo nivel de rendimiento puede ser positiva para la organización, pero ¿se podría decir que la salida de empleados con niveles de rendimiento satisfactorios sería perjudicial para la empresa? En este último caso, la respuesta requeriría un análisis de los costes de retención de dicho empleado. Pudiera ocurrir que fuera menos caro hacer frente a la rotación que a la retención. Por tanto, el índice óptimo de rotación en una organización vendría determinado por el punto en que se igualan los costes de retención (e.g., retribuciones, beneficios sociales, planes de carrera, etc.) y de rotación.

## 7.2. Determinación de las causas de la rotación. La entrevista de salida

La rotación no es una causa, sino un efecto. Es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Entre los fenómenos externos se pueden citar la situación de la oferta y la demanda de RRHH en el mercado, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar la política salarial de la organización, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de desarrollo profesional, el tipo de relaciones humanas dentro de la organización, las condiciones físicas en el entorno de trabajo de la organización, la moral del personal de la organización, la cultura organizativa, la política de reclutamiento y selección, los criterios y programas formativos, la política disciplinaria de la organización, los criterios de evaluación del rendimiento o el grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Para determinar cuál o cuáles son las causas de un índice de rotación excesivo podemos acudir a distintas herramientas, como pueden ser las estadísticas de rendimiento, las encuestas salariales, los estudios de satisfacción o de clima laboral administrados a los empleados de la organización, las entrevistas de evaluación del rendimiento, etc. Sin embargo, la forma más eficaz de hacerlo es a través de la entrevista de salida, también llamada de separación o de ruptura.

#### *La entrevista de salida o entrevista de separación*

La información respecto a estos fenómenos internos y externos que afectan a la rotación se obtiene, entre otros medios, a través de las entrevistas de salida, realizadas a las personas que abandona la organización. Sirve para diagnosticar los fallos y corregir las causas que provocan la salida del personal. Por ejemplo, cuando una política de RRHH es inadecuada, ésta promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. Por el contrario, uno de los mejores indicios de una buena política de RRHH es la permanencia del personal en la organización, sobre todo cuando va acompañada por altos niveles de participación y rendimiento de las personas.

Algunas organizaciones aplican la entrevista de salida sólo a los empleados que solicitan la baja por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se van, tanto a los que presentan su renuncia, como a los que se van por voluntad de la organización. De cara a tener una visión completa de las posibles causas de la rotación sería deseable aplicar este último enfoque. Sin embargo, no se nos puede ocultar la dificultad de conseguir respuestas abiertas y sinceras en este caso. La entrevista de salida trata de valorar dos aspectos fundamentalmente: uno es el motivo de la salida, y el otro es solicitar la opinión de la persona que se va sobre una serie de cuestiones importantes, como su visión de la empresa, del puesto que ocupaba, de su jefe, de su horario de trabajo, los medios que estaban a su disposición, su retribución, las relaciones humanas, las oportunidades de desarrollo que se le ofrecieron, etc.

La información que se solicita se refiere a los aspectos que están bajo el control de los empleados o que son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos se deberían analizar por áreas, secciones, departamentos o divisiones de la organización para identificar los posibles problemas existentes, como por ejemplo que la mayoría de los empleados que se van voluntariamente de un departamento consideran que la relación con su jefe era mala. Esto podría ser un indicador de que la capacidad humana de la persona a cargo sería mejorable.

### 7.3. ¿Cuánto cuesta la rotación de personal?

Las personas responsables de la DRRHH se encuentran muy a menudo en la tesitura de tener que decidir, dentro de una economía competitiva, si merece la pena perder RRHH y mantener una política salarial relativamente conservadora y “austera”. Muchas veces, cuando la política salarial es restrictiva, la salida de RRHH y su correspondiente sustitución puede crear una rotación muy cara. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Habría que saber hasta qué punto puede soportar una organización la rotación sin mayores daños. Este análisis lo debe hacer cada empresa. La rotación implica costes de tres tipos (Chiavenato, 2007):

- Relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro, como pueden ser los costes de reclutamiento y selección, los costes de registro y documentación relativa al personal, los costes de integración o acogida del personal nuevo y los costes de separación (liquidación, indemnizaciones, etc.).
- Costes relativos a aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, fundamentalmente aspectos cualitativos. Están directamente relacionados con las salidas y la consecuente sustitución. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Comprenden las repercusiones negativas sobre la producción, las repercusiones en la actitud del personal, los costes laborales extraordinarios y los costes operativos adicionales por pérdida de eficiencia de los nuevos trabajadores.
- Costes relacionados con los efectos colaterales a medio y largo plazo en la organización. Comprenden los costes en inversiones adicionales, como tener que pagarles salarios mayores a los nuevos porque el mercado de trabajo así lo exige, y pérdidas económicas provocadas por la inexperiencia y falta de capacidad de los nuevos.

Además de estos costes hay que valorar la pérdida en la formación que se ha dado a las personas que salen, así como el capital que se llevan, por ejemplo en forma de clientes, información competitiva, etc.

## 8. ABSENTISMO

El absentismo hace referencia a las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por faltas, retrasos o algún otro motivo.

### 8.1. Causas del absentismo

El absentismo se refiere a la falta de presencia de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del absentismo se deben al propio empleado. Muchas veces se deben a la organización, a una supervisión deficiente, al empobrecimiento de las tareas, a la falta de motivación y estímulo, a las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria integración del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente. Las causas del absentismo deben ser diagnosticadas y debe haber

una acción coordinada por parte de los supervisores y la organización para tratar de reducir los niveles de ausencia y retrasos del personal.

Algunos de los motivos de absentismo más comunes son: enfermedad justificada, enfermedad no comprobada, razones diversas de carácter familiar, retrasos involuntarios por causas de fuerza mayor, faltas por motivos personales, dificultades y problemas financieros, problemas de transporte, poca motivación para el trabajo, supervisión precaria de los jefes o políticas inadecuadas de la organización.

## 8.2. Índices de absentismo

El índice de absentismo refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las ausencias en relación con el volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice se puede calcular mediante la fórmula siguiente, donde HPE es el número de horas perdidas y HPA el número total de horas pactadas para un período de tiempo:

$$IA: \frac{HPE}{HPA} \times 100$$

Aunque normalmente el cálculo del absentismo considera los días perdidos por persona, esto hace que no se tenga en cuenta los retrasos en acudir al trabajo ni los medios días perdidos. Por ello se deben refinar y sofisticar los índices incluyendo el cálculo por horas. Por otra parte, el índice debe considerar un período determinado: semana, mes o año.

Otro posible índice es el que mide el número total de trabajadores ausentes (NTA) en relación al número medio de trabajadores en la empresa en un período determinado (NMT). Este cálculo valora la importancia de la plantilla ausente sobre la plantilla habitual:

$$IA: \frac{NTA}{NMT} \times 100$$

## 8.3. Cómo reducir el absentismo

El absentismo, al igual que la rotación, constituye un factor de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son factores de coste importantes, tanto para las organizaciones como para las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir el absentismo atacando sus efectos (y no sus causas): sustituyen a los empleados que se van o descuentan los días perdidos o de ausencia, o sancionan a los que faltan. Sin embargo, la causa del problema puede continuar indefinidamente. Por ello, es fundamental diagnosticar las causas y los determinantes, a través de las diferentes herramientas de diagnóstico, como las encuestas de clima laboral, los partes de absentismo, las entrevistas de evaluación del rendimiento, etc.

Para reducir el absentismo, una vez analizadas cuidadosamente sus causas, las empresas tienen una amplia variedad de posibilidades. Cada tipo de absentismo tiene las suyas propias. Por ejemplo, el absentismo no justificado tiene como principal vía de reducción, que es la disciplinaria. Sin embargo, si se quiere evitar su incidencia habría que saber si se debe a una mala calidad de las relaciones personales, o a un trabajo peligroso, etc. Dada esa variedad, las soluciones podrían ser tanto de rediseño de puesto, de formación de los jefes, de buscar la cohesión del grupo, etc. Por otra parte, el absentismo debido a causas médicas justificadas tendría también distintas vías de mejora, como es la prevención de riesgos laborales o la promoción de hábitos saludables entre los empleados, como los cursos para dejar de fumar. También jugarían un papel importante los servicios públicos y privados de inspección de las bajas por enfermedad.

Además de las anteriores, se están observando otras medidas más novedosas, como horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados, o el establecimiento de planes de formación que estimulen la polivalencia de los empleados. Otras incluso, reducen sus oficinas y adoptan el estilo de empresa virtual, lo que permite que muchos empleados hagan su trabajo en casa, conectados por la tecnología a la oficina central. Analizaremos estas prácticas en próximos módulos.

## ACTIVIDADES

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

## CUESTIONARIO:

1. Responsabilidades y deberes del puesto:
  - a) Nombre del puesto.
  - b) Nombre del departamento o sección.
  - c) Nombre del puesto del supervisor más inmediato.
  - d) Descripción de las tareas:
    - Descripción general de los propósitos del puesto.
    - ¿Cuáles son los principales resultados que se obtienen?
    - Describir las tareas y deberes que se realizan diariamente, semanalmente, mensualmente.
    - Describir las tareas que se realizan irregularmente.
  - e) Identifique algunas máquinas, herramientas, instrumentos, equipamientos, materiales y otras ayudas que utilice en el trabajo. Indicar el porcentaje de tiempo de uso.
  - f) Describa la naturaleza de las responsabilidades no relacionadas con personas: dinero, maquinaria, equipamiento, etc. ¿Qué pérdidas monetarias pueden ocasionarse en caso de error?
  - g) ¿Qué tipo de informes prepara como parte de su trabajo? ¿Cuándo los prepara?
  - h) ¿Cuál es la fuente de instrucciones de su trabajo: orales o escritas?
  - i) Describir la naturaleza y frecuencia de la supervisión recibida.
  - j) ¿Cómo es verificado, revisado o examinado el trabajo?
2. Relaciones:
  - a) ¿Cuántos empleados están directamente bajo su supervisión? ¿Cuáles son los nombres de los puestos supervisados?
  - b) ¿Tiene autoridad total para contratar, despedir, evaluar y transferir empleados bajo su supervisión? Explicar.
  - c) ¿Qué relaciones requiere con otros departamentos o personas para la realización de su trabajo? Describa la naturaleza y extensión de estos contactos.

3. Condiciones de trabajo:

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

4. Cualificación del puesto:

- a) Describir los tipos de trabajos o experiencias previas que son necesarias para realizar satisfactoriamente el trabajo.
- b) ¿Cuánta experiencia previa se requiere?
- c) ¿Qué clase de conocimientos y habilidades son necesarios para realizar el trabajo?
- d) ¿Cuál es el nivel mínimo de formación que se necesita?
- e) ¿Hay alguna habilidad física especial o destreza manual que se requiera en el trabajo?
- f) ¿Requiere alguna licencia, permiso, registro, etc., especial para poder desempeñar su trabajo?

## BIBLIOGRAFÍA

### BÁSICA

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª edición). México: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición). Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de RRHH* (3ª edición). España: Prentice-Hall.
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J. W. (1994): *Dirección y administración de Recursos Humanos* (6ª edición). México: Addison-Wesley Iberoamericana.

### COMPLEMENTARIA

- Baron, J. N. y Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Estados Unidos: Wiley.
- Esade (2000). “Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Una Década de Investigación”, en *Estudio Cranfield-ESADE*. ESADE, España: Departamento de Dirección de Recursos Humanos.
- Robbins, S. P. (2003). *Comportamiento Organizacional* (10ª edición). Estados Unidos: Prentice Hall.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El índice general de rotación es 0 cuando:
  - a) Las salidas son mayores que las entradas.
  - b) Las entradas son mayores que las salidas.
  - c) En el período de cálculo del índice no ha habido salidas, pero sí entradas.
  - d) En el período de cálculo del índice no ha habido ni salidas ni entradas.
  
2. La previsión de la demanda futura de RRHH:
  - a) Implica preguntarnos “dónde queremos situarnos en materia de RRHH”.
  - b) Implica preguntarnos “cuántos trabajadores tendremos disponibles en el futuro”.
  - c) Implica realizar un inventario de RRHH.
  - d) Implica estudiar los procesos de reclutamiento y selección.
  
3. El análisis de puestos de trabajo:
  - a) Implica estudiar el rendimiento de las personas que ocupan los puestos.
  - b) Es más sencillo en puestos de trabajo directivos, dado que las funciones que desempeñan están más claramente fijadas que en otros puestos.
  - c) Es de gran utilidad en la planificación de RRHH, pero no en otras áreas de RRHH.
  - d) Ofrece como resultados una descripción del puesto y una relación de los requisitos que debe cumplir el ocupante ideal del mismo.
  
4. La entrevista de salida:
  - a) Permite diagnosticar las causas del absentismo.
  - b) Se debe aplicar, por lo menos, a los empleados que se van voluntariamente, si bien hay especialistas que recomiendan entrevistar a todos los que se van por cualquier motivo.
  - c) Es un tipo de entrevista que se hace para analizar los puestos de trabajo.
  - d) Complementada con la evaluación del rendimiento facilita el desarrollo profesional de los individuos.
  
5. La utilidad total de cada actividad de RRHH se calcula:
  - a) Preguntando a los empleados a través de encuestas de clima laboral.
  - b) A través de las auditorías sociolaborales de RRHH.
  - c) Haciendo comparaciones estratégicas con otras empresas.
  - d) Multiplicando la cantidad por la calidad y restando los costes totales.

6. La rotación de personal:
  - a) Aunque tiene una definición que incluye las entradas y salidas de personal, fundamentalmente nos preocupan las salidas no controladas por la empresa.
  - b) Tiene causas principalmente son médicas.
  - c) Tiene causas que no son controlables por la empresa, ya que dependen de las políticas de otras empresas del sector.
  - d) Se debe a que en la empresa no hay un régimen disciplinario que castigue las faltas.
  
7. No es motivo para hacer planificación de RRHH:
  - a) Tratar de justificar la importancia estratégica de los RRHH.
  - b) Dar un nexo de unión y propósito común a las acciones de RRHH.
  - c) La financiación de las acciones de RRHH.
  - d) Poder evaluar si las acciones de RRHH están consiguiendo los resultados deseados.
  
8. Los datos que aparecen en el inventario de RRHH son:
  - a) Generales, académicos, profesionales y relativos a la evaluación del rendimiento.
  - b) Generales, académicos y económicos.
  - c) Económicos, académicos, generales y formativos.
  - d) Personales, públicos, privados e íntimos.
  
9. El análisis de puestos y el inventario de RRHH se realizan en:
  - a) La etapa de previsión de la demanda futura de RRHH.
  - b) La etapa de previsión de la oferta futura de RRHH.
  - c) En el cálculo del absentismo.
  - d) En el análisis del estado actual de los RRHH de la organización.
  
10. La observación, como método para recoger datos necesarios para el análisis de puestos de trabajo:
  - a) Permite estudiar el puesto sin que el ocupante varíe su comportamiento.
  - b) Aporta la credibilidad y objetividad de los valoradores.
  - c) Es positivo porque ahorra costes, ya que los observadores no requieren preparación alguna.
  - d) Como es realizada por los jefes, no supone costes adicionales para la empresa.

**SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. d

2. a

3. d

4. b

5. d

6. a

7. c

8. a

9. d

10. b

## ANEXO I

### PERFIL DEL PUESTO DE TÉCNICO DE RECURSOS HUMANOS

#### Experiencia profesional

Se necesita una experiencia profesional de 2 a 3 años en un puesto de un departamento de RRHH en empresas de entre 100 y 200 trabajadores. Las funciones en las que se debe haber trabajado son las siguientes: selección de personal mediante entrevistas y tests psicotécnicos, realización de contratos laborales, relaciones con ETT'S, diseño de planes de formación y diagnóstico de necesidades formativas, estudios sobre motivación y satisfacción de la plantilla (reuniones con responsables de dptos., entrevistas, cuestionarios y tratamiento de su información) y diseño de sistemas de incentivos retributivos. Además, se requiere trabajar con presupuestos de personal todos los meses con el objetivo de analizar y controlar los costes de la plantilla de la empresa.

#### Formación

Diplomatura en RRL, Licenciatura en Psicología, especialidad Laboral, Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, especialidad RRHH. Además es necesario el dominio del procesador de textos Word (o equivalente), para la realización de informes escritos, y de la hoja de cálculo Excel (o equivalente) para la realización de los presupuestos del personal, la presentación de gráficos y el tratamiento estadístico de los datos de las encuestas al personal. No son imprescindibles, pero se valorarán los conocimientos de inglés, con el suficiente nivel como para mantener conversaciones con el personal de la empresa situado en otros países y para realizar informes escritos.

#### Inteligencia

Nivel de inteligencia normal, con capacidad de análisis para estudiar los costes de la plantilla y creatividad para el diseño de cuestionarios de motivación y satisfacción laboral. También se requiere una mente ordenada para trabajar con gran cantidad de información sobre el personal.

#### Personalidad

Sociabilidad y habilidad para relacionarse con el resto de la plantilla de la empresa: cordialidad y amabilidad en el trato, capacidad de escucha para las entrevistas e iniciativa para averiguar información a través de las personas. Así mismo, capacidad para hacerse respetar ante el resto de trabajadores y adoptar una actitud seria y profesional, de manera que colaboren.

Autonomía para realizar las funciones del puesto sin necesidad de supervisión por parte del superior inmediato, e iniciativa para desarrollar tales tareas sin guías, ayuda o antecedentes sobre su ejecución. Personalidad activa, con energía y dinamismo para trabajar a un ritmo alto de trabajo y entregar los resultados a su debido tiempo.

Independencia y madurez para tomar las decisiones de contratación, ateniéndose a las necesidades de la empresa y no dejándose influir por presiones tanto externas como internas.

Capacidad de colaboración con los otros tres miembros del departamento de personal, tanto para solicitar información como para compartir la suya, y para planificar su trabajo de manera que el resto del departamento conozca sus necesidades de apoyo, básicamente administrativo (llamadas, fotocopias y tareas auxiliares), y también pueda organizar su propio trabajo.

### **Otros requisitos**

Se requiere una persona joven, de edad entre 26 y 35 años. Disponibilidad para viajar una o dos veces al mes entre las islas, con una estancia fuera de 2 a 3 días. El horario es de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00 de lunes a jueves, los viernes no se trabaja por la tarde. El puesto no tiene posibilidades de promoción ni a corto ni a medio plazo (3 ó 4 años), a largo plazo tampoco son seguras

Manuales Docentes de  
RELACIONES LABORALES

*módulo 3*

**Reclutamiento de personal**

### **PRESENTACIÓN**

El proceso de reclutamiento consiste en atraer candidatos potencialmente cualificados para su posterior selección. En este tema estudiaremos los fines que persigue el reclutamiento, las fuentes a las que puede acudir en busca de candidatos, poniendo especial atención en el anuncio de reclutamiento y, finalmente, compararemos las ventajas y desventajas del reclutamiento interno frente al reclutamiento externo.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos fundamentales de este módulo los podemos dividir en tres grupos: conceptuales, procedimentales y actitudinales. El alumno/a, después de estudiado este módulo, debe ser capaz de:

Objetivos conceptuales:

- Conocer las diferentes fuentes de reclutamiento a las que puede acudir para reclutar candidatos.
- Distinguir las ventajas e inconvenientes que tiene la utilización del reclutamiento interno frente al reclutamiento externo, y viceversa.

Objetivos procedimentales:

- Elegir las fuentes de reclutamiento más adecuadas en cada situación.
- Decidir, a la hora de cubrir un puesto, entre reclutamiento interno o reclutamiento externo.
- Diseñar un anuncio de reclutamiento que se ajuste a los requerimientos de la organización.

Objetivos actitudinales:

- La importancia de elegir una fuente de reclutamiento adecuada.
- La necesidad de tener en cuenta el reclutamiento interno a la hora de cubrir un puesto.
- Los diferentes costes que conlleva elegir una fuente de reclutamiento u otro.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS

Después de una breve introducción sobre el concepto y la importancia del reclutamiento, dedicaremos la mayor parte del módulo a la descripción de las diferentes fuentes de reclutamiento, distinguiendo entre fuentes internas y fuentes externas de reclutamiento. A continuación, describiremos los principales criterios para definir las fuentes de reclutamiento externo más importantes. Dedicaremos un espacio importante a hablar sobre una de las fuentes más comunes, como es el anuncio de reclutamiento, para terminar con un apartado en el que profundizaremos en las fuentes de reclutamiento interno, sobre todo en la promoción interna y compararemos sus características, ventajas e inconvenientes con los del reclutamiento externo.

## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los RRHH que necesita: fuera de la organización –mercado de trabajo externo– o dentro –mercado de trabajo interno–.

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en que sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. Además, tenemos que tener en cuenta que, a través del reclutamiento no sólo se trata de atraer individuos a la organización, sino también se trata de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados.

En general, el proceso de reclutamiento es competencia de los departamentos de RRHH. Sin embargo, su inicio depende de la decisión de línea, es decir, es necesario que exista un requerimiento de personas por parte de algunas de las unidades organizativas.

### 2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento que pueden utilizar las organizaciones son diversas. La decisión sobre cual escoger es una cuestión de eficacia de la fuente, de su coste y de la urgencia. En general, cuanto menos abundante sea la mano de obra en el mercado más se tiene que invertir en el reclutamiento. Así, en algunos sectores es normal que los candidatos para determinados puestos se dirijan a las empresas de forma espontánea ofreciendo su trabajo (por ej., puestos de reponedores o mozos en las grandes superficies), pero para otras ocupaciones más especializadas y con menos oferta de trabajo es conveniente acudir a un anuncio en prensa o a una empresa de consultoría (por ejemplo, director de RRHH).

#### 2.1. Solicitudes espontáneas

Esta fuente de reclutamiento es pasiva, ya que se trata de que la empresa en cuestión reciba, espontáneamente, solicitudes de trabajo. Generalmente viene acompañada por el *curriculum vitae* o, en algunos casos, por un modelo formal de solicitud de empleo (formulario de solicitud).

La principal ventaja de este método es que es muy económico, aunque no suele utilizarse para puestos de gerencia. Asimismo, al ser un procedimiento de reclutamiento pasivo, puede que no aporte los perfiles concretos de candidatos que se necesitan.

Por otra parte, las solicitudes espontáneas suelen darse con más frecuencia en empresas grandes y/o conocidas. No obstante, las empresas que se preocupan por realizar un buen reclutamiento, no se limitan a este medio para reclutar a sus empleados, ya que por esta vía, seguramente pudiera perder grandes candidatos que acaban en la plantilla de otras empresas por haber optado, estas últimas, por fuentes de reclutamiento más proactivas.

Con dichas solicitudes se elabora una base de datos para ser utilizada cuando surge alguna vacante. No obstante, cada cierto tiempo se debe realizar una renovación de los archivos, eliminando aquellos que ya han sido llamados y no fueron considerados satisfactorios y los que llevan mucho tiempo sin que se haya recurrido a ellos.

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

## **2.2. Recomendaciones y referencias de los empleados**

En este caso nos referimos al reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados. Este procedimiento tiene una serie de ventajas. Por ejemplo, los candidatos son personas que ya tienen información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente. Además, puede ser útil cuando se buscan perfiles no fáciles de encontrar en el mercado de trabajo y que, sin embargo, pueden ser conocidos por los empleados de la organización. Al igual que el método anterior, también es un procedimiento de muy bajo coste.

## **2.3. Los medios de comunicación**

La utilización de medios de comunicación tiene como ventajas la igualdad de oportunidades, pues hace pública la oferta de empleo, y la formalización de la oferta, ya que informa de las condiciones requeridas y ofrecidas. Las diferentes alternativas son la radio, la televisión, el teletexto, Internet, la prensa, etc. El secreto de este medio de reclutamiento se encuentra en la redacción y elección del medio apropiado.

### *2.3.1. Los anuncios en prensa*

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

El uso de esta técnica de reclutamiento implica decidir en qué medio escrito se va a insertar el anuncio. Puede optarse por prensa general de ámbito local, nacional o internacional. También cabe la posibilidad de elegir revistas especializadas, con lo que se está produciendo una cierta segmentación del mercado, ya que nos estamos dirigiendo a un público determinado. Actualmente, las organizaciones se decantan hacia los periódicos más influyentes, de mayor tirada y especializados, además de situar las ofertas de empleo en páginas especiales, como la sección de empleo y economía.

### 2.3.2. Radio y televisión

Son muy escasas las organizaciones que acuden a medios como la radio y la televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo. La razón de ello es que frente a la ventaja de llegar a un elevado número de personas, los costes son muy elevados y las posibilidades de retención de la información suministrada bajas, a no ser que ésta se emitiera muy frecuentemente, lo cual encarecería el proceso. Como ejemplo podemos citar los anuncios en televisión para reclutar personas para las Fuerzas Armadas.

### 2.3.3. Internet y páginas web especializadas

Cada vez más las organizaciones están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios a través de este canal son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar mejor resultado que los anuncios de prensa. Además, el alcance de Internet ha crecido drásticamente, por lo que las empresas pueden conectar con personas de todo el mundo que buscan trabajo.

Pueden hacer uso de páginas especializadas en oferta de empleo ([www.infojobs.net](http://www.infojobs.net), [www.trabajar.com](http://www.trabajar.com) o [www.monster.es](http://www.monster.es)) u optar en incluir una sección de reclutamiento en la propia página web de la empresa (por ejemplo AENA o INDITEX).

## 2.4. Asociaciones y colegios profesionales

En ocasiones, las empresas deciden dirigirse a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre sus asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir. En las asociaciones profesionales se suele encontrar un colectivo de profesionales de probada experiencia en el campo en cuestión. Por ejemplo, la Asociación Española de Directores de Personal remite, en algunas ocasiones, ofertas de empleo de empresas que necesitan un director de recursos humanos.

## 2.5. Instituciones técnicas y educativas

Los centros educativos (universidades, formación profesional, escuelas taller...) son, en muchos casos, unas excelentes fuentes de reclutamiento. Normalmente, la empresa puede acudir a esta fuente de reclutamiento cuando necesita candidatos con formación y en los que la experiencia no es un requisito importante.

## 2.6. Oficinas de empleo y agencias de colocación

Los servicios públicos de empleo (el Servicio Canario de Empleo en Canarias) y las Agencias Privadas de Colocación cumplen una función legal y reglamentariamente establecida. Aunque es un medio poco idóneo para la resolución de casos que requieran profundizar e individuali-

zar en las candidaturas, pueden ser efectivas como fuente de información general y estructura de apoyo.

Las Agencias de Colocación son empresas privadas que, sin ánimo de lucro, colaboran con el INEM en la política de colocación. Tienen una doble finalidad: ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y ayudar a los empresarios a la contratación de los trabajadores apropiados para satisfacer sus necesidades. Para ello, las empresas que buscan un trabajador acuden a la Agencia de Colocación, aportando el perfil de la persona que desean contratar. La agencia recogerá su petición y recibirá los posible candidatos de los centros colaboradores. Una vez cotejadas la oferta y la demanda, se producirá el emparejamiento.

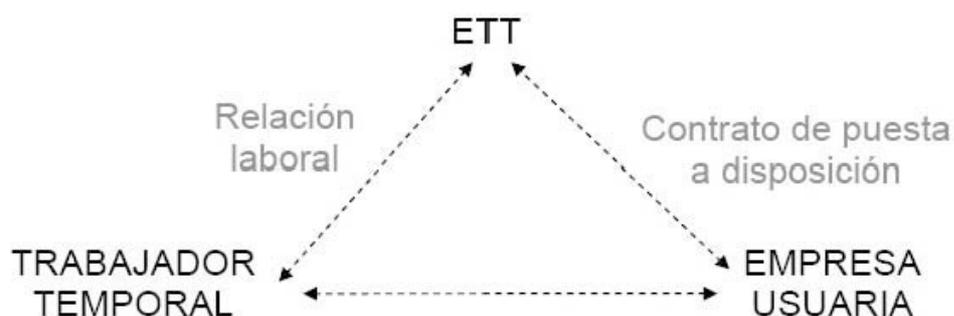
Las Agencias de Colocación representan para la empresa un elemento de flexibilidad que les va a permitir agilizar y mejorar la preselección de los candidatos. Esto se debe a que las dichas agencias facilitan personas que cumplen con el perfil demandado y han realizado previamente entrevistas con los candidatos.

## 2.7. Empresas de trabajo temporal (ETT)

Estas empresas se dedican a contratar trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas, denominadas usuarias, con el fin de satisfacer sus necesidades coyunturales de mano de obra. Esta cesión se realiza a través del Contrato de Puesta a Disposición.

Las empresas usuarias dirigen la labor de los trabajadores cedidos por la ETT, como si fuera personal propio, con la particularidad de que estos empleados están contratados laboralmente por la ETT, que es la que paga su salario (véase figura 1). Así, entre la empresa usuaria de los trabajadores cedidos temporalmente y la ETT se establece una relación mercantil y civil, mientras que la ETT y el trabajador están vinculados por un contrato laboral, sin que medie ninguna relación contractual entre el trabajador y la empresa usuaria. No obstante, la empresa usuaria se hace cargo de algunas de las funciones del empleador, como la planificación, organización y control de la actividad desarrollada por el trabajador puesto a su servicio.

**Figura 1. Relaciones entre las ETT, las empresas usuarias y los trabajadores cedidos**



Los supuestos por los que se puede celebrar un contrato de puesta a disposición son los que se ven en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Supuestos por los que se puede celebrar un contrato de puesta a disposición**

Casos	Duración
Para la realización de una obra o servicio determinado cuya ejecución aunque limitada en el tiempo es, en principio, de duración incierta.	Lo que dure la obra o servicio.
Para atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa.	Un máximo de seis meses, dentro de un período de doce meses.
Para sustituir a trabajadores de la empresa con derecho a reserva de puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maternidad.</li> <li>• I.L.T.</li> <li>• Vacaciones.</li> </ul>	Mientras dure el derecho de reserva de ese P.T.
Para cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanente mientras dure el proceso de selección o promoción de personal.	3 meses.

Los casos en los que no se pueden celebrar contratos de puesta a disposición son los siguientes:

- Para sustituir a trabajadores en huelga en la empresa usuaria.
- Para la realización de trabajos en actividades declaradas de especial peligrosidad y se entenderá cometida una infracción por cada trabajador afectado.
- Para la cobertura de puestos o funciones que, en los doce meses anteriores hayan sido objeto de amortización por despido improcedente, despido colectivo o por causas objetivas, y se entenderá cometida una infracción por cada trabajador afectado.
- Para ceder trabajadores a otras Empresas de Trabajo Temporal.

Los trabajadores contratados por las ETTs para ser cedidos a otras empresas, reciben una indemnización de doce días de salario por año trabajado, o la parte proporcional correspondiente. La ley establece que la retribución de los trabajadores cedidos por ETT será, como mínimo, la retribución total establecida para el puesto de trabajo a desarrollar en el convenio colectivo aplicable a la empresa usuaria. Así, si la empresa tiene un convenio colectivo propio, los trabajadores de una ETT le resultarán más caros que los que tiene.

Las ventajas de utilizar una ETT no hay que buscarlas pues en el ahorro de costes respecto a los salarios del personal de plantilla, sino en la rapidez y eficacia con la que estas empresas proporcionan recursos humanos adecuados a las necesidades de las empresas. Es decir, descargan a la empresa usuaria de las labores de reclutamiento, selección y contratación, y permiten que ésta flexibilice su planificación de personal.

Los argumentos a favor y en contra de estas empresas son muy variados. Entre los primeros se han citado la especialización de estas empresas, los ahorros en costes en reclutamiento y selección que generan a los usuarios de sus servicios, mecanismo de acceso al mercado de trabajo, etc. Entre los segundos, la dificultad de desarrollar una carrera profesional o la precariedad en el empleo.

### 3. LA ELECCIÓN DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

En la figura 2 se puede ver la clasificación de las principales fuentes de reclutamiento según la rapidez que tardan en proporcionar candidatos y el coste que implican. De este gráfico únicamente explicaremos que los candidatos de los empleados tienen coste económico porque muchas veces se prima económicamente que los trabajadores de la empresa presenten candidatos adecuados. Por otro lado, con respecto a las empresas de trabajo temporal (ETT), no pueden ser utilizadas únicamente como fuente de candidatos, ya que su actividad conlleva la contratación por parte de la misma y ello tiene un coste.

**Figura 2. Tiempo y coste de diferentes fuentes de reclutamiento**



Una de las etapas más importantes del proceso de reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos. Esto nos proporciona las siguientes ventajas:

- Disminución del tiempo de reclutamiento.
- Disminución de los costes operacionales del reclutamiento.

- Incremento del rendimiento del proceso de reclutamiento al aumentar las relaciones candidatos/candidatos preseleccionados y candidatos/candidatos admitidos.

#### 4. EL ANUNCIO DE RECLUTAMIENTO

Cualquiera que sea el medio de reclutamiento que se utilice es fundamental que a través del mismo se proporcione la información adecuada. El motivo es que dependiendo de ésta conseguiremos más o menos candidatos y con una u otras características. A continuación, tomando como referencia el anuncio de la oferta de un puesto de trabajo, sea cual sea el medio utilizado (prensa, Internet, revistas especializadas, tabloneros de anuncio de centros de formación, etc.), se expone la información mínima que debe aparecer en el mismo:

Respecto a la empresa:

- Sector el que opera o actividad a la que se dedica.
- Información que despierte interés: facturación, plantilla, presencia internacional, antigüedad, categoría, etc.

Respecto al puesto:

- Nombre.
- Funciones.
- Lugar de trabajo.
- Horario en el caso de jornadas especiales.

Respecto a las ventajas:

- Ambiente de trabajo.
- Posibilidades de desarrollo.
- Información sobre la retribución.
- Otros (autonomía, formación ofrecida, estabilidad, etc.).

Respecto al candidato:

- Edad aproximada.
- Experiencia.
- Formación y conocimientos.
- Características personales.
- Condiciones personales (por ejemplo, disponibilidad para viajar).

Además, el anuncio debe cumplir una serie de características, como son llamar la atención, suscitar el interés, provocar el deseo e incitar a la acción. La atención se atrae por el lugar donde se sitúa el anuncio y mediante el uso de recursos tipográficos que lo hagan destacar. El interés se suscita mencionando el nombre de la empresa, cuando ésta goza de prestigio, destacando la posición jerárquica del puesto y detallando sus funciones y competencias. El deseo se logra mediante aspectos como la retribución, posibilidades de promoción, jornada de trabajo, etc. Todo ello debe llevar al candidato potencial a enviar su curriculum, par lo cual es necesario que se haya especificado la forma de establecer el contacto.

Podemos distinguir tres tipos de anuncios. El *descriptivo*, que tras un encabezamiento adecuado, especifica el contenido del puesto, las perspectivas que ofrece, las ventajas de tipo general que conlleva en la empresa, las posibilidades de desarrollo profesional y de formación que tendrá el candidato que sea seleccionado. Si está bien redactado, suele dar buenos resultados entre directivos y técnicos. El *enumerativo*, relaciona una serie de características debajo de los epígrafes “se requiere” y “se ofrece”. Normalmente lleva un resumen de las características de la empresa oferente. Suele dar buenos resultados para el reclutamiento de todo tipo de personas. Por último, los de carácter *comercial*, son aquellos que utilizan un lenguaje más parecido a los anuncios publicitarios de productos o servicios, con argumentos más próximos a aspectos emocionales del candidato y con medios gráficos y artísticos de una mayor intensidad, con el objetivo de atraer la atención de candidatos a la organización.

El nombre de la empresa y la cuantía de la retribución son datos que en muchas ocasiones no se publican. La decisión al respecto depende de las circunstancias e intereses de la organización. Cuando la empresa decide omitir su nombre en el anuncio, es conocido como “anuncio ciego”. Las razones por las que no se da a conocer pueden ser las siguientes:

- El anuncio de la oferta de un puesto da a conocer alguna acción estratégica que no interesa que sepa la competencia.
- Interesa que determinadas personas de dentro de la empresa no conozcan la intención de contratar personal, por ejemplo, en el caso de que se trate de un puesto ocupado por una persona de la empresa.
- Evitar presiones externas.
- La empresa es poco conocida o goza de poco prestigio en la sociedad, por lo que es preferible ocultarla tras las expresiones del tipo “Importante empresa”. No obstante, si la empresa es de reconocido prestigio su nombre resulta un factor de atracción que aumenta el nº de respuestas al anuncio.

Respecto a la cuantía de la retribución, en muchos casos las empresas optan por información del tipo “retribución competitiva/attractiva”; “retribución negociable en función de las características de los candidatos”; “se considerarán todas las aspiraciones económicas”; etc. Ello se debe a que de esta forma la empresa tiene mayor poder negociador que si publica una cantidad concreta. En caso de hacerlo, con vistas a mantener esa posibilidad negociadora, es mejor poner un intervalo (por ejemplo, retribución entre 24.000 y 30.000 euros) o añadir a la cantidad una frase del tipo “en torno a”. Un ejemplo de anuncio de reclutamiento a través de la prensa escrita aparece en el cuadro 2. Hay que tener en cuenta que, en ocasiones, los mejores profesionales se encuentran trabajando en otras empresas, por lo que el contenido de un anuncio de una oferta laboral debe ser lo suficientemente atractivo como para que despierte el interés e incite a responder. A parte, si el anuncio se inserta junto a otros anuncios hay que lograr que destaque y prevalezca sobre el resto.

**Cuadro 2. Ejemplo de anuncio en prensa****IMPORTANTE GRUPO HOTELERO PARA PRÓXIMA APERTURA DE HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS EN LA ZONA NORTE DE FUERTEVENTURA DESEA CONTRATAR****GOBERNANTA**

Somos un grupo hotelero consolidado y en desarrollo con presencia en la geografía peninsular e insular. Nuestra clientela en las islas es principalmente de origen alemán y peninsular. Contamos con una importante plantilla de profesionales y nuestra vocación es la calidad y la eficacia en nuestros servicios.

Buscamos:

- Una persona con capacidad para responsabilizarse del desarrollo y puesta en marcha de esta área de la empresa. Sus funciones se centrarán en el diseño, planificación, ejecución y gestión de todos los recursos humanos, técnicos y económicos concernientes a la misma (planificación de personal, presupuestos, establecimientos de objetivos productivos y de calidad, definición de procedimientos, organización del trabajo, etc.) acordes a la política empresarial existente en el grupo.
- Pensamos en una persona con experiencia probada, mínima de dos años, en apertura y gestión de hoteles, de más de 250 habitaciones, en cargos y funciones de similar responsabilidad, con una formación que acredite la profesionalidad para el puesto de gobernanta de hotel (Diplomatura en Turismo, Administración de Empresas, etc.).
- Valoramos los conocimientos de idiomas (alemán y/o inglés) de cara al cliente. Además, resulta imprescindible el dominio del Microsoft Office.
- Debe contar con altas dotes de liderazgo, excelente capacidad de organización, y habilidades para la comunicación y las relaciones.

Ofrecemos:

- Un atractivo paquete salarial, autonomía en el puesto y total apoyo en la gestión. El puesto de Gobernanta participa en los comités de dirección dada la importancia que se le concede al mismo.
- La persona seleccionada formará parte de uno de los grupos empresariales con mayor proyección a nivel local y de reconocido prestigio.
- Garantizamos absoluta confidencialidad en el proceso de selección.

Las interesadas deben enviar Currículum vitae manuscrito y mecanografiado, acompañado de fotografía reciente a la siguiente dirección:

Apartado de Correos nº 98, 35763, Corralejo, Fuerteventura, España.

## 5. RECLUTAMIENTO INTERNO: LA PROMOCIÓN VS. RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales). Los métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir son diversos, pero el “tablón de anuncios” es el medio más recomendado, aunque la publicidad vía Intranet cada vez es más frecuente.

La contratación de candidatos internos y externos tiene tanto ventajas como inconvenientes. El cuadro 3 recoge las ventajas y desventajas de cada una de las dos opciones. El reclutamiento interno es más económico, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc. Además, es más rápido, pues evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, como son la publicación del anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato seleccionado deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc. Presenta mayor índice de validez y, por lo tanto, es mejor predictor. Así, el candidato, al trabajar en la empresa, se le conoce y ya ha sido evaluado, por lo que no es necesario un período de prueba –la mayoría de las veces– ni la integración y socialización en la organización. También es una importante fuente de motivación para los empleados al ver la posibilidad de progreso en la organización. Igualmente, permite aprovechar las inversiones que ha realizado la empresa en su personal.

### RECLUTAMIENTO INTERNO

**Cuadro 3. Reclutamiento interno vs. reclutamiento externo**

<b>Reclutamiento interno</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Más económico.	Exige potencial y motivación en los empleados.
Más rápido.	Puede ser conflictivo.
Mejor predicción.	Principio de Peter.
Fuente de motivación.	Puede limitar la innovación.
Aprovecha las inversiones de la empresa en formación.	No puede aplicarse a todos.
<b>Reclutamiento externo</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Aporta nuevas experiencias e ideas.	Más lento.
Aprovecha las inversiones en formación de otras empresas o de las personas.	Más costoso.
	Peor predicción.
	Puede crear frustración.

Fuente: Chiavenato (2007)

Con respecto a las desventajas del reclutamiento interno, exige que los empleados tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí. Por otro lado, acudir a esta fuente, puede generar conflictos entre aquellos empleados que no muestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se administra de forma incorrecta, puede presentarse la situación denominada “Principio de Peter”. Ésta hace referencia a las empresas que tienen como política acudir siempre a la plantilla para, generalmente vía promoción, cubrir las vacantes. En estos casos se tiende a recompensar siempre a los buenos trabajadores con ascensos como premio a su rendimiento. Lo que pasa es que si además no se aplica un criterio riguroso de evaluación de los candidatos, de cara a la nueva ocupación, llega un momento en que éstos se promocionan hasta donde demuestran el máximo de su incompetencia. En este punto ya no se mueven, debido a que su incompetencia no es merecedora de un ascenso. Como resultado de ello se pierden buenos trabajadores y se obtiene personal incompetente. Finalmente, cuando se opta continuamente por el reclutamiento interno, puede limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizativa.

En relación a las ventajas del reclutamiento externo, la entrada de RRHH trae consigo ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se llevan a cabo los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo la organización se actualiza y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas. Además, otra de las ventajas es que aprovecha las inversiones en formación y desarrollo de personal realizadas por otras empresas. Es más, muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de formación y desarrollo, y obtener resultados a corto plazo.

Entre las desventajas del reclutamiento externo, la primera a mencionar es su lentitud. Generalmente, tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implantación de las técnicas más adecuadas (contacto con las fuentes de reclutamiento, atracción y presentación de candidatos, aceptación y selección inicial, exámenes médicos, documentación...). Cuanto más elevado es el nivel del cargo, mayor es el período. Además, también es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos, por ejemplo, en anuncios de prensa, formularios... Además, el reclutamiento externo es peor predictor ya que los candidatos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales. Como precaución, la empresa deberá admitir al personal mediante un contrato que estipule un período de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Finalmente, cuando el reclutamiento externo monopoliza las vacantes y oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

Normalmente las circunstancias son las que hacen que se opte por alguna de las dos vías, sopesando las ventajas e inconvenientes de cada una. Así, hay puestos que deben ser cubiertos necesariamente por personal de la plantilla (por ejemplo, puesto directivo que requiere un conocimiento profundo de las particularidades de la actividad y de la organización) y otros que necesitan personal externo (por ejemplo, puesto que demanda competencias que no posee el personal de la empresa).

En el caso de que considere el reclutamiento interno, hay que considerar que:

- La promoción debe ser de mutuo acuerdo entre la empresa y el trabajador (querer).
- La persona debe tener el potencial suficiente para ser ascendido. Debe existir una valoración seria y formal de su capacidad para asumir las nuevas tareas (saber).

**ACTIVIDADES**

1. Elabora un anuncio en prensa para reclutar candidatos al puesto de monitor para un campamento de verano. Justifica tanto el tipo de anuncio a utilizar como el lugar de inserción del anuncio.
2. Busca empresas que tengan página *web* propia y recluten a través de ella. Comenta tu opinión acerca de esta fuente de reclutamiento por parte de estas empresas.
3. Pon un ejemplo donde sea justificable la elección de acudir al reclutamiento externo frente al reclutamiento interno.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª edición). México: McGraw Hill.

Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. El proceso de reclutamiento:
  - a) Consiste en seleccionar de entre los posibles candidatos al más idóneo para cubrir un puesto.
  - b) Trata de atraer personas que estén dispuestos a permanecer en la empresa.
  - c) Su inicio depende del departamento de recursos humanos.
  - d) Busca exclusivamente fuera de la organización para obtener los empleados que necesita.
  
2. Las solicitudes espontáneas:
  - a) Resultan una de las fuentes de reclutamiento más caras a las que puede acudir la empresa.
  - b) Es el método ideal para cubrir puestos de gerencia.
  - c) Es un medio de reclutamiento pasivo.
  - d) Es una fuente de reclutamiento que llega a un amplio número de personas.
  
3. Las agencias de colocación:
  - a) Son entidades privadas con ánimo de lucro.
  - b) Su función es la de contratar trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas.
  - c) La relación que tiene con la empresa usuaria es a través del contrato de puesta a disposición.
  - d) Es un medio poco idóneo para reclutar candidatos especializados e individualizados.
  
4. Se puede realizar un contrato de puesta a disposición cuando se trata de:
  - a) Sustituir a trabajadores en huelga en la empresa usuaria.
  - b) Sustituir a un trabajador que se encuentra de vacaciones.
  - c) Cubrir durante seis meses un puesto de trabajo cuya cobertura está en proceso de promoción.
  - d) Realizar trabajos declarados especialmente peligrosos y, así, velar por la seguridad de sus propios trabajadores.
  
5. Para lograr un proceso de reclutamiento eficaz:
  - a) Es preferible utilizar también fuentes de reclutamiento preactivas.
  - b) No resulta recomendable utilizar las referencias de los empleados ya que tienden a recomendar personas de poca confianza.
  - c) Es recomendable acudir a instituciones educativas para captar personal cualificado con experiencia.
  - d) Lo mejor es acudir a empresas externas para que realicen el reclutamiento ya que es lo más económico.

6. El reclutamiento interno:
  - a) Se refiere exclusivamente a la promoción de los empleados dentro de la empresa.
  - b) Siempre es más conveniente que el reclutamiento externo.
  - c) Es un medio más económico que el reclutamiento externo.
  - d) Provoca la desmotivación de los empleados.
  
7. Los trabajadores que están contratados por una ETT para ser cedidos a otra empresa:
  - a) Reciben una indemnización de doce días de salario por año trabajado a la finalización de su contrato.
  - b) Resultan siempre más económicos para la empresa usuaria frente a la opción de contratar por su cuenta.
  - c) Trabajan de manera indefinida en la empresa usuaria.
  - d) No pueden sustituir a trabajadores que se encuentran con permiso de maternidad.
  
8. La elección de la fuente de reclutamiento:
  - a) Depende exclusivamente de su coste.
  - b) No es importante ya que todas las fuentes de reclutamiento son válidas.
  - c) Viene determinada por las características del puesto a cubrir y las características de la empresa.
  - d) No es un problema ya que siempre acudiremos al anuncio en prensa.
  
9. Respecto a las ventajas que se pueden incluir en el anuncio de reclutamiento se encuentra:
  - a) El sector en que opera la empresa.
  - b) Las funciones a realizar en dicho puesto.
  - c) El nombre de la empresa.
  - d) Las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.
  
10. El anuncio descriptivo:
  - a) Suele dar buenos resultados para todo tipo de personas.
  - b) Se dirige principalmente a directivos y técnicos.
  - c) Están orientados a captar candidatos para puestos comerciales.
  - d) Se redacta bajo los epígrafes “se requiere” y “se ofrece”.

**SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. b
2. c
3. d
4. b
5. a
6. c
7. a
8. c
9. d
10. b

# Manuales Docentes de

RELACIONES LABORALES

## *módulo 4*

### **Selección de personal**

## módulo 4

### PRESENTACIÓN

La selección del personal que va a trabajar en la organización es una de las decisiones más críticas que las personas responsables de la DRRHH han de tomar. El coste de una selección inadecuada es muy elevado: pérdida de los recursos invertidos en la selección, costes de formación de los nuevos no recuperados, mal ambiente en la plantilla por no cubrir adecuadamente los puestos, malestar entre los clientes porque sus peticiones no pueden ser correctamente atendidas... Todos estos son aspectos muy importantes que hay que valorar para no tomar a la ligera el proceso o los procesos selectivos en las empresas. Una vez reclutados los candidatos que se ajusten a nivel básico a los perfiles definidos en la organización, es necesario establecer una serie de mecanismos que permitan detectar a aquellas personas que mejor pueden realizar las tareas y las responsabilidades recogidas en las descripciones de los puestos de trabajo para los que optan. Una realización adecuada de las distintas pruebas de selección conducirá a una plantilla que podrá alcanzar mayores y mejores niveles de desempeño.

### OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales de este módulo los podemos dividir en tres grupos: conceptuales, procedimentales y actitudinales. El alumno/a, después de estudiado este módulo, debe ser capaz de:

Objetivos conceptuales:

- Manejar los conceptos básicos de selección, como son los criterios, pruebas y predictores.
- Conocer las ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de técnicas de selección.
- Conocer los principales errores de las pruebas de selección, así como las formas de evitarlos.

Objetivos procedimentales:

- Diseñar un proceso de selección a la medida de una empresa y/o un puesto de trabajo.

- Elegir las pruebas selectivas más apropiadas para un determinado puesto de trabajo.
- Ser capaz de diseñar una entrevista de selección para un puesto, evitando los errores más típicos de la misma.

Objetivos actitudinales:

- Ser consciente de la importancia de un adecuado diseño de los procesos selectivos.
- Valorar los costes que tiene cada una de las técnicas y sus repercusiones en la calidad de la selección.
- Comprender que los candidatos/as en un proceso selectivo tienen que ser tratados con el máximo respeto y consideración, no sólo por ellos/as, sino también por el bienestar futuro de la organización.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS

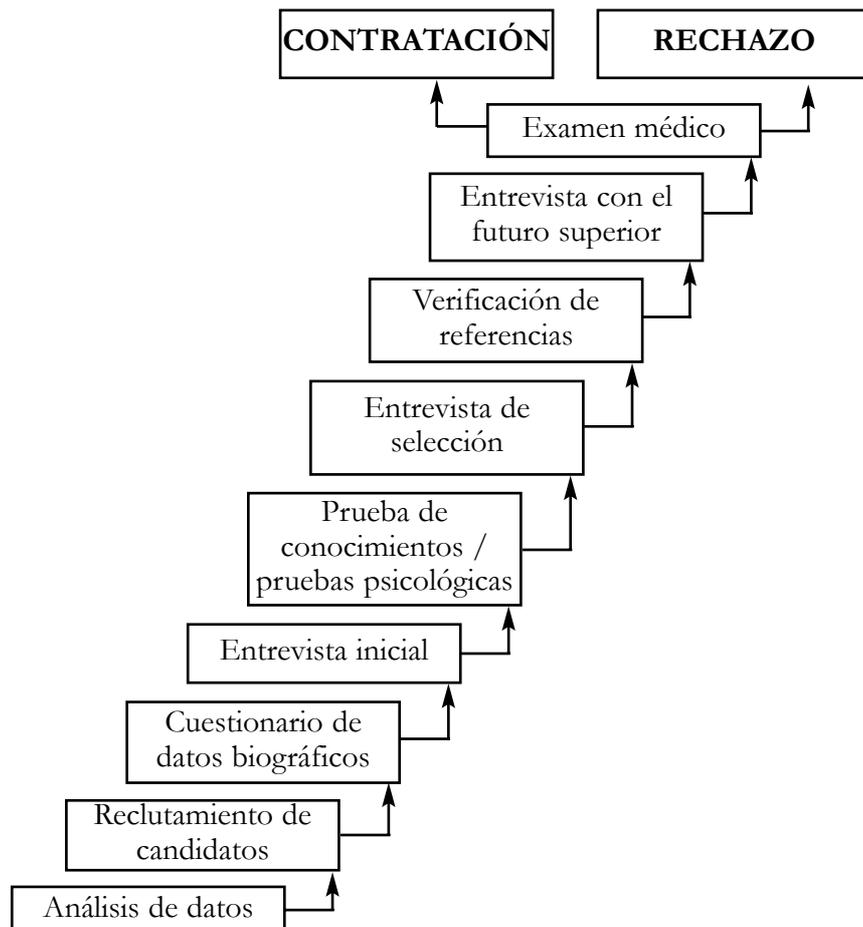
Comenzaremos la descripción de los contenidos con una exposición sobre las características principales de los procesos de selección, su naturaleza y sus principales modalidades, con sus ventajas e inconvenientes. A continuación, comenzaremos a detallar cada una de las pruebas de selección, comenzando por los cuestionarios de datos biográficos, que serán comparados con los currículos de los aspirantes, las entrevistas de distintos tipos, y otras pruebas, como las de conocimientos, las pruebas profesionales, las proyectivas, los test psicotécnicos, etc. La entrevista en profundidad es la prueba de selección más utilizada y, por ello, le dedicaremos un apartado destacado en este módulo. Incidiremos en sus modalidades, estructura, contenido, errores que se suelen cometer, etc. A continuación, abordaremos un mecanismo de selección de alto nivel, orientado fundamentalmente a ejecutivos y a otro personal de alta cualificación, como son las agencias de cazatalentos o headhunters. Terminaremos el módulo cerrando el proceso de selección con unas breves notas acerca de la contratación del personal seleccionado.

## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. EL PROCESO DE SELECCIÓN

Si bien, de manera estricta, al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige; y la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, el proceso de selección comienza con el análisis de puestos, que será el que nos establecerá el perfil requerido, seguido a continuación del proceso de reclutamiento. Los siguientes pasos del proceso de selección dependerá de las características del puesto y otras variables. No existe uno proceso ideal de selección de personal. La figura 1 representa un proceso de selección complejo y extenso, con el fin de exponer el alto grado de desarrollo que se puede alcanzar en esta práctica.

Figura 1. Proceso de selección de personal



Fuente: Schuler y Huber (1993)

Una vez tenemos claro el perfil del puesto se pasa al reclutamiento, fase de la selección que consiste en atraer al número y tipo adecuados de candidatos para la selección. Es habitual que a los aspirantes seleccionados por su *currículum vitae* se les pase un cuestionario de datos biográficos. Posteriormente puede realizarse una entrevista de preselección, y a continuación vienen dos tipos de pruebas que, si bien desde un punto de vista de proceso se representan separadas, lo más habitual es que en caso de realizarse ambas se haga conjuntamente por criterios de eficiencia: las pruebas de conocimientos y las pruebas psicológicas. La entrevista de selección es una fase que siempre debería estar en cualquier proceso de contratación, y a la misma puede seguirle una verificación de referencias. Posteriormente el responsable de selección escogerá a dos o tres candidatos finalistas para que los entreviste el responsable de línea del puesto vacante y participe en la toma de decisión final. El examen médico, en puestos que no requieren condiciones físicas o fisiológicas especiales sino normales, suele dejarse para el final. Si por el contrario son imprescindibles determinadas características físicas se realizaría al principio.

Respecto al proceso de selección de personal, existen dos posibilidades en función del grado en el que las etapas que lo conforman actúen como filtros:

- Procesos de selección de múltiples etapas con filtro: cuando existen más de los dos filtros correspondientes a las fases de reclutamiento (análisis de *currículum vitae*) y del cuestionario de datos biográficos. Los candidatos van siendo eliminados a medida que pasan por las diferentes etapas.
- Programas de selección como un proceso de toma de decisión: cuando sólo existen, como máximo, los dos filtros correspondientes a las fases de reclutamiento y del cuestionario de datos biográficos. A diferencia de los procesos con filtro, se toma la decisión de selección con toda la información que proporcionan las diferentes técnicas, en vez de hacerlo con una sola.

Existen pruebas que apoyan la eficacia de los programas de selección como un proceso de toma de decisión sobre los de múltiples etapas con filtro. No obstante, la decisión sobre el diseño del proceso de selección viene determinada principalmente por:

- a) El ratio de selección (la relación entre el número de candidatos reclutados y el número de puestos a cubrir), de manera que cuando es muy elevado será necesario añadir más de los dos filtros mínimos.
- b) Por la presencia de requisitos exclusivamente imprescindibles y la posibilidad de medirlos, sin los cuales el rendimiento sería insuficiente.

La selección de personal consiste en predecir comportamientos o criterios de rendimiento, de ahí su dificultad. Para realizar ese pronóstico, los gestores de RRHH se basan en los denominados predictores. En selección de personal un predictor es aquello que predice el rendimiento en el puesto, y si recordamos los componentes de la fórmula explicativa del rendimiento, que dependen de la persona, éstos pueden ser múltiples en función de que reflejen capacidad y/o deseo de trabajar. Destacamos la experiencia profesional, la formación, las aptitudes intelectuales, las características de personalidad, la motivación y los datos personales. La eficacia de la selección de personal aumenta cuando se considera más de un predictor, ya que, (a) se tienen en cuenta más facetas del rendimiento y (b) si se utilizan para predecir un sólo aspecto del rendimiento

umenta la fiabilidad de la predicción. Además no todos los predictores tienen el mismo poder predictivo ni la misma amplitud de predicción, ya que un predictor puede pronosticar más de una dimensión del rendimiento. De todos, se considera a la experiencia profesional como el predictor más potente y de más amplitud de predicción, aunque todo depende de los requisitos del puesto de trabajo.

Además, hay que tener en cuenta que de las tres variables que determinan la eficacia de los procesos de selección, dos son consecuencia del reclutamiento. El éxito de la selección de personal depende de:

- **El ratio de selección:** la relación entre el número de candidatos reclutados y el número de puestos a cubrir.
- **La tasa básica:** el número de candidatos que se consideran eficaces antes de comenzar la selección.
- **La validez del proceso y de las técnicas** que se utilizan: es evidente la influencia del correcto diseño del proceso y de la elección de las técnicas de selección adecuadas.

El ratio de selección y la tasa básica son un producto directo del reclutamiento llevado a cabo, de manera que cuanto mayores sean los dos indicadores más eficaz resultará el proceso de selección. Concretamente reflejan la cantidad y calidad de candidatos sobre los que seleccionar: a más aspirantes más posibilidades de éxito en la elección y lo mismo en cuanto a la calidad de sus currículos. Todo ello refleja la enorme importancia que tiene para la selección de personal realizar un correcto reclutamiento. De hecho, determinadas organizaciones no aplican técnicas de selección sofisticadas y consiguen buenas contrataciones. Si se analizan estos casos se verá que el éxito reside en que consiguen buenos candidatos y que, por lo tanto, las probabilidades de errar disminuyen.

A continuación se tratarán el reclutamiento de personal, los cuestionarios de datos biográficos, las pruebas de conocimientos, los test, la entrevista de selección y la verificación de referencias.

## 2. LOS CUESTIONARIOS DE DATOS BIOGRÁFICOS

La utilización de cuestionarios o formularios, en los que se solicita información de carácter biográfico es una técnica frecuente y recomendable en selección de personal. Los cuestionarios de datos biográficos, también denominados solicitudes de empleo, se usan bien como primer paso para conocer a los candidatos, bien para ampliar los datos de sus currículos vitae, por lo que su aplicación suele ser inmediatamente posterior al filtro por currículum que se hace tras el reclutamiento.

Además, también es útil para unificar la recogida de información de los candidatos y seleccionar aquella más relevante para la empresa. De esta manera, facilitará, en ocasiones, la laboriosa tarea de buscar en cada uno de los distintos *curriculum*s recibidos, aquellos datos más relevantes para el puesto concreto, así como aquellos de interés relacionados con aspectos generales de la empresa.

Su contenido comprende información de las siguientes áreas:

- **Datos personales:** nombre, domicilio, estado civil y nº de hijos, casi siempre. Además se suele preguntar por la profesión de los padres, del cónyuge, nº de hermanos, y actividades en el tiempo libre.
- **Formación:** estudios y cursos realizados, centros, y fechas, básicamente. En algunos casos se solicitan datos sobre el expediente académico.
- **Experiencia profesional:** empresas en las que se ha trabajado, características de las empresas (plantilla y actividad básicamente), puestos ocupados, funciones, fechas, retribuciones, motivos de cambio y referencias.
- **Datos de tipo subjetivo:** autodescripciones y preferencias profesionales, principalmente.

Como se podrá deducir, a parte del cuestionario podemos medir los datos biográficos mediante la entrevista y la verificación de referencias. Los datos biográficos, medidos a través de cuestionarios, han demostrado ser predictores eficaces del rendimiento, alcanzando coeficientes de validez relacionada con el criterio o rendimiento<sup>2</sup> en torno a 0,35-0,40 (Hunter y Hunter, 1984), aunque no toda la información biográfica tiene el mismo poder predictivo. A continuación, en el cuadro 1, aparecen los predictores biográficos que más eficacia han mostrado en un contexto norteamericano. En este grupo, los datos de la primera columna son lo que mayor validez han alcanzado y los de tercera los que menos.

**Cuadro 1. Predictores biográficos eficaces en selección de personal**

Experiencia profesional	Formación	Actividades/ intereses
Empresas anteriores. Descripciones y nombres de puestos. Datos del anterior empleo.	Grado. Calificaciones. Cursos de formación. Centro. Datos de asistencia.	Organizaciones/clubes. Sociedades/despachos. Actividades en la comunidad.

Fuente: Brown (1992)

Ya se ha aclarado que, en general, la experiencia profesional es la información que mejor predice y que más aspectos del rendimiento puede considerar. No obstante, otros datos biográficos de carácter más personal también han mostrado su utilidad, sobre todo, cuando se trata de predecir aspectos concretos relacionados con la implicación y motivación por el puesto, como la disponibilidad horaria, permanencia, movilidad geográfica, etc. (cuadro 2). Utilizar esta información para otro tipo de pronósticos carece de fundamento y rigor.

<sup>2</sup> Los coeficientes de validez relacionadas con el criterio o rendimiento varían entre -1 y +1, como cualquier coeficiente de correlación. En selección de personal una técnica de medición o una característica predictiva debe alcanzar un mínimo de 0,30 para que se considere válida.

**Cuadro 2. Predictores que se consideran para evaluar la implicación en el puesto**

Datos personales
Estado civil, profesión del cónyuge y n° de hijos. Aficiones y tiempo libre.

Fuente: elaboración propia

El poder predictivo de los datos biográficos se explica por las dos siguientes hipótesis sobre su funcionamiento, las cuales tienen que ser consideradas siempre a la hora de hacer pronósticos basándose en los mismos:

- **Explicación no cognitiva o principio de la consistencia:** el comportamiento pasado es un buen predictor del comportamiento futuro.
- **Explicación cognitiva:** los biodatos pueden ser indicadores de capacidades de la persona.

Dado que aquí se está solicitando información sobre la vida particular de los candidatos, al igual que en la entrevista como se verá más adelante, es importante que los datos que se soliciten estén justificados. Debe existir siempre una relación estrecha entre la información requerida y el futuro rendimiento en la empresa. Preguntas que aparecen en algunos formularios de empleo referentes a causas del fallecimiento de los padres; pertenencia a sindicatos; enfermedades a lo largo de la vida; u otras por el estilo, no tienen justificación alguna y deben erradicarse de las prácticas de selección de personal.

### 3. LA ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN

Como su propio nombre indica el fin de esta entrevista no es el de pronosticar el rendimiento, sino el de asegurar que los candidatos cumplen con los requisitos básicos que se han establecido. Así, la entrevista de preselección se utiliza, principalmente, cuando existen requisitos imprescindibles para el puesto o la empresa que no quedan plasmados en los currículos vitae o en los cuestionarios de datos biográficos. Por lo tanto, sus objetivos son:

- Verificar que los candidatos reúnen los requisitos básicos para el puesto, por lo que merecen seguir en el proceso de selección.
- Descartar a aquellos candidatos que no cumplen las especificaciones mínimas del puesto.

Por lo tanto, la entrevista de preselección no es una técnica para predecir el rendimiento, sino para asegurar que se cumplen los mínimos establecidos, por lo que su grado de estructuración es alto. Su duración es corta, alrededor de 10 ó 15 minutos, y siempre se debe advertir al candidato del objetivo de este primer contacto. Por otra parte, como en cualquier encuentro con los aspirantes, hay que comunicar cual puede ser el siguiente paso en el proceso de selección y el plazo aproximado para ello.

El contenido de la entrevista de preselección suele girar en torno a la experiencia profesional y/o a las pretensiones de los candidatos. Ello se debe a que son los aspectos que pueden generar más dudas respecto a las especificaciones del puesto y que, por ello, es necesario contrastar mediante una breve conversación con el candidato. Además, en este tipo de entrevistas se recomienda dar poca información sobre las exigencias del puesto y sus ventajas. El motivo es dar pocas oportunidades a los candidatos para que, en posteriores encuentros, distorsionen su comportamiento para adaptarlo a las características que ya se les han adelantado.

En el caso de selecciones masivas, con muchos candidatos que evaluar, una práctica habitual consiste en reunir en grupos a los aspirantes y describirles minuciosamente el puesto de trabajo, los requisitos y las contrapartidas. De esta manera, se pretende que sean los mismos interesados los que decidan si desean o no continuar en el proceso de selección. Esta forma de proceder se contradice con lo explicado en el párrafo anterior, pero es la única vía para disminuir el número de aspirantes a evaluar cuando el poder de eliminación de los currículos vitae, o de los cuestionarios de datos biográficos, es insuficiente para quedarse con un número manejable de candidatos.

#### 4. LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

Las pruebas destinadas a comprobar los conocimientos de los candidatos suelen utilizarse en estas tres situaciones:

- Cuando la experiencia profesional y la formación de los candidatos no son indicadores totalmente fiables del grado de conocimiento de una materia concreta.
- Cuando está claro que sin un determinado nivel de conocimientos el puesto no se desempeña correctamente.
- Cuando la ratio de selección es tan alta que es necesario eliminar candidatos durante el proceso de selección.

Las pruebas pueden ser de dos tipos:

- Prueba tipo examen: oral o escrito, destinado a verificar de una manera más o menos teórica el grado de conocimiento sobre un tema, por ejemplo: examen tipo test o de preguntas abiertas.
- Simulación o muestra del trabajo: no pretende comprobar tanto si se poseen los conocimientos como si se saben aplicar. En selección de personal son mucho más interesantes que las anteriores, aunque su diseño y aplicación suele ser más complicado y costoso. Ejemplos pueden ser la interpretación de planos eléctricos para personal de mantenimiento o la solución de un caso que trate sobre el despido de un trabajador para un abogado laboralista.

Un requisito muy importante de este tipo de pruebas es el que hace referencia a su validez de contenido, es decir, su nivel de representatividad de las tareas que componen el puesto. Las pruebas con baja validez de contenido no son útiles en selección de personal, ya que están evaluando conocimientos que posteriormente no van a aplicarse en el puesto.

Hay que tener cuidado de no basar la selección únicamente en los resultados de una prueba de conocimientos. Los estudios han mostrado que estas pruebas sólo pronostican facetas concretas del rendimiento, por lo que dejan una varianza importante del mismo sin predecir. Por esta razón siempre deben ir acompañadas de otras técnicas de selección y no utilizarse como herramienta de predicción exclusiva.

## 5. LOS TESTS

La aplicación de test psicológicos en selección de personal ha tenido periodos de mayor o menor aceptación por parte de las empresas. Dentro de estas pruebas psicológicas distinguiremos entre los test cuantitativos y los cualitativos.

### 5.1. Los tests cuantitativos

Estos test se caracterizan porque el resultado en los mismos es una puntuación en la característica o características que miden. Su utilización parte de la 1ª Guerra Mundial, en la que se empleó como técnica de clasificación y asignación de reclutas en EE.UU., concretamente el Army test. El uso de los test en selección de personal se basa en las siguientes hipótesis:

- Ciertas características como la inteligencia, aptitudes, personalidad y motivación se dan entre los candidatos en una medida significativamente distinta.
- El seleccionador puede medir las características seleccionadas como predictores.
- Existe una relación importante y directa entre el grado en el que se poseen ciertas características y el rendimiento en el puesto.

Que existen diferencias individuales en características aptitudinales y de personalidad entre las personas es algo suficientemente comprobado. Respecto a las dos siguientes hipótesis hay que tomarlas con más precaución. Primero, los test deben cumplir los requisitos de validez y fiabilidad para asegurarnos de su bondad como técnica de selección y, aún así, su procedencia como método de medición en un contexto clínico o educativo no tiene en cuenta la distorsión que en su cumplimentación puede darse en una situación de selección de personal. Segundo, ya hemos visto que no es fácil determinar que un trabajo sólo puede realizarse si se poseen una cantidad fija y específica de características. Ha sido precisamente el no tener en cuenta estas consideraciones lo que ha llevado al desencanto con el uso de los test en selección de personal, aunque actualmente parece estarse retomando su aplicación.

Existen dos tipos de test (Cronbach, 1970):

- Test de ejecución máxima: miden cuánto o cuán bien puede rendir una persona dentro de los límites de sus capacidades y de las reglas del test. Son los tests de inteligencia y aptitudes, y los resultados de investigaciones científicas le han otorgado coeficientes de validez relacionadas con el rendimiento considerables:  $r = 0,50$  (Hunter y Hunter, 1984).
- Test de ejecución típica: miden el comportamiento habitual de las personas, no representando esta medida su pleno esfuerzo. Son los test de personalidad, motivación e intereses y las investigaciones les atribuyen coeficientes de validez inferiores a los tests de rendimiento:  $r = 0,25$ .

Los test de inteligencia y aptitudes han mostrado tradicionalmente mayor poder predictivo que los de personalidad. No obstante, ello puede deberse a dos razones (Fletcher, 1992):

- Los primeros han estado asociados a aspectos específicos de rendimiento, y los segundos han predicho constructos de rendimiento ambiguos, globales o complejos.
- Mientras que los test de ejecución máxima se basan en la inteligencia o en alguna aptitud concreta, los de personalidad se han usado de una forma global, sin considerar rasgos aislados y sin hipótesis de predicción claras sobre qué rasgos particulares pronosticarán aspectos específicos del rendimiento.

De hecho, cuando se concretan predictor y dimensión del rendimiento los coeficientes de validez aumentan (Hough *et al.*, 1990). A pesar de ello, no todos los rasgos de personalidad tienen la misma capacidad de predicción y los tres siguientes son los que más frecuentemente han mostrado relación con el rendimiento: extraversión/energía, estabilidad emocional y responsabilidad/tenacidad. Estos tres rasgos pertenecen al modelo “*Big Five*” de personalidad (Barrick y Mount, 1991) que propone que ésta se estructura en cinco grandes dimensiones: apertura intelectual; extraversión/energía; estabilidad emocional; responsabilidad/tenacidad; y amabilidad.

En cuanto a los criterios por los que se determina la bondad de un test, los podemos resumir en dos:

- **Validez:** que el test mida lo que pretende medir.
- **Fiabilidad:** la estabilidad de los resultados a través del tiempo.

Estos indicadores se describen en la información estadística que debe acompañar a cada test y las puntuaciones resultantes deben estar alrededor de 0,80. No obstante, hay que tener en cuenta que la confirmación de la relación con el puesto, o las hipótesis sobre la misma, es el criterio más importante.

Como ventajas e inconvenientes del uso los test cuantitativos destacamos los siguientes (cuadro 3):

**Cuadro 3. Ventajas e inconvenientes del uso los tests cuantitativos**

Ventajas	Inconvenientes
Su corrección y el resultado son objetivos. Se pueden aplicar colectivamente. Su corrección es rápida y sencilla. Se someten a los criterios de validez y fiabilidad. Están estandarizados.	Son falseables por los candidatos. Informan sobre resultados no sobre procesos. Los de ejecución máxima valoran el pensamiento convergente, se centran en la rapidez intelectual y muchos están condicionados culturalmente.

Fuente: elaboración propia

Los test se suelen utilizar en estas condiciones:

- Cuando la ratio de selección es tan alta que hay que eliminar candidatos durante el proceso de selección. Para ello no es recomendable usar test de personalidad.
- Cuando los candidatos tienen poca o ninguna experiencia profesional (por ejemplo, personas jóvenes o recién titulados), y por lo tanto menos predictores en los que basarnos a la hora de seleccionar.
- Cuando se requieren personas de alto potencial, para las que se tiene pensado un plan de carreras complejo y se requiere una alta capacidad de aprendizaje.
- Cuando se estima que las características intelectuales o de personalidad son realmente importantes para el desempeño del puesto.
- Cuanto más alto está el puesto en el organigrama de la empresa es normal que se aplique alguna medida de personalidad.

### 5.2. Los tests cualitativos o proyectivos

La mayoría de los test cualitativos, aquellos cuyos resultados son una descripción de la característica que miden, funcionan según el principio psicológico de la proyección, es decir la tendencia de las personas a proyectar su propia personalidad sobre las situaciones a las que se enfrentan. Las dos pruebas proyectivas más aplicadas en selección de personal son el test de Rorschach y la grafología (Vels, 1982, Catalá Amorós, 1991), utilizándose para el diagnóstico de la personalidad y de los procesos intelectuales. El test de Rorschach consiste en la interpretación de manchas de tintas en diez láminas estandarizadas y la grafología usa la escritura del sujeto como medio para conocer su personalidad. El valor de estas técnicas como herramienta de diagnóstico es muy discutido, existiendo grandes defensores y detractores. A continuación resaltamos sus ventajas e inconvenientes (cuadro 4):

**Cuadro 4. Ventajas e inconvenientes del uso los test cualitativos**

Ventajas	Inconvenientes
Dificilmente falseables por los candidatos Amplitud del diagnóstico. Conocimiento profundo de la persona.	Subjetividad en la interpretación. No se someten a los criterios de validez y fiabilidad. Resistencia de los candidatos.

Fuente: elaboración propia

En la práctica las pruebas proyectivas se suelen utilizar, principalmente, cuando se requiere un conocimiento profundo de la personalidad de los candidatos (por ejemplo, puestos de alta responsabilidad). No obstante, en el caso de la grafología, existen empresas que la incluyen siempre entre sus técnicas de valoración<sup>3</sup>. Es necesario recordar, como en el caso de los test cuantitativos, que

3 Schuler y Huber (1993) estiman que el 85% de las empresas europeas utilizan esta técnica y que está comenzando a difundirse en los EE.UU.

estas herramientas no deben ser nunca aplicadas exclusivamente sino de forma complementaria. Además, no es recomendable eliminar a candidatos sobre la única base de sus resultados.

## 6. LOS CENTROS DE VALORACIÓN

También conocidos como *Assessment Centers*, consiste en un conjunto de tareas o ejercicios simulados que se pide los candidatos (normalmente a posiciones directivas) que realicen. Los observadores califican la realización de las tareas y de ahí infieren las cualidades y capacidades directivas del candidato. Aunque caros, los centros de valoración parecen ser estimadores válidos del rendimiento en un puesto directivo, y pueden valer el precio que cuestan cuando los costes de una mala contratación o promoción son elevados.

Estas pruebas se suelen realizar fuera de las instalaciones de la empresa, duran de uno a tres días y pueden llegar a incluir a seis candidatos al mismo tiempo. La mayoría evalúan las capacidades de los candidatos en cuatro áreas: organización, planificación, toma de decisiones y liderazgo. Sin embargo, existe una gran variedad de ejercicios posibles y de puntuación de resultados.

El ejercicio más habitual, asociado a los centros de valoración, es el “ejercicio de la agenda”. Incluye una serie de problemas, mensajes, informes, etc., que se pueden encontrar en la agenda de trabajo de un directivo. Se pide a los candidatos que resuelvan estas cuestiones como crean conveniente y después se les valora en cuanto a la fijación de prioridades, su grado de creatividad y capacidad de reacción cuando resuelvan cada cuestión, la calidad de sus decisiones y otros factores.

## 7. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Sin lugar a dudas el método más utilizado en selección de personal es la entrevista. A pesar de ello, su universalidad no está acompañada siempre de coeficientes de validez lo suficientemente aceptables, ya que dependen mucho de la forma de entrevistar. En cuanto a los tipos de entrevistas destacamos las siguientes clasificaciones:

Según su finalidad:

- **De preselección:** como ya se ha explicado, su finalidad no es predecir el rendimiento, sino asegurar que los candidatos reúnen los requisitos indispensables para poder continuar en el proceso de selección.
- **De selección:** su finalidad es pronosticar el rendimiento.

Según el número de participantes:

- Individuales: un entrevistador y un entrevistado.
- **Colectivas:** varios entrevistadores entrevistan a un candidato. Cuando los entrevistadores hacen sus entrevistas por separado el resultado es mejor que si están todos presentes a la vez.
- **De grupo:** uno o más entrevistadores entrevistan a un grupo de candidatos.

Según el grado de estructuración:

- **Estructuradas:** similar a la administración verbal de un cuestionario prefijado.
- **Libre:** conversación sin ninguna estructuración previa. Los temas se van abordando en función de la dinámica de la entrevista y de cada entrevistado.

- **Semiestructurada:** se establecen áreas de indagación comunes para todos los candidatos, pero que dejan la suficiente libertad para adaptarse a las particularidades de cada aspirante.

Según su interpretación:

- **Preguntas situacionales:** son preguntas que plantean al candidato cómo actuaría ante una situación, o tarea, típica del puesto a seleccionar (por ej., para un director comercial: ¿Cómo incentivaría la fidelización de los clientes por parte de los vendedores?; Ajustándose a un presupuesto de 30.000 euros ¿Cómo haría una campaña de promoción de un producto como X?

Todas aquellas formas de entrevistar señaladas arriba con un asterisco han demostrado aumentar los coeficientes de validez de la técnica, que han pasado de los tradicionalmente bajos 0,15 a puntuaciones de 0,40 e incluso 0,50. De todos los consejos existentes para mejorar la eficacia de las entrevistas, uno que se ha hecho constante es el referente a su estructuración (Gómez-Mejía *et al*, 2001, Stanton, 1985), recomendándose un grado intermedio que arriba hemos denominado semiestructurado. A continuación presentamos las etapas de la entrevista semiestructurada:

1. Presentación personal y bienvenida.
2. Comienzo de la conversación.
3. Obtención de la información necesaria:
  - Experiencia profesional.
  - Formación.
  - Datos personales.
4. Información sobre la empresa y el puesto.
5. Respuestas a preguntas del candidato.
6. Conclusión y cierre.

Su duración suele estar en torno a los 45 minutos, aunque lógicamente la extensión del currículum profesional del candidato puede hacer variar este tiempo.

Como se habrá observado la entrevista cumple una doble función: recoger datos y proporcionar información al candidato. La primera fase consiste en la presentación del responsable de la selección y en agradecer al candidato su presencia. La segunda trata de comenzar el diálogo con el candidato, para lo que se recomienda un tema neutral. Estos dos primeros pasos no deben durar más de 4 o 5 minutos. Seguidamente viene la etapa que da sentido a la entrevista, es decir la obtención de la información necesaria para valorar al candidato, la cual gira sobre su experiencia profesional, formación y aquellos datos personales que se estimen necesarios. Una vez se tenga toda la información requerida se pasa a la cuarta fase, consistente en dar al aspirante información sobre la empresa y el puesto. La quinta trata de dar respuestas a las preguntas que el candidato puede realizar sobre el cargo y la empresa, y en la sexta el entrevistador se despide y comenta el siguiente paso al candidato.

A continuación mostramos la información que más se suele pedir a los candidatos en la tercera etapa de obtención de la información necesaria:

- Experiencia profesional:
- Funciones y responsabilidades en cada uno de sus puestos de trabajo.
- Fechas de entrada y de salida.
- Cómo accedió a cada puesto.
- Por qué ha cambiado o quiere cambiar.
- Funciones que más y menos le agradaban.
- Condiciones del puesto: horario, salario, turnos, tipo de relación laboral, etc.
- Grado de autonomía en el desarrollo de sus funciones.
- Estilo de dirección de su superior inmediato.
- Progresión profesional dentro y entre las empresas.
- Relaciones con compañeros, superiores y subordinados.
- Características de las empresas: actividad, nº de trabajadores, capital, facturación, clientes, proveedores, etc.

Formación:

- Relación entre la formación y puestos ocupados.
- Valoración de la formación recibida de cara a las funciones desempeñadas.
- Especialización en algún área concreta.
- Materias más y menos preferidas.
- Actualización de conocimientos.
- Conocimientos necesarios para el desempeño del puesto ofertado.
- Ocupación del tiempo libre durante el período académico.
- Rendimiento académico.

Datos personales:

- Ocio y tiempo libre.
- Situación familiar.
- Aspiraciones profesionales a medio y largo plazo.
- Factores que inciden positiva y negativamente en su motivación.
- Autodescripciones.

En cuanto a la dinámica de la entrevista, antes de entrevistar hay que revisar el *currículum vitae* o cuestionario de datos biográficos del candidato, de manera que previamente se tenga una idea del historial del mismo y se puedan determinar áreas particulares de exploración. Además es necesario tenerlo consigo durante la entrevista por si se quiere consultar algún aspecto concreto. Debemos comenzar siempre por la experiencia profesional del candidato, y en orden cronológico inverso. Ello se debe tanto a que la experiencia es el predictor más importante, y el área en el que se ponen en práctica las capacidades profesionales más relevantes, como a que suele ser un requisito imprescindible en la selección de personal. A parte ayuda a sintonizar con el

candidato, ya que éste espera ser interrogado sobre ésta principalmente, y el último puesto suele ser el más relacionado con el cargo al que se aspira. Posteriormente se pasa a comentar la formación del candidato y finalmente aquellos aspectos más personales que se consideran importantes para el puesto. La cuarta fase de la entrevista, proporcionar información sobre el puesto y la empresa, debe utilizarse también para evaluar al candidato. Además de estar atento a sus reacciones, a medida que va conociendo las características del puesto, debemos preguntarle su opinión respecto a las funciones y responsabilidades que implica y las condiciones ofertadas. Es una forma de prever su motivación inicial y, por ello, la descripción del puesto debe ser lo más realista posible de forma que el candidato pueda hacer una evaluación con criterios adecuados.

Finalmente, hay que tener en cuenta que la entrevista es el último paso del proceso de selección para muchos candidatos. Aunque no es recomendable decir en la misma entrevista que no se va a seleccionar a la persona, salvo casos evidentes de alejamiento del perfil del puesto, si debemos comunicar el resultado en el tiempo más breve posible. El motivo es la importancia que tiene para la mayoría de las personas conseguir o no un puesto de trabajo y, ya que han dedicado tiempo y esfuerzo a un proceso de selección, hay que corresponderles mínimamente.

Las entrevistas que hemos denominado de grupo (uno o más entrevistadores entrevistan a un grupo de candidatos) se denominan en la práctica “dinámicas de grupo”. Consisten en la reunión de un grupo de candidatos, para que analicen y comenten algún tema, y así poder evaluar características relacionadas con las relaciones interpersonales: capacidad de persuasión; amabilidad en el trato; habilidad para exponer ideas; tolerancia hacia los demás; extraversión; capacidad de escucha; iniciativa social; etc. Normalmente parten de un caso o lectura sobre la que se genera un proceso de debate o de comentarios. Los entrevistadores, más que entrevistar, moderan las intervenciones y lanzan preguntas para estudiar las intervenciones de los participantes. Se recomienda su utilización para puestos que realmente

### 7.1. Aspectos a tener en cuenta en la entrevista de selección

Con independencia del formato de entrevista y la técnica que se utilice, hay varios problemas que pueden afectar negativamente a la entrevista. Su conocimiento puede servir para reducir la probabilidad de que éstos se produzcan. Los problemas más habituales son los siguientes:

- La emisión de **juicios precipitados** en los primeros momentos de la entrevista. En consecuencia, impiden la posibilidad de obtener otras informaciones que puedan ser útiles. La mayoría de los entrevistadores toman una decisión en los cuatro o cinco primeros minutos de la entrevista. En el resto de la entrevista se dedican a buscar indicios o pistas para sostener las impresiones que se han formado en la fase inicial de la misma.
- Un rasgo o atributo relacionado con el puesto influye en la evaluación de las demás cualidades del candidato. Este proceso, denominado **efecto halo**, se produce cuando el entrevistador elabora un juicio sobre la capacidad absoluta de rendimiento en el puesto de un candidato sobre la base de una sola característica, como lo bien que viste o habla el candidato. El efecto halo puede llevar al entrevistador a hacer elecciones malas o discriminatorias. Este error puede favorecer al candidato, pero también puede darse que un rasgo negativo produzca una valoración general en ese sentido.

- Los juicios de los entrevistadores respecto de un candidato a menudo están influidos por los candidatos que haya. Con respecto a esta situación, hay dos conceptos importantes: el efecto contraste y el efecto de orden. En primer lugar, una persona adecuada dará una mejor sensación si se la compara con un grupo de gente que se encuentre por debajo de la media (**efecto contraste**). Una persona media dará la sensación de estar por debajo de la media o ser inadecuada cuando se la compare con un grupo de gente buena o excelente. En segundo lugar, existen dos efectos importantes de orden: la primera impresión y la última impresión. Hay veces que la primera impresión (**efecto de primacía**) es importante y duradera; la primera persona que se vea puede convertirse en criterio para evaluar la calidad de todos los que vengan después. Sin embargo, es muy probable que un entrevistador, especialmente al final del día, recuerde mejor a la última persona que a los demás (**efecto recencia**). Para evitar estos errores, se debe comparar a los candidatos con un estándar ya establecido.
- Otro error que tienden a cometer los evaluadores es el denominado **efecto polaridad**. Este efecto se produce porque para algunos entrevistadores todos los candidatos son, o excelentes o pésimos, al ser o personas muy benevolentes para quien es muy difícil señalar defectos, o evaluadores rígidos que sistemáticamente tienden a infravalorar a los candidatos, ya que nadie es lo suficientemente bueno.
- En contraposición al efecto anterior, también es posible que cometan el error de **tendencia central**. En este caso, el evaluador tiende a puntuar a los candidatos siempre con valores medios.
- Además, debemos evitar que los entrevistadores se vean afectados por el **error de proyección**, en el que atribuye a los demás sus propios conflictos, móviles, motivaciones... De la misma manera, se debe prescindir de las **generalizaciones o estereotipos** sobre las personas y ser lo más objetivos posibles (por ejemplo, los estereotipos regionales).

Otros consejos que podemos dar en relación a la entrevista de selección hacen referencia a cómo deben de realizarse las preguntas y la actitud en la escucha durante la entrevista. Se resumen a continuación.

Cómo preguntar:

- Primero lo fácil y general. Empezar por preguntas poco comprometedoras y de carácter amplio.
- Preguntas abiertas, evitando las preguntas que se puedan responder con monosílabos.
- Evitar preguntas transparentes o de influencia. No realizar preguntas que sugieran la respuesta como “¿Cree usted que es capaz de desempeñar este puesto?”
- Lenguaje claro y sencillo. Adecuar el lenguaje al nivel de conocimientos del candidato.
- Utilizar la pausa o el silencio, para conseguir que el candidato amplíe las respuestas.
- Técnica reflexiva (el eco). También se utiliza para ampliar las respuestas del candidato. En este caso, se trata de repetir las últimas palabras que el entrevistado ha pronunciado.
- Evitar emitir juicios en presencia del candidato y tomar demasiadas notas.

Cómo escuchar:

- Dejar hablar al candidato, escuchando con atención lo que nos dice. Cuanto más hable, más información obtendremos de él.
- Evitar interrumpirle, salvo en el caso de que se aleje demasiado del tema.
- Parecer que se escucha. Evitar realizar gestos que comunican desatención, tales como mirar al reloj, recoger papeles, mirar al vacío...
- Practicar la escucha activa. Se trata de mantener un contacto visual con el candidato, al tiempo que se asiente con leves movimientos de cabeza o bien emitiendo sonidos estimulantes (del tipo “aha”, “hum”...).

## 8. LA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

La petición de referencias sobre los candidatos es una técnica que suele aplicarse tras la entrevista de selección, ya que no debe hacerse indiscriminadamente sino sólo a aquellos aspirantes sobre los que se tengan dudas o que realmente tengan probabilidades de ser seleccionados. Por otra parte, por motivos éticos y legales, es conveniente advertir a los candidatos que se van a solicitar referencias suyas. En este sentido, muchas veces en los cuestionarios de datos biográficos se solicitan nombres de personas, de empresas en las que se ha trabajado, con el fin de pedir referencias. Los estudios han arrojado coeficientes de validez en torno a .20, aunque depende del método utilizado. Por ello, esta técnica siempre debe usarse para complementar la información obtenida mediante otras técnicas de selección. Las referencias más utilizadas son las empresas en las que se ha trabajado y nunca, salvo permiso del aspirante, se pueden solicitar en la empresa en la que trabaja en el momento de la selección. Otras posibilidades son los clientes y los proveedores. El objetivo de la aplicación de esta técnica es doble:

- Verificar la información obtenida mediante el cuestionario de datos biográficos, currículum *vitae* o entrevista.
- Conseguir la opinión de alguien que conozca profesionalmente a los candidatos.

En cuanto a la forma de pedir referencias se encuentran las siguientes:

- Carta de recomendación.
- Personal.
- Escrita.
- Telefónica.

Las cartas de recomendación, que dan muchas empresas a sus trabajadores cuando dejan de trabajar en éstas, han demostrado tener muy poca validez. Hacerlo personalmente suele ser poco práctico y cohibe a la persona a la cual se le solicitan, y la forma escrita corre el riesgo probable de no obtener respuesta. Así, la verificación telefónica ha resultado ser la manera más eficaz.

Cuando se piden referencias el solicitante siempre debe presentarse, decir la organización de la que llama y explicar los motivos por los que lo hace. Una vez hecho esto se pasa a pedir información de una manera estructurada sobre lo siguiente:

- Descripción de funciones y tareas.
- Valoración del rendimiento.
- Período de empleo.
- Valoración sobre la integridad personal y las relaciones con otros.
- Motivo de la marcha.

La verificación de referencias suele llevar poco tiempo, sobre 10', y para ello hay que dirigirse al anterior jefe inmediato del candidato o al responsable de RRHH de la empresa en cuestión. Hay que insistir en que por sí sola esta técnica no debe eliminar, ya que su resultado puede derivarse de otros factores distintos del comportamiento del candidato. Por ello es conveniente solicitar referencias a más de una empresa o persona.

## 9. EL EXAMEN MÉDICO

En puestos normales, que no requieran ninguna condición física o fisiológica especial de los candidatos, el examen médico, si se realiza, se deja para el final del proceso de selección. Ello se debe a su coste y a su objetivo de constatar un estado de salud normal, que toda persona puede fácilmente alcanzar. Ahora, si se necesitan justificadamente determinados requisitos fisiológicos, y son imprescindibles, debe hacerse al principio del proceso.

Respecto a las pruebas de drogas, alcoholismo y, sobre todo, el test del VIH, existe una gran controversia sobre su utilización con fines de selección de personal, ya que se puede considerar un exceso de intromisión en la intimidad de los candidatos. Por otro lado, desde un punto de vista ético, debe existir una relación entre el resultado de estos test y las exigencias del puesto, para su uso justificado, además del conocimiento por parte de los aspirantes de su aplicación.

## 10. LA ENTREVISTA CON EL RESPONSABLE DE LÍNEA Y LA DECISIÓN FINAL

El hecho de que la gestión de los RRHH sea una función inherente a todos aquellos puestos que tienen responsabilidad sobre otras personas, hace necesaria la participación del responsable de línea en la elección del candidato final. Los motivos para ello son dos (Claver Cortés *et al.*, 1996):

- Es probablemente quien mejor conoce el puesto de trabajo y los requisitos para su desempeño.
- Desde un punto de vista de la motivación no se puede imponer a un responsable un candidato, sin su opinión, y luego pedirle responsabilidades sobre su rendimiento. Ello, posiblemente, haría fracasar la selección.

La participación del futuro superior del aspirante suele realizarse mediante entrevistas a un número de finalistas, normalmente dos o tres personas, seleccionados por el responsable de la selección. La decisión final, sobre quien es el contratado, debe ser el resultado de la confrontación de opiniones entre el *staff* y la línea, teniendo en cuenta que el grado de aceptación del candidato por parte del responsable del puesto a cubrir es un factor importante para el éxito de la contratación.

## 11. LOS CAZATALENTOS O *HEADHUNTERS*

Aparte del sistema clásico de selección, también podemos acudir a los llamados cazatalentos. El *headhunting* es un procedimiento de reclutamiento y selección. Su objetivo es la consecución de personal ejecutivo y directivo. Normalmente, este proceso se realiza a través de consultoras.

En la búsqueda de directivos, los cazatalentos sólo recurren a ejecutivos y directivos en activo, que tienen éxito en su puesto de trabajo y cuyas empresas no atraviesen momentos de crisis económica. Además, tampoco publican anuncios de reclutamiento, ni admiten las auto-candidaturas. Son ellos los que buscan a sus candidatos, a los cuales localizan a través de referencias personales, anuarios de directivos, clubes profesionales, etc.

Después de la etapa de selección y tras la incorporación efectiva del candidato, el cazatalentos suele permanecer en contacto, durante algún tiempo, tanto con el directivo contratado como con la empresa cliente para colaborar, si fuera preciso, en el proceso de adaptación de la persona al puesto. Con esto, pretenden asegurar el éxito del proceso.

## 12. LA CONTRATACIÓN

Una vez finalizado el proceso de selección hay que formalizar la relación laboral entre la empresa y el nuevo empleado. El factor tiempo influye de dos formas distintas en el contrato de trabajo. Por un lado, podemos referirnos a la duración de los contratos en el tiempo hablando de esta manera de contratos indefinidos frente a contratos temporales; o bien referirnos a la duración de la jornada de trabajo distinguiendo entre contratos a tiempo completo y contratos a tiempo parcial. Ambas variables se pueden combinar entre sí de forma que son posibles los contratos indefinidos a tiempo parcial o a jornada completa, y también los contratos temporales a tiempo parcial o a jornada completa.

Los contratos temporales confieren mayor flexibilidad a la empresa (véase módulo 5), debido a que permiten ajustar la mano de obra a las necesidades de la demanda. Las distintas modalidades de contratación temporal son las siguientes: contrato de obra o servicio determinado; contrato eventual por circunstancias de la producción; contrato de interinidad.

Fuera de estos supuestos de ajuste de la contratación a las necesidades de trabajo temporal de la empresa, los contratos deben ser indefinidos. Pese a ello, el empresario ve con reticencia este tipo de contrataciones, sobre todo por la dificultad de extinguir el contrato de trabajo por voluntad del empresario sin que le suponga coste alguno.

Estas reticencias del empresario a la contratación indefinida suponen un limitador para la creación de empleo. En un intento de incentivar la contratación de trabajadores perteneciente a determinados colectivos, el gobierno ha autorizado en determinados puestos la contratación temporal para cubrir puestos fijos a través de los contratos temporales formativos: el contrato en prácticas y el contrato para la formación (se estudian con más detenimiento en el módulo 5).

El principal problema de la contratación temporal radica en que algunos empresarios utilizan esta posibilidad que admite nuestro ordenamiento jurídico como instrumento para disponer de mano de obra barata, con la consiguiente precarización del empleo. Para corregir esta disfunción de la norma, el gobierno inventiva la contratación indefinida de varias formas. En unos casos con ventajas fiscales y en otros con reducción de la cotización empresarial a la Seguridad Social. También ha creado un tipo de contrato, denominado “fijo para el fomento de la contratación indefinida”, reservado a determinados colectivos con especiales dificultades para acceder al mercado de trabajo. La principal característica del mismo es que reduce la indemnización por despido improcedente en caso de extinción por causas objetivos a 33 días por año trabajado, con un límite máximo de 24 mensualidades.

**ACTIVIDADES**

1. Elabora el proceso de selección para cubrir un puesto de dependiente en una tienda de mascotas justificando las alternativas tomadas.
2. Elabora una serie de preguntas que creas conveniente incluir en una entrevista estructurada. Justifica si es necesario el tipo de puesto a cubrir.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª edición). México: McGraw Hill.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Para lograr el éxito en el proceso de selección:
  - a) No debemos tener en cuenta la opinión del responsable de línea.
  - b) Es necesario la realización previa de un adecuado análisis de puesto.
  - c) Siempre es necesario la existencia de filtros en cada etapa del proceso.
  - d) Sólo hay que tener en cuenta un predictor, de lo contrario se distorsiona la predicción del rendimiento.
  
2. El ratio de selección:
  - a) Es un elemento importante para el éxito de la selección de personal.
  - b) Se refiere al número de candidatos que se consideran eficaces antes de comenzar la selección.
  - c) Es la relación entre el número de puestos a cubrir y el número de candidatos eficaces.
  - d) Cuanto menor es, más eficaz será el proceso de selección.
  
3. En el proceso de selección:
  - a) Para obtener información homogénea, es preferible la utilización de solicitudes de empleo antes que solicitar la entrega de currículua.
  - b) La información que proporciona mayor validez está relacionada con las actividades sociales que realiza el candidato.
  - c) Hay que dejarse llevar por la primera impresión que produce el candidato sobre el evaluador.
  - d) Es indispensable la verificación de referencias. No debemos contratar a ningún empleado que no nos proporcione referencias.
  
4. La información que mejor predice el rendimiento futuro del empleado es:
  - a) La formación previa recibida.
  - b) Los *hobbies* que tiene el candidato.
  - c) La experiencia profesional anterior.
  - d) La calificación obtenida en los estudios universitarios.
  
5. La entrevista inicial:
  - a) Tiene como finalidad predecir el rendimiento futuro del candidato.
  - b) Se procura dar toda la información posible al candidato sobre los requisitos del puesto para evitar su autoexclusión en el proceso de selección.
  - c) Se trata de volver a preguntar la misma información que se solicitó en el formulario de solicitud.
  - d) Se utiliza sobre todo cuando existen requisitos indispensables para el puesto a cubrir.

6. La utilización de los test es recomendable:
- En el caso de que la ratio de selección es muy alta.
  - Cuando los candidatos tengan una experiencia profesional extensa.
  - Utilizarlos siempre ya que son fiables al cien por cien porque no pueden ser falseados por los candidatos.
  - Ya que su corrección es subjetiva.
7. En relación a la entrevista de selección:
- Si es semiestructurada, consiste en una conversación sin ninguna estructuración previa.
  - La presentación y bienvenida al candidato resultan cruciales, por lo que se le debe dedicar gran parte del tiempo de la entrevista.
  - No se debe pedir nunca los motivos del abandono del trabajo anterior.
  - Es importante conocer la motivación del candidato hacia al puesto.
8. El efecto halo consiste en que:
- El entrevistador recuerde con mayor precisión al último candidato del día.
  - El entrevistador elabora un juicio sobre el candidato sobre la base de una sola característica.
  - El entrevistador atribuye a los demás sus propios conflictos.
  - El entrevistador se quede con la primera impresión del candidato.
9. La verificación de referencias:
- Es más eficaz la verificación a través del teléfono.
  - No resulta creíble las referencias dadas por los clientes y proveedores con los que ha tratado anteriormente el candidato.
  - La carta de recomendación es la fórmula con mayor validez.
  - Puede sustituir a las demás herramientas de selección.
10. El reclutamiento y selección de personal a través de los cazatalentos:
- Se utiliza para cubrir puestos de nivel jerárquico inferior.
  - Se utiliza para cubrir puestos directivos.
  - Se realiza a través de anuncios en prensa.
  - Es realizado por el departamento de recursos humanos de la empresa.

**SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. b
2. a
3. a
4. c
5. d
6. a
7. d
8. b
9. a
10. b

**Manuales Docentes de**  
RELACIONES LABORALES

*módulo 5*

**Flexibilidad en la gestión de RRHH**

### **PRESENTACIÓN**

Una de las palabras más repetidas en diferentes manifestaciones públicas y privadas de los dirigentes y responsables empresariales y gubernamentales es flexibilidad: la flexibilidad en la gestión de los RRHH, en la gestión y dirección de las plantillas. Sin embargo, no todo el mundo se refiere a lo mismo cuando se habla de flexibilidad. En la mayoría de las ocasiones, las peticiones por una mayor flexibilidad se centran, desde la perspectiva de los dirigentes empresariales fundamentalmente, en la reducción de los costes del despido. Esto choca con los derechos adquiridos de los trabajadores, por lo que las peticiones empresariales de mayor flexibilidad no son bien aceptadas por lo general por los empleados. En el módulo que comenzamos daremos un punto de vista más amplio de la flexibilidad en la dirección y gestión de los RRHH. Presentaremos una serie de fórmulas y medidas que van más allá del abaratamiento de la desvinculación laboral y que afectan a temas tan importantes como el tipo de contratos, la duración de la jornada, el lugar de trabajo y otros. Por supuesto, y por mucha buena voluntad que queramos poner a la hora de mantener a los trabajadores en la empresa, no podemos ocultar que las soluciones traumáticas son la única solución, dado que las fórmulas de flexibilidad no son suficientes. Por ello, dedicaremos el último apartado a hablar de las fórmulas más apropiadas para que los despidos sean menos duros para las personas con las que se deja de contar.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos fundamentales de este módulo los podemos dividir en tres grupos: conceptuales, procedimentales y actitudinales. El alumno/a, después de estudiado este módulo, debe ser capaz de:

Objetivos conceptuales:

- Aprender las ventajas e inconvenientes de las fórmulas de flexibilidad en la gestión de RRHH.
- Profundizar en los motivos que conducen a las empresas a buscar fórmulas de flexibilidad.

- Analizar diferentes formas de humanizar los despidos y las rupturas laborales en la organización.

Objetivos procedimentales:

- Elegir las fórmulas de flexibilidad más apropiadas para cada situación en su empresa u organización.
- Hacer una estimación de los costes y consecuencias de las medidas de flexibilidad y de las rupturas laborales.
- Diseñar un plan de ruptura laboral que sea respetuoso con los empleados despididos.

Objetivos actitudinales:

- La importancia de que la empresa cuente con una plantilla suficientemente flexible.
- La necesidad de que se valoren formas de flexibilidad variadas, acordes con los objetivos de la empresa y las necesidades de los empleados.
- Que cuando se rompe una relación laboral, la empresa se debe comportar con el máximo respeto hacia los empleados, tanto por razones humanitarias, como por el propio beneficio de la organización.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS

Comenzaremos el módulo hablando de la importancia de la flexibilidad en la gestión de RRHH en el contexto empresarial actual. A continuación acotaremos el concepto de flexibilidad, definiendo sus diferentes modalidades y analizaremos los principales motivos por los que las organizaciones van introduciendo fórmulas para incrementar esta flexibilidad. La principal referencia teórica para estudiar la flexibilidad en las organizaciones es el modelo de Atkinson y Meager (1986), que veremos en el siguiente apartado. Utilizaremos sus principales dimensiones para explicar las modalidades de flexibilidad en la gestión de RRHH. En el penúltimo epígrafe daremos una serie de consejos para la evaluación de un proyecto de introducción de medidas flexibilizadoras, así como para su implantación y control. Por último, dedicaremos un apartado al estudio de los procesos de ruptura laboral y de las diferentes formas de humanizarlos, y no sólo de hacerlos más baratos.

## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. INTRODUCCIÓN

Llevamos una década inmersos en profundos cambios laborales. La flexibilidad, junto con la productividad y calidad, es uno de los puntos claves para asegurar el éxito de las empresas en los actuales mercados por competitivos que estos sean. Las organizaciones avanzan cada día más en muchos de estos aspectos pero, tal vez, sus métodos de trabajo no sean suficientemente idóneos. Por ello, las soluciones innovadoras a los problemas laborales no sólo deben pasar por reducir los costes, aumentar la productividad o mejorar la calidad, sino también por un adecuado programa de flexibilidad, que ofrezca una perspectiva más amplia de la organización del trabajo y de las relaciones laborales que el mero abaratamiento de los costes de despido y la contención de los costes salariales. En este módulo vamos a abordar las posibilidades que ofrece la flexibilidad como herramienta estratégica en la DRRHH. Igualmente veremos cuándo y cómo se lleva a la práctica la flexibilidad en la DRRHH, qué obstáculos y dificultades se encuentran a la hora de implantarla y qué ventajas aportan los cambios a las empresas cuando se realizan de forma adecuada.

### 2. EL CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD: DIMENSIONES, VENTAJAS E INCONVENIENTES

En términos generales, la flexibilidad en la DRRHH es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a los cambios continuos que impone el mercado laboral, desarrollando, para esta adaptación, nuevas estructuras, fórmulas y comportamientos. Por tanto, la empresa será tanto más flexible cuanto mayor sea su capacidad de reacción y anticipación ante los cambios previstos e imprevistos que se producen en su entorno, adoptando a tiempo las medidas transformadoras precisas.

El término flexibilidad, en DRRHH, puede tener diferentes significados. La flexibilidad económica hace referencia al grado de facilidad que tienen las empresas para adaptar los costes de personal a sus objetivos o a las variaciones que experimenta en la demanda de su actividad, fundamentalmente a través de los sistemas retributivos. La flexibilidad organizativa trata de los instrumentos que las empresas utilizan para adaptar el trabajo de su personal a sus objetivos y necesidades. Finalmente, la flexibilidad que podríamos denominar social, implica la adopción de medidas que favorezcan la conciliación de la vida profesional y familiar de los trabajadores.

Aunque los tres tipos de flexibilidad tienen fines independientes entre sí pueden darse coincidencias en los medios que utilizan. Así, desde un punto de vista económico, el trabajo a tiempo parcial conlleva salarios inferiores al trabajo a tiempo completo y, por tanto, indemnizaciones inferiores en caso de extinción de la relación laboral. En el aspecto organizativo permite ampliar el tiempo de funcionamiento de una actividad en un tiempo inferior al que conlleva una jornada de trabajo a tiempo completo. Por último, la dedicación a tiempo parcial para determinados colectivos profesionales es interesante porque les permite más tiempo para su vida familiar o privada (por ejemplo, madres o padres con hijos recién nacidos, trabajadores con otro tipo de fami-

liares a su cargo, estudiantes, etc.). No obstante, salvo la flexibilidad social, los dos tipos restantes pueden causar insatisfacción en los trabajadores si en su aplicación no se tienen en cuenta sus intereses. Así, la aplicación unilateral de determinadas medidas (por ej., temporalidad en la contratación) chocaría con las aspiraciones profesionales de los empleados. Puede resultar difícil encontrar el equilibrio, pero nunca se debe olvidar que el rendimiento depende de la motivación de las personas, además de que existen restricciones legales al respecto (por ej., el contrato temporal para la realización de un servicio concreto debe finalizar cuando termina el servicio y el trabajador no puede seguir trabajando en otras tareas distintas bajo esta modalidad contractual).

La necesidad de flexibilidad viene motivada por la inadecuación de los modelos caracterizados por responder a un entorno estable, en el que la evolución de los precios, productividad, salarios y beneficios parecían responder a reglas fijas. Será a mediados de los años 70, con la crisis del petróleo, cuando el entorno se modifica sustancialmente, siendo explicado en función de la entrada en una era de la incertidumbre y de diferenciación en relación a la naturaleza de los mercados y del entorno socioeconómico que rodea a las empresas. De ahí obtenemos que la necesidad de una mayor flexibilidad laboral surge de diferentes elementos y presiones del entorno, como:

- Mayor competencia a todos los niveles.
- Mayores niveles de exigencia por parte de los clientes.
- Introducción de nuevas tecnologías, tanto de la información y las comunicaciones, como en los procesos productivos.
- Cambios en los valores sociales, como por ejemplo, la potenciación de los deseos de ocio y de disfrutar de la vida personal y familiar.

Como consecuencia a estos fenómenos, las organizaciones han respondido aplicando nuevas formas de organización del trabajo más flexibles han buscado las siguientes ventajas (AEDIPE, 1995):

- Elevar la eficiencia operativa: la introducción de formas de organización del trabajo flexibles permite adecuar los costes a la producción o a la demanda. Por otra parte, la adecuada gestión de los RRHH permite que trabajen un mayor porcentaje del tiempo contratado, ya que reducen el absentismo y los tiempos improductivos.
- Aumentar la rapidez de respuesta al cliente: en el entorno competitivo actual, caracterizado por una fuerte competencia, la organización se debe concentrar en cómo mejorar la atención que se le dispensa al cliente. Fórmulas como el teletrabajo, el trabajo por turnos y las jornadas a tiempo parcial permiten alargar la disponibilidad de los distintos empleados de la empresa hacia los clientes.
- Obtener mayores beneficios de la tecnología: la incorporación masiva de las tecnologías de la información y la comunicación a la empresa ha posibilitado la introducción de nuevas formas de trabajo y, por tanto, de relaciones laborales. En este sentido, el teletrabajo está cobrando un papel creciente en importancia. Por otra parte, la mejora de los sistemas de control del tiempo, que facilitan la introducción de los sistemas de horarios flexibles o de los turnos de trabajo, o la introducción de equipos que permiten su utilización ininterrumpida durante espacios de tiempo prolongados, hace necesaria la utilización de sistemas por turnos, contratos a tiempo parcial, etc.

- Mejorar la eficacia de los procesos de atracción y retención de los RRHH: en muchas organizaciones, disponer de RRHH cualificados para realizar ciertas tareas críticas se ha convertido en una misión de alta dificultad. Hay trabajadores que no podrían o no querían acceder a la empresa si no se le dotara al trabajo que realizan de ciertas condiciones, como por ejemplo, la reducción de la necesidad de desplazarse continuamente al centro de trabajo, o si tuvieran que trabajar seis días por semana, o en jornadas partidas.
- Conciliación de la vida personal y profesional: existe una tendencia creciente a valorar el ocio y a disponer de tiempo para poder dedicar a la familia o a los intereses personales que cada uno estime conveniente. Cada vez más organizaciones ofrecen fórmulas de organización del trabajo que son beneficiosas para las personas con necesidades familiares comunes o menos comunes, como son la reducción de jornadas por maternidad o las semanas comprimidas o acuerdos para jornadas flexibles. Este aspecto está fuertemente relacionado con el punto anterior. Cada vez más, la competencia entre empresas por los RRHH más cualificados tendrá que considerar la inclusión de prácticas de RRHH y fórmulas de organización del trabajo que permitan compatibilizar el trabajo con la vida personal.

Sin embargo, y a pesar de que estas ventajas son muy importantes, existe también un conjunto de inconvenientes, que fundamentalmente formulan los trabajadores afectados por las prácticas de flexibilidad. Estos inconvenientes son:

- Miedo a perder el trabajo: por la introducción de las nuevas tecnologías, por la obsolescencia técnica de los conocimientos dispuestos por los empleados o por la mejora de la productividad que las fórmulas laborales flexibles pueden introducir.
- Miedo a tener peores condiciones laborales: el tener que trabajar por turnos, con jornadas más amplias o con relaciones contractuales más débiles (como con los procesos de subcontratación) afectan a los derechos adquiridos por los trabajadores.
- Incertidumbre respecto a su capacidad para trabajar bien en un entorno más exigente: el cambio genera rechazo, al menos en principio, si no se vende adecuadamente. Esta inseguridad también afecta a los mandos intermedios, dado que sus funciones cambian con muchas de las nuevas formas de trabajo. Algunas de las fórmulas, como las que tienen que ver con la flexibilidad funcional, suponen que los trabajadores tengan que aprender más funciones, o que sean más autónomos a la hora de trabajar. No todo el mundo acepta de buen grado estas modificaciones.
- Miedo a una mayor carga de trabajo: como vimos anteriormente, uno de los objetivos que se persigue con la introducción de formas de trabajo flexible es la mejora de la eficiencia. El horario flexible, las semanas comprimidas, el teletrabajo y otras fórmulas que estudiaremos hacen que los empleados puedan y tengan que emplear sus mejores esfuerzos en la consecución de objetivos laborales. Por ejemplo, la movilidad funcional puede hacer que un empleado que está cumpliendo con sus funciones en un puesto tenga que pasar a cumplir otras funciones con las que no está familiarizado/a, lo que le llevaría a un esfuerzo suplementario de adaptación y aprendizaje.
- Miedo a la pérdida de autonomía o de estatus jerárquico o técnico: ésta es una preocupación que afecta, fundamentalmente, a los mandos intermedios. Por ejemplo, en las fór-

mulas en las que se dota a los trabajadores de mayor autonomía a la hora de realizar los trabajos asignados, ya sea autonomía funcional o de horarios, parte de la responsabilidad de sus mandos se diluye. No es fácil conseguir que los mandos asuman sus nuevos roles, por lo que la DRRHH se tendrá que tomar muy en serio este proceso de cambio.

- Problemas de comunicación que afectan al desarrollo de ciertas prácticas, como los horarios flexibles y el trabajo a turnos.

Así pues, el debate está ahí. ¿Flexibilidad sí o flexibilidad no? Probablemente la respuesta a este debate es la que se está dando en muchas organizaciones: flexibilidad sí, pero con una mayor observación de las condiciones de vida de los trabajadores, que permita que tengan una mayor estabilidad y seguridad en el trabajo, a cambio de un mayor nivel de compromiso con la empresa.

### 3. EL MODELO DE EMPRESA FLEXIBLE

El estudio de la flexibilidad organizativa se ha centrado en el modelo de la empresa flexible desarrollado por Atkinson y Meager (1986). Este modelo se plasma en una división de la plantilla consistente en un “núcleo” de trabajadores funcionalmente flexibles que disfruta de un grado relativo de seguridad y una “periferia” de trabajadores temporales y/o a tiempo parcial que tienen un contrato mucho menos seguro de duración determinada, y trabajadores que tienen subcontratos o trabajan a domicilio, lo que permite a la empresa gozar de flexibilidad numérica. Nos encontramos entonces con un entorno laboral que se le puede denominar dual, en el que para reducir los costos directos y ganar en competitividad y flexibilidad, se cuenta con unos trabajadores “centrales”, con derechos de seguridad y beneficios adicionales inherentes a sus puestos de trabajo. Este personal especializado se dedica a la empresa a tiempo completo, está dotado de un alto compromiso con la compañía y disponible, con ciertos grados de flexibilidad, donde y cuando su trabajo lo requiera. Estos trabajadores realizan actividades fundamentales, importantes y básicas para la organización, gozan de mayor confianza por parte de los directivos que el resto, ya que suelen estar más cualificados y llevan a cabo tareas de mayor responsabilidad.

Apoyando a esta mano de obra se encontraría el personal “periférico”, con escasa seguridad en el empleo, realizando actividades rutinarias y muy mecánicas. Suelen contratarse temporalmente, no son personal cualificado y sus aptitudes son fáciles de encontrar en el mercado de trabajo externo. Por último, tenemos que hablar del personal inserto en el nivel exterior de la empresa, que no tiene relación laboral con ésta, pero que mantiene relaciones con ella, ya que presta servicios laborales en virtud de algún tipo de subcontratación o por medio de algún vínculo mercantil que esta pueda tener con otra empresa a la cual en realidad pertenecen. Esta flexibilidad tiene su reflejo en el mercado de trabajo, que también aparece dividido entre trabajadores centrales, con cualificaciones específicas, y periféricos, aquellos cuyas cualificaciones están ampliamente disponibles en el mercado de trabajo.

Atkinson y Meager (1986) incorporan en su concepto de flexibilidad una dimensión interna integrada por diversos tipos de flexibilidad. Entre ellas la **flexibilidad funcional**, que aparece cuando se abandona la producción en serie de grandes cantidades de unos pocos productos

para producir en lotes un rango de modelos mucho más amplio. Ello implica un incremento en el número de operaciones a realizar, requiere fuerza de trabajo más polivalente y móvil, capaz de cambiar de puesto y tareas con rapidez, sin rebajar la calidad del trabajo. Por tanto, se hace imprescindible la capacidad de adecuar constantemente las competencias de los trabajadores para adaptarse a los cambios tecnológicos, a la polivalencia exigida por los modernos sistemas productivos. La flexibilidad funcional permite a la empresa reubicar a los trabajadores rápidamente y sin fricciones entre las diversas actividades y tareas. Movilidad y polivalencia suelen ser los indicadores de esta dimensión. Al contrario de los empleados de las plantillas tradicionales, que tienden a confinarse en un solo trabajo dentro de un sistema que requiere de cada trabajador la responsabilidad tan sólo de una parte pequeña del proceso, los empleados de una plantilla flexible adquieren la gama de habilidades necesarias para realizar múltiples tareas.

Otra de las dimensiones de esta flexibilidad interna hace referencia a la **flexibilidad numérica**, manifestándose esta cuando la dirección de las empresas que operan en este nuevo modelo recurren a contratos de tiempo parcial, contratos temporales, contratar a trabajadores que trabajan por cuenta propia, o a flexibilizar la duración de la vida laboral. Se establecen así vínculos mercantiles que son más flexibles sustituyendo vínculos laborales que resultan demasiado rígidos y conforman la **“flexibilidad contractual”**. Asimismo, la jornada laboral flexible que incluye el trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, horario flexible, cómputo anual de horas trabajadas, trabajo por trimestres, horas extra y trabajo por turnos constituyen también prácticas de trabajo flexible utilizadas por las empresas, refiriéndose a ellas dentro de la **“flexibilidad relacionada con la duración de la jornada de trabajo”**. También se incluye la posibilidad de que el trabajador interrumpa o finalice, con acuerdo de la empresa, su relación contractual con la organización, por ejemplo a través de excedencias, prejubilaciones o jubilaciones anticipadas. A esto se lo denomina **“flexibilidad relacionada con la interrupción y duración de la vida laboral”**. El resultado óptimo de la flexibilidad numérica está definido por la correspondencia entre el número de trabajadores disponibles y el número de trabajadores precisados en cualquier momento en función de las demandas de producción.

Por último, también se contempla como dimensión interna de flexibilidad la flexibilidad salarial, asociada a sistemas retributivos diferenciados según la cualificación, desempeño o escasez, reforzándose de este modo la flexibilidad funcional.

**Figura 1. Modelo de la empresa flexible**



Fuente: Atkinson y Meager (1986)

Además de las anteriores, la introducción de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en el mundo del trabajo ha posibilitado otras fórmulas de flexibilidad que no contemplaban Atkinson y Meager (1986) y que cada vez van cobrando mayor importancia, como son las distintas modalidades de teletrabajo. Junto con ella consideraremos otra fórmula tradicional de flexibilidad, como es la movilidad geográfica del personal. A estos dos tipos se los engloba dentro del concepto **“flexibilidad relacionada con el lugar de trabajo”**.

Por tanto, en la exposición posterior de los principales tipos de flexibilidad en la DRRHH nos referiremos a:

1. La flexibilidad numérica, con sus tres variedades:
  - a) Duración de la jornada de trabajo.
  - b) Contractual.
  - c) Interrupción y duración de la vida laboral.
2. La flexibilidad funcional.
3. La flexibilidad relacionada con el lugar de trabajo, con sus dos modalidades:
  - a) Movilidad geográfica.
  - b) Teletrabajo.
3. La flexibilidad económica<sup>4</sup>.

El fin con el que se empleen determinará el tipo de flexibilidad que se pretende lograr.

#### **4. FLEXIBILIDAD NUMÉRICA**

##### **4.1. Flexibilidad relacionada con la duración de la jornada de trabajo**

Las prácticas que se incluyen en este epígrafe se centran en el horario de trabajo.

###### *4.1.1. Trabajo a tiempo parcial*

En España, al igual que en la mayoría de los países, el trabajo a tiempo parcial es aquel en el que se trabaja un número de horas al día, semana, mes o año inferior a la jornada de un trabajador a tiempo completo comparable. Por trabajador comparable se entiende un trabajador a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo, con el mismo tipo de contrato de trabajo y que realice un trabajo idéntico o similar. Si no existiera, se considerará la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación, o en su defecto la máxima legal (1826 horas anuales en España).

Así, un trabajador a tiempo parcial puede ser el que trabaje cuatro horas al día, pero también el que lo haga ocho horas, pero en este último caso la suma total de horas trabajadas no podrá igualarse a las de un trabajador a tiempo completo comparable. De esta manera, pueden

---

4 Será analizada en profundidad en la asignatura “Dirección y Gestión de Recursos Humanos II”.

definirse múltiples jornadas para adaptarlas a los intereses de la empresa o del trabajador (por ej., trabajar sólo los fines de semana, tres veces en semana, etc.). Estos horarios deberán pactarse en el contrato, en el que se especificará, por escrito, el nº de horas ordinarias de trabajo al día, semana, mes o año contratadas y su distribución y concreción mensual, semanal y diaria, incluida la determinación concreta de los días a trabajar.

Además, aunque en el trabajo a tiempo parcial no se pueden realizar horas extraordinarias sí se pueden pactar las denominadas horas complementarias en los contratos indefinidos. Estas constituyen una forma de flexibilidad interesante ya que, salvo que se establezca algo contrario en el convenio colectivo de aplicación o en lo pactado con el trabajador, sólo requieren un preaviso de siete días por parte de la empresa. Las horas complementarias contratadas, a no ser que en el convenio colectivo se disponga otra norma, no podrán superar el 15% de la jornada ordinaria. Con estas horas complementarias se pueden hacer frente a necesidades imprevistas de mano de obra a un coste inferior que con las horas extraordinarias, ya que las horas complementarias se retribuyen en la misma cuantía que las horas ordinarias, mientras que las horas extra suelen tener un coste superior.

#### 4.1.2. Distribución irregular de la jornada de trabajo

La duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo. No obstante, en España se establece una duración máxima de la jornada ordinaria en cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual, sin que pueda superarse el límite de 1826 horas/año<sup>5</sup>. En este sentido se puede establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año, mediante convenio colectivo o acuerdo empresa-trabajadores, siempre que se respeten los límites legales en materia de descanso. Estos son:

- **Diario:** 12 horas entre fin de una jornada y comienzo de la siguiente.
- **Semanal:** descanso mínimo semanal de 1,5 días ininterrumpidos acumulable por periodos de hasta 14 días.

De esta manera, las empresas pueden adaptar los horarios de sus trabajadores a las necesidades de su actividad. Las ventajas de ello es que se distribuye el tiempo de trabajo de una forma eficiente, evitando jornadas poco productivas, y no se incurre en los elevados costes de las horas extraordinarias. La cuestión estriba en ser capaz de pronosticar con exactitud la demanda de trabajo en cada departamento de la empresa y en consensuar con los trabajadores un tiempo prudencial de preaviso.

#### 4.1.3. Horas extraordinarias

Las horas extraordinarias son las que se realizan excediendo la duración máxima de la jornada de trabajo. Su retribución se fija bien mediante acuerdo entre las partes o por convenio colectivo, sin que en ningún caso pueda ser inferior al valor de la hora ordinaria. Por otro lado, las horas extraordinarias podrán ser compensadas por tiempos equivalentes de descanso retribuido.

---

5 La jornada de los trabajadores nocturnos (los que realizan sus tareas durante un mínimo de 3 horas, o 1/3 de su jornada habitual, entre las 22:00 y las 6:00 horas) no podrá exceder de 8 horas diarias de promedio dentro de un periodo de 15 días.

En principio, la realización de horas extraordinarias es voluntaria, pero pueden ser exigidas por el empresario en los supuestos en los que, por un lado, exista pacto al respecto o así figure en el convenio colectivo y, por otro, en los casos en los que su realización sea necesaria para prevenir o reparar siniestros, daños extraordinarios o urgentes (en este último caso se denominan horas extraordinarias por fuerza mayor). El límite máximo de las horas extraordinarias no puede ser superior a 80 horas al año y dentro de éstas no se computan las que se tuvieron que realizar por razones de fuerza mayor o las que fueron compensadas por periodos de descanso durante los cuatro meses siguientes a su realización.

Hay que tener en cuenta que los convenios colectivos suelen establecer salarios por horas extraordinarias superiores al de la hora ordinaria y que su cotización es más cara para las empresas. Por este motivo constituyen una vía poco económica para ampliar la jornada, sobre todo si se recurre a ella con frecuencia.

#### 4.1.4. *Horario flexible*

Consiste en una organización del horario mediante la cual, dentro de ciertos límites, los empleados pueden variar la hora de inicio y de finalización con la condición de realizar un número de horas estipulado en un tiempo determinado (semana o mes). Un ejemplo sería un horario diario de trabajo en el que la hora de comienzo oscila entre las 8:00 y 10:00 horas y la hora de finalización entre las 16:00 y 18:00 horas, con tal de que se cumplan las 40 horas semanales. Para los trabajadores tener horario flexible es una ventaja, ya que les permite flexibilizar su jornada en función de sus necesidades personales. En este sentido, es una faceta de las condiciones de trabajo valorada por los trabajadores y que permite a una empresa diferenciarse del resto, además de que contribuye a disminuir el absentismo. A parte, en el caso de que se flexibilice la jornada para adaptarse a las necesidades de la empresa, se consigue una distribución más eficiente del tiempo de trabajo y no tener que acudir a las horas extraordinarias. El lado negativo es que los horarios flexibles pueden necesitar un sistema de control complejo y burocrático.

#### 4.1.5. *Semana comprimida*

La semana comprimida normalmente consiste en trabajar cuatro días a la semana en vez de los cinco habituales (aún así no hay que olvidar que el sábado es día laborable). La semana laboral comprimida ofrece al empresario dos grandes ventajas:

Crea menos interrupciones potenciales en las actividades empresariales que necesariamente tienen que ofrecer sus servicios las 24 horas, como los hospitales y las fuerzas de seguridad.

Reduce el absentismo y los retrasos en empresas cuyos centros de trabajo están alejados.

Pero fundamentalmente, las semanas comprimidas ofrecen ventajas y desventajas a los empleados. La principal ventaja es que otorga a los empleados fines de semana de tres o cuatro días para que estén con sus familias o se ocupen de sus intereses personales. Sin embargo, los empleados que trabajan con semanas laborales comprimidas pueden padecer más estrés y fatiga. Los empresarios deben elegir a aquellos trabajadores para los que una jornada laboral más larga no afecte a su rendimiento (Gómez-Mejía et al., 2001).

#### 4.1.6. Trabajo por turnos

Según el artículo 36 del Estatuto de los Trabajadores, se considera trabajo a turnos toda forma de organización del trabajo en equipo en la que los trabajadores ocupan sucesivamente los mismos puestos de trabajo, según un cierto ritmo, continuo o discontinuo, implicando para el trabajador la necesidad de prestar sus servicios en horas diferentes en un período determinado de días o de semanas. El trabajo por turnos constituye una vía para maximizar la capacidad productiva de las empresas (por ej., instalaciones o servicios que funcionan las 24 horas del día), pero hay que tener en cuenta los efectos negativos que puede tener en la salud del trabajador si no se aplica adecuadamente.

#### 4.1.7. Gestión de las vacaciones

Todos los trabajadores tienen derecho como mínimo a 30 días naturales de vacaciones por año trabajado. Muchas empresas intentan hacer coincidir los periodos de vacaciones con los de menor actividad empresarial, con el fin de evitar la contratación de personal sustituto y las horas extraordinarias. Otra posibilidad consiste en dividir las vacaciones en dos o más periodos de disfrute, de manera que el trabajo se vea menos afectado por las mismas. Dado que esto puede perjudicar al trabajador, si se opta por su división se pueden ofrecer dos o tres días de vacaciones adicionales.

### 4.2. Flexibilidad contractual

En este tipo de flexibilidad se busca que la presencia de trabajadores en la empresa se ajuste a las necesidades de la misma. Las organizaciones pueden conseguir trabajo de las personas mediante dos vías: las relaciones laborales con los empleados y las relaciones mercantiles con otras personas o empresas.

Las relaciones laborales se regulan mediante el contrato de trabajo. En España existen diferentes modalidades de contratación. En este caso explicaremos sólo los contratos de duración determinada, o temporales, al ser los que permiten extinguir la relación laboral a un menor coste, por lo que proporcionan mayor flexibilidad a la plantilla de las empresas.

Las tres formas de contratación temporal, que a continuación se describen, tienen como objeto satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a las siguientes contingencias: (a) necesidad de desarrollar obras o servicios concretos y temporales que no coincidan con la actividad habitual de la empresa; (b) atender a incrementos temporales en la demanda de la actividad habitual de la empresa; y (c) cubrir temporalmente puestos vacantes por ausencia justificada de sus ocupantes o por encontrarse en proceso de selección o promoción. Estas tres situaciones requieren de personal para periodos temporales de trabajo, por lo que las empresas necesitan instrumentos que se adapten a estas circunstancias, de forma que sus costes de personal estén alineados con las variaciones que experimenta la actividad empresarial.

#### *4.2.1. Contrato por obra o servicio determinado*

Este tipo de contrato se celebra para la realización de una obra o servicio determinado, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad normal de la empresa, cuya ejecución aunque limitada en el tiempo es en principio de duración incierta. Puede prolongarse hasta que finalice la obra para la que se contrató al trabajador y hay que tener en cuenta que ésta no puede coincidir con la actividad habitual de la empresa. A su término el trabajador percibirá una indemnización equivalente a la cantidad que resulte de abonar ocho días de salario por año de servicio, o a la parte proporcional de esta cantidad en caso de tiempos de trabajo inferiores o superiores.

#### *4.2.2. Contrato eventual por exigencias de la producción*

A diferencia de la modalidad anterior, este contrato se concierta para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa. La duración máxima de este contrato es de seis meses dentro de un periodo de doce meses, aunque los convenios colectivos, atendiendo a la estacionalidad de la actividad, podrán modificar la duración máxima del contrato y/o el periodo máximo en el que puede celebrarse. En cualquier caso, los convenios colectivos no podrán establecer un periodo de referencia que exceda de dieciocho meses ni una duración máxima del contrato que supere las tres cuartas partes de dicho periodo de referencia, no pudiendo superar los doce meses. Cuando finaliza el contrato el trabajador tiene derecho a la misma indemnización descrita para el contrato por obra o servicio determinado.

#### *4.2.3. Contrato de interinidad*

Tiene como objeto sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo, o cubrir temporalmente un puesto de trabajo que se encuentra en proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva. La duración del contrato será la del periodo de ausencia del trabajador sustituido con derecho a reserva del puesto, o lo que tarde el proceso de selección o promoción en cubrir el puesto definitivamente con un máximo de tres meses en estos dos últimos casos. Esta modalidad de contratación no conlleva indemnización a su término.

Como expusimos al principio de este apartado, las empresas, en vez de establecer relaciones laborales con los trabajadores, pueden optar por obtener el trabajo que necesitan a través de otras empresas. Si escogen esta vía existen dos opciones bien diferenciadas, teórica y legalmente, que en la práctica a veces se confunden.

#### *4.2.4. Empresas de trabajo temporal (ETT's)*

Estas empresas, como ya vimos en el módulo 3 de esta asignatura, se dedican a contratar trabajadores para cederlos temporalmente a otras empresas, denominadas usuarias, con el fin de satisfacer sus necesidades coyunturales de mano de obra. Las empresas usuarias dirigen la labor

de los trabajadores cedidos por la ETT, como si fuera personal propio, con la particularidad de que estos empleados están contratados laboralmente por la ETT, que es la que paga su salario.

Las ventajas de utilizar una ETT no hay que buscarlas en el ahorro de costes respecto a los salarios del personal de plantilla, sino en la rapidez y eficacia con la que estas empresas proporcionan recursos humanos adecuados a las necesidades de las empresas. Es decir, descargan a la empresa usuaria de las labores de reclutamiento, selección y contratación, y permiten que ésta flexibilice su planificación de personal.

#### 4.2.5. *Empresas de servicios*

En ocasiones las empresas prefieren subcontratar la realización de una actividad a una empresa especializada en la misma (por ej., limpieza). Es una práctica que se ha venido desarrollando desde hace tiempo. No obstante, a partir de la última reforma de la ley de las ETT's, que equiparó las retribuciones del personal cedido con el de la empresa usuaria, han proliferado las empresas de servicios en el mercado de trabajo. Este hecho podría implicar que muchos de los procesos de descentralización productiva, que se gestionan vía empresas de servicios, están más cerca de la cesión ilegal de trabajadores que de la subcontratación. De hecho, es frecuente que la actividad que venía desarrollándose a través de una ETT ahora se canalice a través de subcontratas, pudiendo darse una cesión ilegal de mano de obra que no es denunciada por los trabajadores por miedo a perder su puesto de trabajo. El hecho de que los trabajadores subcontratados perciban la retribución que establece su empresa, que puede ser inferior a la de la empresa contratante, pueda explicar el mal uso de esta posibilidad. Las empresas de servicios pueden asumir cualquier actividad, pero en ningún caso sus recursos humanos serán dirigidos por el personal de la empresa contratante, sino por los superiores de la propia empresa de servicios. Además, en el contrato que se establece entre ambas empresas se fijará las características del servicio a prestar y la empresa contratante no podrá dirigir el personal que lo lleva cabo como si fuera propio (hecho que sí podría darse si fueran trabajadores cedidos por una ETT). Será la propia empresa de servicios la que gestione su personal.

Normalmente se recomienda la subcontratación en el caso de actividades que no son clave para el negocio de la empresa. De esta manera evitan las complicaciones que conlleva desarrollar internamente diversas estructuras y procedimientos, al mismo tiempo que concentran sus esfuerzos en aquellos aspectos que configuran la verdadera razón de ser de su organización. El ahorro de costes que conlleva la externalización suele ser evidente, ya que la empresa contratante paga por el servicio prestado y no por todo lo que conlleva el mismo. Imaginemos que una empresa subcontrata el mantenimiento de sus vehículos a un taller. La empresa contratante pagará por el número de revisiones y reparaciones de los vehículos, pero no tendrá que comprar las herramientas y el equipo necesario para realizarlas, ni costear el espacio que requiere un taller, ni el uniforme de los trabajadores, etc. Estos costes los asume la empresa subcontratada y los repercutirá en todos sus clientes no en uno sólo. Además, los costes son variables ya que dependen del número de servicios prestados. Ahora, la subcontratación corre el riesgo de la pérdida de control sobre el servicio. Así, siguiendo con el ejemplo, las reparaciones pueden alargarse en el tiempo, al tener la empresa contratada otros clientes, la adquisición de piezas de recambios puede basarse exclusivamente en criterios de costes, sin tener en cuenta la calidad, el

personal puede carecer de la formación necesaria, etc. De esta manera una subcontratación mal gestionada puede finalmente resultar más cara que si se asume la gestión directa.

### 4.3. Flexibilidad relacionada con la interrupción y duración de la vida laboral

#### 4.3.1. Excedencias

En algunos casos las empresas, para hacer frente a coyunturas de baja actividad empresarial, en vez de extinguir el contrato ofrecen a sus trabajadores la opción de disfrutar de un periodo de excedencia.

Los periodos de excedencias pueden ser sin retribución alguna o conllevar alguna ayuda económica si este tiempo se utiliza, por ej., para realizar un programa de formación. Los permisos para estas ausencias temporales suelen ir dirigidos al personal con contrato indefinido, mejorando las posibilidades recogidas en el Estatuto de los Trabajadores. Uno de sus objetivos es flexibilizar los costes salariales, evitando medidas más drásticas como el despido. Como ejemplo podemos destacar el programa “*Flexleave*” de la empresa Accenture, recogido en la publicación de FUNDIPE (2002) acerca de las mejores prácticas sobre redimensionamiento empresarial. Ante un exceso de personal, esta empresa puso en marcha este programa que consiste en la concesión voluntaria, a determinadas categorías profesionales, de un año sabático remunerado con el 20% del sueldo. En estos doce meses, los trabajadores que han accedido voluntariamente a este programa pueden dedicar el tiempo a cualquier tipo de actividad (por ej., familia, formación, viajes, etc.), incluso pueden trabajar, pero se les impone la única condición de que no trabajen para una serie de empresas de la competencia. Durante dichos meses la compañía puede solicitar su regreso, pero la persona no está obligada a incorporarse y viceversa, si el trabajador quiere incorporarse antes del año la empresa no está obligado a readmitirlo. Así mismo, si en ese periodo la persona decide comenzar a trabajar en otra organización y despedirse de Accenture no hay ningún impedimento. Al finalizar el periodo la empresa sí está obligada a reincorporar al empleado con las mismas condiciones laborales que tenía antes de su salida.

#### 4.3.2. Prejubilaciones y jubilaciones anticipadas

Estos dos conceptos se suelen confundir con facilidad. La prejubilación es un concepto sin base jurídica (lo que no quiere decir que sea ilegal, sino que es una figura que no aparece como tal en el ordenamiento jurídico), que recoge una decisión privada entre el trabajador y la empresa por la que se rescinde la relación laboral, y ésta última asegura al trabajador unos ingresos hasta que éste puede acceder a la prestación por jubilación de la Seguridad social. La edad para la prejubilación es inferior a la necesaria para acogerse a la jubilación anticipada.

Por su parte, la jubilación anticipada supone una relación entre el trabajador y la Seguridad Social para adelantar el momento de dar por concluida la vida laboral activa del trabajador, accediendo a una renta de sustitución, que con la norma actual le implica renunciar a una parte sustancial de la cuantía de la pensión, que puede alcanzar hasta un 40% durante el período en que recibe esta renta de sustitución. Para poder acogerse a la jubilación anticipada, el trabajador

tiene que haber cumplido 61 años y tiene que haber cotizado, con matices, un mínimo de 30 años a la Seguridad Social.

Estas dos medidas contribuyen al rejuvenecimiento de la plantilla, lo que puede conducir a una mayor capacidad de innovación y de renovación del esfuerzo dedicado a la empresa. Por otra parte, también permite reducir los costes asociados a las plantillas antiguas, como los complementos de antigüedad y otros que se asocian al paso de los años dentro de la organización.

Sin embargo, se puede dar el caso de que la empresa pierda efectivos con la máxima formación y experiencia en el puesto, sobre todo en las prejubilaciones. En algunos grandes bancos se ha llegado a prejubilarse trabajadores con 51 ó 52 años, lo que hace pensar en la posible descapitalización intelectual de los mismos. Algunas veces, los empleados con más posibilidades de colocarse en el mercado, con la mejor cualificación, pueden considerar que es fácil encontrar otro trabajo y decidirán coger las indemnizaciones y buscar otro trabajo. Para evitar esta situación, y conservar a las personas más valiosas, la empresa podría, como sugiere Gómez-Mejía et al. (2001) desarrollar cláusulas para volver a contratar a empleados jubilados como asesores temporales hasta que las sustituciones adecuadas puedan ser promocionadas, contratadas o formadas.

Por otra parte, son procesos costosos para las empresas y también para la Seguridad Social, que tiene que asumir a trabajadores que todavía están en edad de trabajar, pero que han pactado con su empresa una jubilación relativamente temprana. De cara a la política económica laboral de los distintos gobiernos nacionales, esto es un serio problema, por lo que cada vez es más complicado que autoricen los planes de prejubilaciones. Por ejemplo, en el caso de la banca, se ha obligado a que estas empresas financien íntegramente sus planes de prejubilaciones con cargo a sus reservas (es decir, fondos propios de las entidades que se detraen de sus beneficios).

## 5. FLEXIBILIDAD FUNCIONAL

La flexibilidad o movilidad funcional, hace referencia a la posibilidad que tiene la empresa de modificar las funciones para las que un trabajador fue originalmente contratado. La movilidad funcional, permite, dentro del ordenamiento jurídico español, una gran discrecionalidad a las organizaciones, ya que depende, en buena medida, de cómo hayan diseñado su sistema de clasificación de puestos de trabajo.

El Estatuto de los Trabajadores (artículo 39) establece que mediante la negociación colectiva o, en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se establecerá el sistema de clasificación profesional de los trabajadores, por medio de categorías o grupos profesionales. La definición que hace de categorías y grupos profesionales es la siguiente: “Se entenderá por grupo profesional el que agrupe unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, y podrá incluir tanto diversas categorías profesionales como distintas funciones o especialidades profesionales”. Y sigue comentando que “Se entenderá que una categoría profesional es equivalente de otra cuando la aptitud profesional necesaria para el desempeño de las funciones propias de la primera permita desarrollar las prestaciones laborales básicas de la segunda, previa realización, si ello es necesario, de procesos simples de formación o adaptación”.

Llegados a este punto se determina que la movilidad funcional en el seno de la empresa no tendrá otras limitaciones que las exigidas por las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer la prestación laboral y por la pertenencia al grupo profesional. A falta de definición de grupos profesionales, la movilidad funcional podrá efectuarse entre categorías profesionales equivalentes. Así mismo, se establece que la movilidad funcional para la realización de funciones no correspondientes al grupo profesional o a categorías equivalentes sólo será posible si existiesen razones técnicas u organizativas que la justificasen y por el tiempo imprescindible para su atención. En el caso de encomienda de funciones inferiores ésta deberá estar justificada por necesidades perentorias o imprevisibles de la actividad productiva. En el aspecto retributivo, se garantiza la retribución de partida a un trabajador que, por movilidad funcional tenga que realizar un puesto de rango inferior al suyo, mientras que cobrará como el puesto de destino si la función encomendada es de categoría y, por tanto, de salario superior.

Por lo tanto, salvo que en el convenio colectivo aplicable a la empresa se regule más detalladamente la movilidad funcional, es fundamental diseñar correctamente los grupos profesionales y las categorías que incluyen. Así, si se opta por una clasificación en múltiples grupos se estará limitando las posibilidades de movilidad funcional. Otra medida consiste en establecer categorías equivalentes en el convenio colectivo, para que la movilidad funcional pueda practicarse sin problemas.

## 6. FLEXIBILIDAD RELACIONADA CON EL LUGAR DE TRABAJO

### 6.1. Teletrabajo

Este tipo de flexibilidad hace referencia a que los empleados desempeñen sus funciones, total o parcialmente, en lugares distintos al de la oficina tradicional, lo que se ha denominado como teletrabajo.

El Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo, firmado en Bruselas en junio del 2002, expresa un deseo de progreso en la calidad de vida y manifiesta que: “El teletrabajo cubre un amplio abanico de situaciones y de prácticas sujetas a rápidas evoluciones. Por esta razón, los interlocutores sociales han elegido una definición de teletrabajo que permita cubrir las diferentes formas de teletrabajo regular. Los interlocutores sociales consideran el teletrabajo a la vez como un medio de modernizar la organización del trabajo para las empresas y organizaciones de servicios públicos, y para los trabajadores reconciliar vida profesional y vida social y darles una mayor autonomía en la realización de sus tareas. Si Europa desea extraer la mejor parte de la sociedad de la información, debe afrontar esta nueva forma de organización del trabajo, de forma tal que la flexibilidad y la seguridad vayan a la par, que sea mejorada la calidad del empleo y que las personas con discapacidades tengan un mejor acceso al mercado de trabajo”.

Siguiendo a Melián Alzola *et al* (2003) existen tres formas principales de teletrabajo:

- **Trabajadores desde su domicilio:** acoge tanto a los empleados que trabajan a tiempo completo en su domicilio, y limitan su presencia en la empresa a la recogida y entrega de material o la asistencia de reuniones, como a aquellos empleados que trabajan en su domicilio a tiempo parcial combinado con el trabajo en la oficina.

- **Trabajadores móviles:** los trabajadores no disponen de una localización fija, realizando su trabajo en aviones, en domicilio, en coche, en un hotel, etc.
- **Centros de teletrabajo:** el trabajo no es realizado en las oficinas de la empresa, sino en una situación física acordada donde utilizan su propio material o lo comparten con otros teletrabajadores mediante un sistema de turnos.

Las principales ventajas que aporta el teletrabajo son:

- Aumenta la productividad de los empleados debido a su mayor flexibilidad horaria y a su mayor autonomía, lo que les permite trabajar cuando tienen mejor rendimiento.
- Reducción de costes relacionados con el espacio de oficina.
- Permite reclutar personas que de otra forma no podrían trabajar para la empresa.
- Permite conciliar la vida profesional y la familiar.
- Beneficia a la sociedad en la medida que reduce la congestión del tráfico y la contaminación.

Sin embargo, también tiene sus limitaciones:

- Es necesario aplicar un sistema de control al trabajo realizado. Este control tiende a ser por los resultados obtenidos por los teletrabajadores. En algunos casos este sistema puede ser más complejo que el aplicado a un trabajador presencial.
- Demanda de una serie de medios para su realización (por ejemplo, espacio físico apropiado en el caso de los teletrabajadores a domicilio, inversión en medios informáticos y en herramientas de telecomunicación), si bien estos costes son frecuentemente afrontados por los propios teletrabajadores.
- Aislamiento social y/o profesional del trabajador. Se pierde la faceta social del trabajo (por ejemplo, relaciones con compañeros y otras personas, intercambio de opiniones, etc.) y pueden limitarse las posibilidades de promoción profesional dentro de la empresa. Obviamente, este inconveniente no se produce en todas las facetas del teletrabajo, por la propia naturaleza de su formato.
- Puede suponer, cuando se aplica a colectivos discriminados como mujeres y discapacitados, una doble discriminación. En el caso de las mujeres, y sobre todo en el teletrabajo domiciliario, se la fijaría aún más en su doble papel tradicionalmente asignado de trabajadora y ama de casa responsable del cuidado de la familia. Por lo que respecta a los discapacitados, y también respecto al teletrabajo domiciliario, impediría su incorporación a los centros de trabajo y los recluía en sus domicilios particulares o en asociaciones que los dotaran de los medios necesarios para teletrabajar.

En definitiva, en la época actual de las tecnologías de la información y comunicaciones es posible que muchos procesos de trabajo no tengan por qué realizarse completamente en la empresa, sino que puedan realizarse en otro lugar. Esto puede utilizarse como un elemento de motivación, que es difícil sustituir por otro tipo de incentivos, ya que supone que los trabajadores puedan mejorar la compatibilidad entre las exigencias particulares y las laborales.

## 6.2. Movilidad geográfica

La movilidad geográfica, se refiere a la posibilidad que tiene el empresario de hacer que sus trabajadores realicen sus tareas en lugares diferentes a aquellos que figuraban originalmente en sus contratos. La movilidad geográfica puede ser permanente, y se denominaría “traslado”, o temporal, con lo que se llamaría “desplazamiento”.

El empresario puede tomar la decisión unilateral de modificar las condiciones del contrato, pero con una serie de garantías para los trabajadores, como son:

- El empresario tiene que detallar la causa de la medida. El Estatuto de los Trabajadores (artículo 40) recoge que “el traslado de trabajadores, que no hayan sido contratados específicamente para prestar sus servicios en empresas con centros de trabajo móviles o itinerantes, a un centro de trabajo distinto de la misma empresa que exija cambios de residencia requerirá la existencia de razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen, o bien contrataciones referidas a la actividad empresarial”.
- El trabajador puede rescindir unilateralmente su contrato si no quiere trasladarse, y la empresa tendrá que indemnizarle. Además de eso, el trabajador entraría en situación legal de desempleo, con lo que tendría derecho a cobrar las prestaciones por desempleo.
- El trabajador siempre puede reclamar judicialmente la decisión empresarial.
- El trabajador tiene derecho a la intervención de los órganos de representación colectiva cuando se trate de traslados colectivos.

Es, por lo tanto, una decisión que siempre tiene que estar justificada, a no ser que se haya contratado a un trabajador bajo estas condiciones, y que otorga poco margen de maniobra a las empresas.

## 7. FLEXIBILIDAD ECONÓMICA

La flexibilidad económica, también llamada flexibilidad retributiva, como vimos en epígrafes anteriores, tiene que ver con la adecuación de los costes de la empresa con los resultados de la misma. Fundamentalmente esta adecuación se consigue vinculando las retribuciones de los empleados a la mejoría de la organización.

En España se ha producido un incremento considerable de las medidas en el campo de la flexibilidad económica o retributiva. Se están aplicando distintas estrategias para aumentarla. Algunas organizaciones han intentado de relacionar el sueldo de los empleados con la productividad y el rendimiento, manteniendo una parte del sueldo como fija. Otra modalidad, es aquella que recurre a gratificaciones que varían en función del crecimiento, además de algunas derivadas del trabajo. Otra medida, es la retribución mediante sueldo variable, apoyada en los resultados conseguidos por cada empleado, así como en los objetivos generales de la organización. Otra estrategia, evalúa los resultados y el comportamiento de los empleados; por lo que es necesario para ello, solicitar a varios directivos que elaboren conjuntamente una apreciación común de cada empleado. Otra forma de flexibilidad retributiva, es la asociada con un horario flexible, donde el empleado percibe sólo las horas reales trabajadas.

Sin embargo, más recientemente el concepto de flexibilidad retributiva ha sido ampliado para recoger la adecuación de la empresa, vía retribución, a las necesidades de sus empleados. Esto ocurre fundamentalmente permitiendo que los empleados decidan de qué manera quieren cobrar su retribución. Por ejemplo, un empleado podría decidir que quiere, en lugar de dinero en efectivo, que una parte de su retribución le venga dada a través del pago de su inscripción en un master, o en la adquisición o *leasing* de un vehículo que pueda utilizar de forma privada.

La racionalización de los costes productivos y su vinculación al rendimiento empresarial es la principal ventaja de la flexibilidad económica o retributiva, pero hay que añadir, respondiendo a la segunda acepción del concepto, el aumento en la satisfacción de los empleados que pueden elegir cómo quieren cobrar parte de su retribución, dado que elegirán aquello que más les convenga.

En cuanto a los inconvenientes de vincular la marcha de la empresa a las retribuciones de sus empleados y, por tanto, a sus costes, puede suponer traspasar un exceso de responsabilidad y riesgo económico a los empleados, sobre todo cuando a la empresa no le vaya bien.

## 8. PASOS PARA DESARROLLAR LA FLEXIBILIDAD. CONCLUSIONES

El proceso para introducir la flexibilidad laboral debe ser cuidadosamente planificado y llevado a cabo con especial esmero. Entre los aspectos que debe tenerse en cuenta para que la implantación tenga éxito se encuentran consultas, comunicación y aplicación gradual.

Hay que actuar desde planteamientos claros: pensar qué formas de flexibilidad quiere implantar la empresa, dónde las quiere realizar, cómo lo va a comunicar al personal, y de qué manera va a gestionar las nuevas formas de trabajo

Resulta de especial interés consultar con todos los empleados cuando se pretende desarrollar con éxito un programa de flexibilidad laboral. De ahí la importancia de consultar con los organismos representativos de los empleados y los mandos de la empresa. Antes de desarrollar cualquier idea de cambio es conveniente recoger la opinión de los empleados, identificar sus necesidades y definir el tipo de comunicación más idóneo. Esto se puede llevar a cabo por ejemplo, a través de reuniones donde todos los empleados se ven involucrados en la búsqueda creativa de ideas, discutiendo y estudiando en grupo las distintas propuestas.

Es de vital importancia que exista una buena comunicación con todos aquellos empleados implicados en la propuesta de cambio, tanto antes de realizarlo como después de que éste se haya concretado.

La aplicación de los programas de flexibilidad laboral debe ser gradual y evolutiva. Eso significa que ha de aplicarse primero en un área como plan piloto y se han de analizar los resultados, para posteriormente considerar su generalización al resto de la empresa. El proceso de aplicación gradual, por ejemplo, puede incluir encuestas sobre la actitud del personal, análisis de la competencia, revisiones periódicas del programa de flexibilidad, etc. Todos estos instrumentos pueden servir para introducir nuevos programas y asegurarse que responden a las demandas de la empresa y a las necesidades de los empleados.

Además de los elementos anteriormente expuestos, deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones para una mejor introducción de la flexibilidad:

- Planificar con tiempo suficiente.
- Crear un ambiente adecuado.
- No obligar al cambio.
- Informar a los implicados de los pasos a seguir.
- Desarrollar un programa de formación.
- Revisar y evaluar el programa.

Después de revisar todo el módulo, podemos concluir que las formas “atípicas” de trabajo constituyen una importante opción para los especialistas en DRRHH. Los últimos años han sido testigos de una controversia sobre la jornada laboral: empleado trabajando en horario estándar, empleado trabajando en horario flexible. De cualquier forma lo cierto es que en la actualidad podemos encontrar un aumento de la flexibilidad a todos los niveles. Si bien este incremento de la flexibilidad está sujeto a variables tales como país, sector y política de la organización, y en cualquier caso deberá ser analizado y evaluado según las necesidades del cambio en cada entorno y cada momento.

Cuando se amplían las opciones y posibilidades que tienen los empresarios para contratar a sus empleados, paralelamente se amplía la posibilidad de mejorar la relación entre el coste y los resultados de las diversas estrategias de gestión. Ni que decir tiene que también puede crear problemas. La flexibilidad tiene inconvenientes para los empleados, y en ocasiones para los directivos, por lo que el proceso de introducción y proceso de la flexibilidad en el trabajo como hemos expuesto a lo largo del módulo tiene que realizarse con sumo esmero.

Hasta hace poco los empresarios establecían una relación directa entre trabajo y empleo: poco trabajo significaba menos empleos; más trabajo, más empleos. Pero esta relación se considera en la actualidad mucho menos rígida, pues más trabajo puede significar o no más empleos, ya que existe un amplio abanico de posibilidades para realizar ese trabajo

Las conclusiones de los estudios realizados ponen de manifiesto que la flexibilidad requiere todavía un examen más detallado para el que necesitamos la ayuda de la dirección y los cuadros de las empresas industriales y de servicio así como de la Administración Pública.

## **9. ¿Y SI TODO LO DEMÁS FALLA? GESTIÓN DEL DESPIDO DE LOS TRABAJADORES**

A lo largo de este módulo hemos estudiado las diferentes formas de adaptar las prácticas de RRHH a las necesidades cambiantes de la organización y de sus RRHH. Sin embargo, y a veces aunque se hagan grandes esfuerzos por parte de la empresa y sus dirigentes para evitarlo, en ocasiones hay que tomar decisiones duras que suponen la ruptura de la relación laboral.

Los directivos y los responsables de la DRRHH tienen que estar preparados no sólo para tratar de evitar la marcha voluntaria de trabajadores valiosos para la organización, sino que también deben saber cómo tratar a las personas que han sido despedidas por cuestiones económicas, organizativas, técnicas o de producción. Si se gestiona adecuadamente el despido de los trabajadores se puede mantener una posibilidad de que en el futuro, cuando cambien las condiciones, se restablezca la relación laboral. Administrar mal la ruptura puede dañar la repu-

tación de la empresa en su sector o en su comunidad, y puede limitar su capacidad de atraer a empleados valiosos, escasos, que podría necesitar en el futuro.

En este último apartado no hablaremos de las distintas fórmulas de despido, que serán ampliamente tratadas en diferentes asignaturas de la carrera, sino de cómo gestionar adecuadamente este proceso, amargo en la inmensa mayoría de las ocasiones. Esta ruptura tiene unos costes que tenemos que asumir y controlar. A continuación hacemos un breve resumen de dichos costes que, como se recordará, fueron abordados en profundidad en el módulo de Planificación de RRHH:

- **Costes de reclutamiento de nuevos empleados:** anunciar el puesto vacante, utilización de un reclutador profesional, empresas de cazatalentos, etc.
- **Costes de selección:** entrevistas, tiempo de los seleccionadores y directivos, período de prueba, comprobación de referencias, etc.
- **Costes de formación:** procesos de orientación y acogida, cursos de formación sobre el puesto de trabajo, material de formación, baja productividad durante la formación, etc.
- **Costes de la ruptura laboral:** indemnizaciones por despido, pago de cotizaciones a la Seguridad Social en el caso de los trabajadores prejubilados, entrevistas de salida, asistencia para la colocación en el exterior o outplacement, etc.

Sin embargo, y aunque fundamentalmente tiene aspectos negativos, la ruptura laboral tiene ciertas ventajas. Por ejemplo, como vimos en el tema correspondiente, una tasa de rotación baja puede tener un efecto negativo sobre el rendimiento si el personal se vuelve cómodo y no se implica. Por tanto, un cierto número de bajas puede ser bueno y necesario. Las ventajas de la ruptura laboral incluirían:

- La reducción de los costes laborales.
- La sustitución de empleados poco rentables.
- Una mayor innovación, dado que se dan más posibilidades a los individuos de alto rendimiento para que asciendan en la organización.
- Una oportunidad para dotar a la empresa de mayor diversidad en cuanto a los perfiles profesionales, culturales y sociales.
- Para los empleados puede suponer la oportunidad de salir de un entorno de trabajo estresante y poco motivador para encontrar otras vías profesionales.

Las rupturas laborales se pueden dividir en dos categorías: voluntarias e involuntarias. Las voluntarias son las que inician los empleados. Las involuntarias son las iniciadas por los empresarios. Entre las **rupturas voluntarias** están las dimisiones y algunos tipos de jubilaciones.

- Las **rupturas laborales involuntarias** se producen cuando la dirección de la empresa decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidades económicas, técnicas, productivas o de organización, o bien porque el empleado no se ajusta a su puesto y/o a la organización. Aunque son los directivos los que aplican la decisión de despedir a un empleado, son los responsables de RRHH los que tienen que asegurarse que el proceso de despido se sigue adecuadamente y respetando la normativa. La coordinación entre RRHH y la dirección es, en este caso también, fundamental.

- Existen tres tipos de **rupturas involuntarias**: no renovaciones de contratos temporales, despidos y reducciones de plantilla. Las **no renovaciones de contratos temporales** se pueden producir por dos motivos: porque los empleados no han rendido satisfactoriamente o porque la empresa tiene una política de empleo que trata de evitar los contratos indefinidos. Son muy parecidas a los despidos, salvo por los efectos indemnizatorios. Los **despidos** se producen cuando la dirección decide que hay un mal ajuste entre el empleado y la organización. No entraremos en los tipos de despidos existentes, ni profundizaremos en sus consecuencias. Nos limitaremos a decir que, en la mayoría de los casos suponen un coste de ruptura, excepto cuando se deban a sanciones disciplinarias hacia los trabajadores. Por último, las **reducciones de plantilla** difieren de los despidos de diversas maneras. En una reducción de plantilla los empleados pierden su trabajo debido a un cambio del entorno de la empresa, o de la estrategia, que fuerza la reducción del personal laboral. Estas reducciones afectan a la moral de los empleados que se quedan en la organización, que pueden temer por sus trabajos en el futuro. Además, estas reducciones pueden afectar a la marcha económica de una región, porque no sólo afectan a los empleados directos, sino a empresas auxiliares y a otros sectores, como el comercio de una zona. También pueden afectar a los inversores de la empresa, que pueden interpretar la reducción como el indicador de que la empresa está pasando por serios problemas. Finalmente, puede dañar la reputación de la empresa para la sociedad y para el mercado de trabajo.

### 9.1. Gestión de las reducciones de plantilla

Generalmente, una organización decidirá reducir su plantilla cuando no pueda reducir sus costes laborales de ninguna otra forma. La estrategia de RRHH de una empresa afectará a la posibilidad de una reducción de plantillas. Hay empresas que siguen una estrategia de estabilidad en el empleo y de empleo de por vida, por lo que tendrán menos posibilidades de reducir sus plantillas, dado que habrán desarrollado políticas alternativas para proteger la seguridad laboral de sus trabajadores permanentes sin perder capacidad económica. Estas empresas son pocas, pero significativas, como Hewlett-Packard y la mayoría de las empresas japonesas. El resto de las empresas tienen estrategias de RRHH orientadas al mercado que permiten reducciones de plantilla cuando no hay otras alternativas disponibles.

El proceso de estudio de una posible reducción de plantilla debería ser el siguiente (Gómez-Mejía et al, 2001):

1. Determinar que la empresa realmente necesita reducir sus costes laborales.
2. Estudiar diferentes alternativas a la reducción de plantillas, como las jubilaciones anticipadas y otras reducciones voluntarias de la mano de obra. En este sentido, se pueden estudiar medidas que tienen que ver con las políticas de empleo de la organización, como la reducción no cubriendo las bajas vegetativas (i.e., las que se producen por la rotación del personal), la congelación de la contratación, la reducción de los empleos a tiempo parcial, la supresión de los estudiantes en prácticas, recuperar las actividades subcontratadas y ofrecerlas de nuevo a los empleados, ofrecer bajas temporales voluntarias, reducir temporalmente la jornada, etc. También se pueden hacer cambios en el diseño del trabajo,

como puede ser a través de traslados, movilidad funcional, compartir el puesto, etc. Otra alternativa para reducir costes sin tocar la plantilla es la congelación salarial, la sustitución de los pagos por horas extra por tiempo libre, las reducciones salariales o la introducción de sistemas de retribución variable. Por último, también se puede considerar el reciclaje del personal en las áreas excedentarias para recolocarlos internamente donde haga más falta.

3. Aplicar la reducción de plantilla. Una vez tomada la decisión, los directivos tienen que aplicarla cuidadosamente, dada la gravedad y trascendencia de la medida. Las cuestiones clave que tienen que atender los directivos son la notificación a los empleados (e.g., cumplir los plazos legales de preaviso), el desarrollo de los criterios para la reducción de la plantilla (e.g., antigüedad o rendimiento), la comunicación de la decisión a los empleados a los que se va a despedir, la coordinación de las relaciones con los medios de comunicación, el mantenimiento de la seguridad de las instalaciones y las personas ante individuos descontentos, así como tranquilizar a los empleados que “sobreviven” a la reducción. Dedicaremos unos párrafos a profundizar en tres aspectos: los criterios de reducción, la comunicación de la decisión y las garantías a los trabajadores que se quedan.

Los **criterios** para la reducción de plantilla han de estar claros para evitar que los empleados piensen que ha habido favoritismos. Los dos criterios más utilizados son la antigüedad y el rendimiento. La antigüedad es, con diferencia, el más habitual, ya sea para despedir preferentemente a los menos antiguos o bien al contrario. Tiene dos ventajas: (1) es de fácil aplicación; y (2) muchos empleados están de acuerdo porque evita favoritismos y, además, los empleados con mayor antigüedad suelen tener mayores beneficios y derechos laborales. Sin embargo, también existen ciertas desventajas, en el caso de despedir preferentemente a los menos antiguos: (1) la empresa puede perder a algunos de sus mejores trabajadores, y (2) puede perder a trabajadores jóvenes y a mujeres, que tienen mayor probabilidad de haber sido contratadas más recientemente. Sin embargo, y a veces involuntariamente por parte de las empresas, en muchos procesos de reducción de plantillas se van muchos empleados con gran antigüedad y también experiencia y preparación.

En menos ocasiones, y sobre todo cuando el poder sindical en la organización es menor, los criterios utilizados para la reducción han girado en torno al criterio de rendimiento. Así, la empresa pretende conservar a los mejores en cada unidad. El inconveniente fundamental es que no siempre está bien documentado el grado de rendimiento, por lo que la empresa quedará expuesta a demandas por despidos improcedentes si el empleado puede probar que la dirección ha actuado arbitrariamente o le ha discriminado. Por tanto, sólo si la empresa se ha tomado el tiempo necesario para desarrollar un sistema válido de valoración del rendimiento, se podría utilizar con plenas garantías este criterio en una reducción de plantillas.

La **comunicación** con los empleados despedidos tiene que ser lo más humana y sensible posible. Tiene que ser el supervisor directo el que les comunique su decisión, para evitar que se enteren de una forma indirecta (un compañero de trabajo, un informe de la empresa o, peor, un artículo en la prensa). La información se tiene que dar directamente y sin dejar lugar a dudas. Al empleado hay que informarle sobre las indemnizaciones y posibles prestaciones que recibirá por su despido y por cuánto tiempo. El mejor momen-

to para tener esta charla sería en medio de la jornada laboral, pero no durante las vacaciones de los empleados o justo antes de un fin de semana, para que no tuvieran mucho tiempo para pensar en esta dura medida.

Los **supervivientes** del proceso de reducción deben ser tranquilizados. Este es un proceso que se ignora con mucha frecuencia. Si no se tiene en cuenta se podrían perder los ahorros de coste de la reducción de plantilla por las caídas en la productividad tras la reducción. Los trabajadores que quedan en la empresa tendrán una moral muy baja y padecerán estrés. Muchos habrán perdido amigos en la reducción, con lo que los aspectos emocionales juegan un papel muy importante. Por otra parte, con alta probabilidad se verán sobrecargado de trabajo por la falta de los antiguos compañeros. Además, esta situación se hace incómoda también para los supervisores, que en muchos casos optan por escapar, aumentando el absentismo y el abandono hacia la competencia. Para minimizar estos problemas habría que desarrollar programas en los que se combine la información sobre los motivos de la reducción y cómo está avanzando y el apoyo emocional a los que quedan en el trabajo. El papel de los supervisores directos y los directivos es fundamental aquí. Deben implicarse en la mejora de la moral y también en la comunicación de las nuevas posibilidades que ofrece una plantilla más pequeña y los puestos vacantes que pueden ser ocupados. Por último, la dirección de la empresa y los supervisores pueden aprovechar para liderar un proceso de reorganización interna que incluya una redefinición de las funciones y tareas de los empleados supervivientes para que la carga de trabajo que experimentan no se incremente sustancialmente.

4. Una vez tomada la decisión de reducir la plantilla habrá que buscar la forma de recolocar a los antiguos empleados. Este proceso debe ayudar a los despedidos a superar el trauma emocional producido y ofrecerles apoyo para encontrar un nuevo empleo. Las actividades de recolocación externa, también llamada *outplacement*, suelen realizarlas empresas de asesoría contratadas por la organización, que paga unos honorarios en función del número de empleados que encuentran un nuevo empleo. ¿Por qué pagan las empresas que despiden? Porque reduce algunos riesgos asociados con las reducciones, como la publicidad negativa, el mayor nivel de sindicalización o la reducción de la oferta de trabajadores valiosos.

**ACTIVIDADES**

1. Describe las fórmulas de flexibilidad utilizadas en la empresa en la que trabajas. Explica su funcionamiento y las condiciones que fija la organización para poder acogerse a las ventajas de las fórmulas de flexibilidad.
2. ¿Crees que se podrían aplicar fórmulas diferentes de flexibilidad en tu organización? ¿Qué ventajas y que inconvenientes tendría su aplicación?
3. ¿Consideras que el trabajo que realizas se podría teletrabajar? ¿Por qué sí o por qué no?

## BIBLIOGRAFÍA

### BÁSICA

- Aedipe (1995). *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Atkinson, J. y Meager, N. (1986). "Is flexibility just a flash in the pan?", en *Personnel Management*. September.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ª edición). Madrid: Prentice Hall.
- Melián González, S. y Verano Tacoronte, D. (2005). *Manual para la Asesoría en Gestión de Recursos Humanos*. Colección de manuales docentes. Las Palmas de Gran Canaria: Centro de Formación Continua de la ULPGC.

### COMPLEMENTARIA

- Melián Alzola, L., Verano Tacoronte, D. Y Fernández Monroy, M. (2003). "Implicaciones del Teletrabajo en el Diseño Organizativo: Propuestas de Investigación Desde el Enfoque del Trabajo Virtual", en *Revista ICADE*. Número 59. mayo-agosto.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (4ª edición). Madrid: Díaz de Santos.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. En el modelo de Atkinson y Meager (1986):
  - a) Las fórmulas de flexibilidad sólo se le aplican a los empleados del “núcleo”.
  - b) Las fórmulas de flexibilidad sólo se le aplican a los empleados “periféricos”.
  - c) Las fórmulas de flexibilidad funcional se aplican a los empleados del “núcleo”.
  - d) Los empleados “periféricos” son aquellos empleados que trabajan en las organizaciones más alejadas de las oficinas centrales de la empresa.
  
2. El horario flexible:
  - a) Permite al empleado pasar fines de semana más amplios para sus necesidades personales y obligaciones familiares.
  - b) Reduce el absentismo debido a los retrasos de los trabajadores por diferentes causas.
  - c) Permite que el empleado acuda al trabajo cuando quiera.
  - d) Es ilegal en España porque lesiona los derechos de los trabajadores.
  
3. Las prejubilaciones:
  - a) Forman parte de las fórmulas de flexibilidad contractual.
  - b) Son medidas unilaterales por parte del empresario.
  - c) Persiguen el rejuvenecimiento de la plantilla.
  - d) Son fórmulas que aparecen recogidas en el Estatuto de los Trabajadores y que tienen como sinónimo el concepto de la “jubilación anticipada”.
  
4. La flexibilidad funcional entre dos categorías equivalentes se podrá efectuar:
  - a) Sin limitaciones.
  - b) Por causas técnicas, organizativas y de producción.
  - c) Con el consentimiento de los representantes sindicales.
  - d) Pagando un plus al trabajador, si el trabajo de destino es de categoría inferior.
  
5. La reducción de plantillas:
  - a) Tiene como ventaja el aumento de la satisfacción de los que se quedan.
  - b) Si se realiza a través de jubilaciones anticipadas y prejubilaciones, tiene el inconveniente de la obligatoriedad en la salida de los empleados.
  - c) Aumenta las posibilidades de ascenso de los supervivientes.
  - d) Para que sea exitosa es conveniente que se oculte a los empleados despedidos la medida hasta el último momento.

6. Las medidas de humanización de la ruptura laboral, como el *outplacement* o recolocación:
  - a) Tienen como objetivo el abaratamiento de los costes de despido, ya que si se aplican, por ley hay bonificaciones en las indemnizaciones a pagar.
  - b) Permiten que la imagen pública de la empresa no se resienta demasiado con los despidos.
  - c) Son medidas llevadas a cabo, y financiadas, por las Delegaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
  - d) Implican la recolocación del individuo en la misma empresa de la que fueron despedidos, pasado un cierto tiempo.
  
7. El contrato por circunstancias eventuales de la producción es una fórmula de flexibilidad:
  - a) Relacionada con la flexibilidad con el centro de trabajo.
  - b) Relacionada con la vinculación contractual de la empresa y el trabajador/a.
  - c) Relacionada con las funciones realizadas.
  - d) Relacionada con la carga de trabajo.
  
8. En la movilidad geográfica:
  - a) Sólo pueden realizarse desplazamientos entre zonas dentro de la misma provincia.
  - b) Los movimientos dentro de la misma provincia se denominan traslados.
  - c) Los traslados son desplazamientos geográficos de trabajadores con carácter definitivo.
  - d) Si se realiza entre puestos de la misma categoría, no conlleva indemnización económica.
  
9. El criterio fundamental para la reducción de plantillas es:
  - a) La antigüedad.
  - b) El rendimiento.
  - c) La situación geográfica.
  - d) La retribución percibida por los empleados.
  
10. Una manera de equilibrar los costes laborales con la marcha de la organización es:
  - a) La realización de contratos temporales.
  - b) La realización de horarios flexibles.
  - c) La utilización de sistemas de incentivos basados en el reparto de beneficios.
  - d) El traslado geográfico y la movilidad funcional de los empleados.

**SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. c
2. b
3. c
4. a
5. c
6. b
7. b
8. c
9. a
10. c

# Manuales Docentes de

RELACIONES LABORALES

## *módulo 6*

### **Orientación y formación de los RRHH**

## módulo 6

### PRESENTACIÓN

En este módulo estudiaremos las distintas prácticas de RRHH que se aplican para integrar y desarrollar las capacidades y competencias de las personas que entran a trabajar en la organización. Analizaremos en un primer apartado los procesos de acogida, necesarios para una correcta adaptación y pronta puesta en funcionamiento a pleno rendimiento de las personas incorporadas a la organización a través de los procesos de selección. En la segunda parte del módulo se hará un recorrido por el diseño, puesta en funcionamiento y evaluación de los planes formativos de la organización. Nadie duda de la importancia de la formación para el desarrollo de las organizaciones, si bien la inversión en formación no ha crecido de manera acorde con esta perspectiva. La correcta realización y evaluación de los planes formativos, como veremos, puede contribuir a dotar de mayor legitimidad y mejores argumentos a las personas que tienen que defender la dotación presupuestaria en formación.

### OBJETIVOS

Los objetivos fundamentales de este módulo los podemos dividir en tres grupos: conceptuales, procedimentales y actitudinales. El alumno/a, después de estudiado este módulo, debe ser capaz de:

Objetivos conceptuales:

- Conocer los distintos elementos que conforman un plan de acogida.
- Conocer las ventajas de la formación y los costes de la “no formación”.
- Conocer los principales elementos de un plan formativo.

Objetivos procedimentales:

- Realizar un diagnóstico de necesidades formativas utilizando diversas técnicas.
- Elegir la metodología didáctica más apropiada para impartir unos contenidos formativos.
- Evaluar un plan formativo, a través de diferentes técnicas e indicadores.

Objetivos actitudinales:

- Entender la necesidad de implantar planes de acogida a los nuevos empleados.
- Motivar al alumno/a a que diagnostique cuidadosamente las necesidades formativas.
- Hacer ver que es crucial que la formación sea evaluada a múltiples niveles.

## ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS

El módulo está compuesto de dos grandes apartados: el proceso de orientación o acogida y la formación. Dentro del proceso de orientación, que se realiza con las personas que acaban de entrar a la organización, se estudiará la importancia que puede tener para la empresa su introducción, sus principales elementos, las técnicas que se utilizan dentro de los procesos de acogida, las ventajas que aportan, así como los posibles problemas que se pueden dar para implantarlos con recomendaciones para su prevención o resolución. Dado que para la orientación o acogida del nuevo personal varias de las técnicas y prácticas de RRHH que se utilizan son formativas, el segundo bloque del tema está íntimamente relacionado con el primero: la formación. Hablaremos de las ventajas que aporta la formación y del proceso de elaboración de un plan formativo, desde el diagnóstico de las necesidades de formación hasta la evaluación de sus resultados, pasando por la organización de los medios de formación, como los medios materiales, los recursos y metodologías didácticas, etc.

## EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS

### 1. EL PROCESO DE ORIENTACIÓN O ACOGIDA

Una vez que ha finalizado el proceso de selección de personal ha de conseguirse que los nuevos empleados sean productivos y se encuentren satisfechos en la organización. Dado que una organización puede comprometer un alto nivel de recursos en la selección de personal, se ha hecho una fuerte inversión en el trabajador desde su primer día, antes de que comience a trabajar.

#### 1.1. Razones para la utilización de los planes de acogida

Desde el punto de vista del trabajador, los primeros días son particularmente complicados, ya que no sabe con seguridad si sabrá hacer el trabajo, si responderá a las expectativas depositadas en él, ni cómo serán sus compañeros y superiores, así como tampoco sabe cómo serán sus relaciones con ellos. Esta ansiedad es natural, pero puede ser perjudicial si no se trata adecuadamente, ya que limita la capacidad de aprendizaje del trabajador y puede ser motivo de desilusión con la recién estrenada oferta laboral (Puchol, 2000).

Por tanto, la Dirección de RRHH debe tratar de conseguir que las primeras impresiones que se forma el empleado sean favorables, de forma que se pueda convertir rápidamente en un miembro satisfecho y productivo de la organización. Entre los empleados recientes se producen más abandonos que entre los que ya llevan algún tiempo en la organización, lo cual se debe, en gran medida, a que no se sienten completamente capaces de hacer su tarea como se les pide. Muchos de los recién llegados piensan que no son productivos en el puesto de trabajo, que no lo realizan bien o que no se adecua a sus intereses o nivel de preparación. Además, en muchos casos se añade el problema de que las expectativas que se habían creado no se corresponden con la realidad. Esta diferencia, también llamada disonancia cognoscitiva (Pérez y Rodrigo, 1998), puede llevar al empleado a abandonar la organización.

Para minimizar esta sensación negativa conviene que la persona que va a ser contratada conozca de la forma más realista las características del puesto de trabajo y de la empresa donde va a pasar una parte de su vida profesional antes de comprometerse (Puchol, 2000; Gómez-Mejía *et al*, 2001). Pero no sólo de aspectos relacionados con el puesto puede surgir la disonancia, sino también de las relaciones con los compañeros, con los sistemas de control o con los jefes.

#### 1.2. Elementos del proceso de orientación o acogida

Debido a esta multiplicidad de causas y a las graves consecuencias que pueden tener, la empresa ha de comprometerse con la socialización del empleado desde el primer día. La socialización es el proceso mediante el cual las personas comprenden y aceptan los valores, normas y creencias que tienen las otras personas de la organización. El proceso de socialización ayuda a que la organización cubra sus necesidades, pero, al mismo tiempo, consigue que los empleados

cubran sus propias necesidades. Sin este alineamiento, el proceso de socialización fracasará, lo cual conducirá con gran probabilidad a unos costes de rotación de personal más altos.

Un método para reducir las posibilidades de abandono de un nuevo empleado es el programa de orientación que le familiariza con el papel que ha de desempeñar, la organización, sus políticas y los otros empleados.

Una vez que ha sido contratado, el nuevo empleado realiza un programa de orientación, del que son responsables el Departamento de RRHH y aquel departamento en el que el recién contratado ha de trabajar en el futuro. Esto es así porque la orientación abarca dos aspectos: los de carácter general, que interesan a la mayoría de los nuevos empleados, y los específicos, más relacionados con el puesto de trabajo en sí, que interesan solamente al trabajador destinado a él (Pérez y Rodrigo, 1998).

Es común entregarle al nuevo una copia del manual del empleado en el que se le explican sus derechos y la política de la empresa sobre cuestiones como las vacaciones, el absentismo, períodos de descanso, política retributiva y otras similares (Puchol, 2000; Pérez y Rodrigo, 1998). En el cuadro 1 se pueden ver los principales temas sobre los que la empresa puede informar al nuevo empleado. Si no existe ese manual, por lo menos hay que explicar verbalmente toda la información relevante. El supervisor inmediato del nuevo o el director del departamento en el que se va a ubicar el empleado, han de presentar al nuevo empleado a sus compañeros, explicarle las actividades del departamento y señalarle el papel que representa su trabajo en tales actividades. Por tanto, el papel de la línea directiva en la orientación o acogida es fundamental.

**Cuadro 1. Principales contenidos de los programas de orientación**

<b>Aspectos organizativos</b>	
Historia de la empresa. Organización de la empresa. Relación de sus directivos. Cargo del nuevo empleado. Departamento del nuevo empleado. Relación de las instalaciones.	Línea de productos. Proceso de producción. Políticas, reglas y procedimientos. Normas disciplinarias. Manual del empleado. Período de prueba.
<b>Beneficios del empleado</b>	
Escala salarial. Vacaciones y festivos. Períodos de descanso. Programas de formación y educación.	Seguros. Planes de pensiones. Guarderías, comedores y otros servicios. Enfermería y asistencia médica.
<b>Presentaciones</b>	
Del superior. De los formadores.	De los compañeros. Del asesor del empleado.
<b>Aspectos referentes al puesto de trabajo</b>	
Localización. Tareas que comporta. Requisitos de seguridad.	Descripción general. Objetivos. Relaciones con otros puestos.

Fuente: Pérez y Rodrigo (1998)

Un buen programa de orientación aumenta la posibilidad de que la formación del empleado sea eficaz y pueda ser productivo rápidamente. Buena parte del éxito de los programas de orientación se encuentra en que aceleran la socialización de los nuevos trabajadores. Dicha socialización se consigue mediante métodos formales, como los programas de orientación, y métodos informales que transmiten a los recién llegados los valores generalmente compartidos en la organización (Chiavenato, 2007).

### 1.3. Posibles errores en la orientación y recomendaciones para evitarlos

Para que la orientación sea efectiva es preciso que participen tanto el Departamento de RR.HH. como el superior inmediato. Es en este último nivel donde es más fácil que se cometan errores, puesto que el superior puede no tener suficiente tiempo ni preparación. Además, no se debe descartar que el superior inmediato pueda estar tan acostumbrado a su entorno de trabajo que no considere importante advertir al nuevo sobre aspectos aparentemente evidentes. Para evitar este error, al supervisor se le puede entregar una relación de temas sobre los que ha de versar su orientación. Estos temas son los que aparecen en el cuadro 1.

En algunas empresas aplican la mentorización o tutorización de los nuevos empleados. En este sistema, la orientación del superior se completa con la intervención de un empleado con experiencia que acompaña al nuevo empleado, le enseña las instalaciones, responde a sus preguntas y le presenta al superior. La ventaja de este sistema es que el recién llegado se desenvolverá con mayor soltura en una relación con otro empleado que con quien va a ser su jefe. Además, el tutor o mentor puede entablar una relación social que facilite su introducción en el grupo de trabajo y acelere su sentimiento de aceptación por él (Puchol, 2000; Gómez-Mejía *et al.*, 2001).

Es importante tener en cuenta que el tutor es un complemento a la orientación del superior. El superior debe implicarse para crear un canal de comunicación con sus empleados, así como para evitar las distorsiones que se puedan producir en la comunicación si el nuevo empleado prefiere preguntar sus dudas a sus compañeros en lugar de a su jefe.

Además, existen otros errores en los que frecuentemente se incurre y que deben ser anticipados y evitados en la medida de lo posible por el Departamento de RRHH y el superior directo (Pérez y Rodrigo, 1998). Estos son (a) la sobresaturación de información; (b) la sobrecarga de trabajo; (c) la humillación al recibir sólo tareas serviles que le hacen perder todo interés por el puesto de trabajo y por la organización; (d) la frustración que puede generar la excesiva dificultad de las tareas que se le impongan sin haber completado su proceso de formación; (e) el no recibir orientación, bajo la errónea idea de que la única forma de aprender a trabajar es trabajando; y (f) la desorientación que genera la diferencia entre la amplia orientación del Departamento de RRHH y la escasa orientación de su propio departamento.

### 1.4. Ventajas de los programas de orientación

Los programas de orientación tienen muchas ventajas, tanto para los empleados como para las organizaciones. Las más mencionadas son (Puchol, 2000; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Pérez y Rodrigo, 1998):

- Mitigan la ansiedad inicial.
- Facilitan la adaptación social.
- Como consecuencia, el nuevo aprende antes sus obligaciones.
- Las expectativas del empleado sobre su trabajo son más realistas.
- El empleado llega a los niveles aceptables de productividad mucho antes y realiza mejor su trabajo.
- Se reduce la necesidad de que los compañeros y el superior vigilen al nuevo empleado para asegurarse de que realiza bien su trabajo.
- Se reducen los abandonos y, con ello, las renovaciones y los costes que comportan.

Para que el programa de orientación tenga éxito ha de efectuarse un cuidadoso seguimiento posterior. El Departamento de RRHH puede hacer seguimiento a través de cuestionarios para verificar si se han cumplido los objetivos de la orientación. Lo más frecuente es que los nuevos empleados sigan teniendo algunas lagunas que se le han de aclarar. Este análisis puede servir, además, para determinar en qué aspectos puede ser mejorado el programa de orientación.

Sin embargo, la pieza clave en el seguimiento de la orientación debe ser el propio supervisor. Una actitud indiferente hacia sus subordinados puede estropear el proceso de orientación mejor cuidado por el Departamento de RRHH.

## 2. LA FORMACIÓN: CONSIDERACIONES GENERALES

La inversión en formación en la empresa española no alcanza los niveles de los países de su entorno económico. Esta situación es consecuencia de diversos factores, como los sectores económicos en los que se centra la economía nacional, el elevado grado de contratos temporales (33% del total, más del doble que la media de la Unión Europea) y la desconfianza que los representantes empresariales muestran hacia la posible apropiación de los resultados de la formación. Una de las afirmaciones más repetidas es: “¿Para qué vamos a invertir en formación si nuestros empleados, cuando ya están capacitados, se marchan a la competencia?”. Además, está la escasa “puntería” de los planes formativos que implantan algunas organizaciones, que produce resultados que aportan un valor nulo, o incluso negativo. Esto hace que las solicitudes de formación posteriores sean observadas con recelo y se rechacen o se acepten con muchos recortes. Como resultado, sólo un 26,5% de las empresas españolas ofrece formación a sus trabajadores, frente al 57,4% en la UE. Otra estadística significativa es que en España las empresas sólo dedican el 1% de sus costes laborales a la formación, frente al 1,6% de la UE5.

Para paliar esta situación actual negativa de la formación se pueden plantear hacer diversos planteamientos: desde la búsqueda de los beneficios derivados de formar (o bien los costes de no hacerlo), a la utilización de cláusulas y sistemas de motivación e incentivación que retengan al personal una vez formado, y, por supuesto, a un diseño, implantación y evaluación más cuidadosa de las acciones y planes formativos.

## 2.1. Concepto y objetivos de la formación

La **formación** consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan y otros, 2007). Existen otros términos que, a veces, se utilizan como sinónimos de formación. Uno de ellos es “desarrollo”. Sin embargo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el **desarrollo** hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro.

Con respecto a los objetivos de la formación, podemos citar los siguientes (Pérez y Rodrigo, 1998; Puchol, 2000; Chiavenato, 2007):

- Homogeneizar las pautas de comportamiento y actuación profesional, dotando a todos los miembros de la organización de la necesaria cultura común.
- Establecer un canal efectivo de comunicación en el seno de las organizaciones empresariales.
- Desarrollar sistemas específicos de motivación dirigidos a estimular la productividad general del personal de la empresa.
- Apoyar técnicamente la promoción interna.
- Desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características; en suma: incrementar las posibilidades del equipo humano.
- Potenciar la relación humana y determinar una serie de pautas comunes de acción.

En definitiva, la formación, como proceso dinámico, no puede ni debe ajustarse a objetivos generalistas, sino a cuestiones específicas, si se quiere hacer de la misma una inversión rentable para la empresa.

## 2.2. Ventajas de la formación

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción de las personas. Podemos distinguir entre beneficios para las personas (que repercuten favorablemente en la organización) y beneficios para la organización (que repercuten favorablemente en las personas). Las principales ventajas para los empleados son (Puchol, 2000):

- Ayuda a la persona en la toma de decisiones y en la solución de problemas.
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo.
- Mejora la confianza de la persona en sus propias capacidades, ya que elimina el temor a la ignorancia o la incompetencia.
- Facilita la consecución de objetivos personales.
- Satisface necesidades personales tanto de quien forma como de quien recibe la formación.

- Ayuda a la persona a manejar el estrés, la tensión, la frustración y el conflicto.
- Reduce el temor de hacer tareas diferentes.

Desde el punto de vista de la empresa, las principales ventajas son (Puchol, 2000; Pérez y Rodrigo, 1998):

- Mejora la productividad y la calidad del trabajo.
- Mejora el conocimiento de los puestos de trabajo por quienes los desempeñan, en todos los niveles de la organización.
- Dota a la organización de mayor adaptabilidad y le permite hacer un uso más flexible de sus recursos humanos.
- Mejora la satisfacción de sus trabajadores.
- Mejora su imagen.
- Alinea sus objetivos con los de sus empleados.
- Mejora las relaciones entre superiores y subordinados.
- Se consigue que se mejoren la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Desarrolla la capacidad de liderazgo, la motivación, la lealtad y las actitudes positivas de los directivos y trabajadores.
- Reduce costes en áreas como producción, administración, marketing, etc.
- Reduce costes de consultoría externa, al poder resolverse los problemas con los recursos internos.
- Reduce los accidentes laborales.

### **2.3. La formación en las empresas. Influencia de la financiación pública a la formación profesional continua**

En la historia reciente de la empresa española, la formación era una función especializada de la Dirección de RRHH propia de las organizaciones grandes y complejas. El tamaño se equiparaba a la capacidad económica y financiera, por lo que el mundo de la formación era ajeno a la pequeña empresa. La difusión y generalización de la formación empresarial continua ha traído como consecuencia diversas modalidades organizativas. En general, en las empresas grandes donde existe una Dirección de RRHH especializada y avanzada existe una unidad de formación. En algunos casos, incluso, la función ha adquirido personalidad propia y se ha separado de la casa común con el rango de Dirección de Formación o de Desarrollo de Recursos Humanos. Independientemente del caso del que se trate, la unidad especializada de formación interviene en un triple escenario:

- En la concepción del plan de formación a partir de las orientaciones y directrices estratégicas de la dirección.
- En la coordinación directa del plan con sus medios propios o con la contratación de medios externos bajo su dirección.
- En el apoyo permanente a toda la estructura en todas las fases del plan.

Las empresas de menor tamaño no suelen disponer de medios propios, por lo que el director o gerente tiene a su cargo la Dirección de RRHH y la subsecuente función de formación. La financiación pública a la formación continua ha optado por un modelo de agrupación sectorial para este tipo de empresas pequeñas y medianas, básicamente porque las cualificaciones profesionales y oficios básicos son comunes al sector y porque las instancias representativas de sindicatos y patronales, que son los protagonistas de la distribución de los fondos, están configuradas sectorialmente (Puchol, 2000).

Si bien la agrupación sectorial de la acción formativa está justificada por razones político-administrativas o de control de fondos públicos, es imprescindible mantener un componente empresarial final para la eficacia de la acción formativa. La responsabilidad de la formación en cuanto que constituye un elemento de progreso organizativo y personal reside ineludiblemente en la dirección de la empresa. Por tanto, **el plan de formación hay que hacerlo a medida de la empresa**. Es necesario, entonces, conciliar la virtualidad de la agrupación sectorial, de la que depende la financiación de los medios materiales, con el plan de la empresa, en el que se sitúan los valores culturales, el clima social, el estado de las relaciones y el proyecto y la estrategia organizativa.

### 3. EL DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Según Dolan y otros (2007), la mayoría de los especialistas están de acuerdo en que la efectividad de la formación aumenta cuando se siguen una serie de pasos, desde la evaluación o diagnóstico de necesidades de formación, hasta la fase de evaluación de los resultados de la formación. Esto quiere decir que el seguimiento de un plan premeditado garantiza en mayor medida la consecución de resultados positivos por parte de la formación y, por tanto, una mayor rentabilidad de la inversión realizada.

En el plan de formación deben aparecer de manera ordenada todas las acciones formales o expresas dedicadas a la formación. No aparecen las acciones implícitas o difusas que la organización transmite a la persona como parte inseparable de sus relaciones internas, que no deben perderse de vista, puesto que la formación informal es un instrumento poderoso de apoyo o de oposición a los objetivos pretendidos. El plan de formación es de alta complejidad, ya que en él concurren diversos actores con intereses propios, complejos problemas personales, de grupo y organizativos, así como diversos planos temporales y contenidos. Tal variedad de elementos requiere un tratamiento ordenado, en el marco de un plan en el que se trata de abordar cuestiones como:

- El porqué y el para qué de la formación, es decir su origen y objetivos.
- El qué, a quién y cómo, es decir, los contenidos, las personas implicadas y el método a seguir.
- El resultado alcanzado y su comparación con el comprendido.

A continuación, analizaremos las distintas etapas que conforman el plan formativo:

1. Diagnóstico de las necesidades de formación.
2. Establecimiento de objetivo.

3. Organización de los medios necesarios y ejecución de la formación.
4. Evaluación de la formación.
5. Seguimiento de los resultados de la formación.

### 3.1. Diagnóstico de las necesidades de formación

La identificación de las carencias formativas en la organización es un proceso necesario, en la medida en que todos sus departamentos o secciones hay personas que precisan algún tipo de formación, ya sea para mejorar en sus tareas actuales o para prepararse para realizar otras tareas distintas en el futuro. La organización inteligente dispone de un sistema de detección de necesidades a medio y largo plazo, con el fin de que no le sorprendan las carencias formativas en la realización del trabajo.

El diagnóstico de las necesidades formativas debe efectuarse a tres niveles diferentes de análisis (Milkovich y Boudreau, 1994): (a) el de la organización como un todo; (b) el de los recursos humanos; y (c) el de las operaciones y tareas.

El **análisis organizativo** trata de verificar cuál es el comportamiento de la organización, cómo se efectúa su crecimiento, la relación que existe entre este crecimiento y el clima laboral de la empresa, su imagen, etc. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian, por lo que la formación deberá atender a las nuevas contingencias.

El **análisis de recursos humanos**, por su parte, busca verificar si los recursos son suficientes, tanto cualitativa como cuantitativamente, para las actividades actuales y futuras de la organización. Está firmemente relacionado con la planificación de los recursos humanos. Los objetivos de este análisis son cuatro:

1. Determinar las necesidades de formación.
2. Seleccionar a los individuos que deben participar en la misma.
3. Proyectar o implantar los programas formativos.
4. Evaluar la formación y la contribución de las distintas técnicas a los programas.

Para poder llevar a cabo esta tarea, es necesario analizar gran número de datos, en los que podríamos señalar el número de empleados necesarios, la edad, el nivel de conocimientos de los afectados, la actitud de los trabajadores con respecto a su tarea y el tiempo necesario para la formación.

Por último, el **análisis de las operaciones y tareas** pretende determinar qué tipo de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos. El análisis de operaciones pasaría por los siguientes pasos:

1. Determinar los estándares de rendimiento para la tarea.
2. Identificar las tareas que componen el puesto.
3. Establecer cómo debe ser realizada cada tarea para atender a esos niveles de rendimiento.
4. Delimitar las habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de cada actividad.

Las necesidades de formación se determinan, siguiendo este análisis, a través de una comparación entre los requisitos exigidos en el puesto de trabajo y las habilidades de quien lo está ocupando.

Finalmente, y de forma concisa citaremos las principales herramientas que se pueden utilizar para realizar el diagnóstico de necesidades formativas (Puchol, 2000; Gómez-Mejía y otros, 2001):

- Observación directa para verificar la existencia de trabajo ineficiente.
- Solicitudes de los directivos, normalmente cuando la necesidad formativa es muy alta.
- Entrevistas con supervisores y agentes para solucionar problemas de formación con los responsables de los distintos sectores.
- Reuniones de grupos.
- Análisis de actividades.
- Cuestionarios de investigación o análisis a través de encuestas y listas de comprobación que evidencien las necesidades de formación.
- Pruebas y exámenes.
- Valoración del rendimiento.
- Registros de personal.
- Planificación de la empresa a largo plazo.

### 3.2. Formulación de objetivos

Se trata de perfilar qué cualificaciones son las deseables para realizar adecuadamente las actividades en cada puesto en concreto. En sentido amplio, la formación tiene por objeto mejorar la competitividad de la empresa por medio de la mejora de la cualificación profesional de sus trabajadores. En términos más concretos, el objeto sería la adecuada realización del trabajo para el que el trabajador ha sido formado. Por ello, se necesita tener un conocimiento exhaustivo de las exigencias que implican las distintas operaciones de la actividad. Sin embargo, declarar así los objetivos sería poco práctico para establecer el plan de formación. La formulación de los objetivos ha de ser lo suficientemente operativa como para que se concrete en un comportamiento observable y susceptible de valoración.

Podemos definir tres tipos de objetivos en materia formativa:

- **Objetivos conceptuales**, es decir, qué conocimientos deben poseer los trabajadores. Por ejemplo, un cocinero tiene que saber los ingredientes de cada plato del menú que ofrece el restaurante para el que trabaja.
- **Objetivos procedimentales**, o qué habilidades y destrezas deben tener los trabajadores. Sería el caso de un profesor, que después de recibir la formación, tiene que saber cómo explicar a los alumnos un tema de especial dificultad y poder utilizar las palabras adecuadas para llegar con mayor claridad.
- **Objetivos actitudinales**, es decir, los valores y actitudes que se pretenden transmitir a través de la formación. Podríamos querer estimular la necesidad de que el personal sanitario preste una mayor atención a las necesidades personales de los pacientes a través de las acciones formativas.

Es necesario resaltar que los objetivos de la formación deben ser claros y específicos. Los objetivos específicos finales de la formación son los que satisfacen las necesidades concretas definidas. Estos objetivos se expresarán en términos de conocimientos, experiencias, comportamientos y actitudes adecuados a la situación de trabajo. Así, un comercial bancario, después de participar en un plan formativo debería:

1. Conocer todas las modalidades de créditos personales y las posibilidades de adaptación a las condiciones particulares.
2. Ser capaz de mantener relaciones telefónicas y personales para recoger peticiones, formular sugerencias y presentar propuestas; .
3. Evaluar las propuestas y cumplimentar los informes dirigidos a la comisión correspondiente.

Una vez seleccionados los objetivos, se debe establecer una priorización de los mismos. No todas las carencias formativas detectadas previamente son igualmente importantes ni urgentes para la organización, por lo que no todas se abordarán a corto plazo ni con importantes inversiones. Se debe atender a las prioridades de la organización a la hora de fijar las ponderaciones, o grado de importancia relativa, de los objetivos formativos.

Por último, el cumplimiento de cada tipo de objetivo requerirá la utilización de unas determinadas formas, técnicas y orientaciones de la formación dada. Esto quiere decir, como veremos en próximos apartados, que los objetivos conceptuales no se alcanzarán necesariamente con los mismos recursos didácticos, ni con las mismas formas de evaluación de la formación que, por ejemplo, los objetivos actitudinales.

### **3.3. Organización de los medios necesarios y ejecución de la formación**

#### *3.3.1. Selección de los contenidos*

Es necesario elegir las materias según los objetivos propuestos. Si se elige correctamente, el plan tendrá altas probabilidades de éxito. Los contenidos pueden definirse, según los objetivos propuestos, de la siguiente forma (Puchol, 2000; Pérez y Rodrigo, 1998):

- a) Respecto a los objetivos conceptuales: impartir conocimientos de matemáticas financieras y de productos bancarios en el caso del comercial de banca, o meteorología y señales náuticas para un patrón de cabotaje.
- b) En cuanto a los objetivos procedimentales: cómo planificar y controlar las actividades de ventas para el comercial bancario, o cómo interpretar una carta marina para un patrón de cabotaje.
- c) Por último, respecto a los objetivos actitudinales, los contenidos podrían girar en torno a concienciar al comercial de banca de la importancia del trato amable al cliente, o bien de la importancia de respetar las normas de prevención de abordajes para el patrón de cabotaje.

3.3.2. Definición del sistema didáctico

A continuación, debemos responder a la pregunta de cómo debemos impartir los contenidos para que los participantes adquieran el mayor nivel de conocimientos y habilidades posible, según su nivel. Podemos distinguir entre los que se realizan en el puesto o en la situación de trabajo y los que tienen lugar fuera de él:

- **Métodos de formación fuera del puesto de trabajo.** Pueden tener lugar en la propia empresa, en aula o local adecuado, o en instalaciones externas que permitan un aislamiento de los asuntos ordinarios. Necesitan, generalmente, un trabajo importante de preparación de documentación y de material pedagógico (p.e., apuntes, medios audiovisuales, textos de instrucción programada o preparación de casos de discusión). Los resultados alcanzados en la acción de formación no afectan directamente al trabajo realizado, pues se refieren a una situación modelo teórica, por lo que hay que reforzar el seguimiento de la transferencia a la situación real (cuadro 2).

**Cuadro 2. Métodos de formación fuera del puesto de trabajo**

Métodos	Ventajas	Inconvenientes
Conferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición sistemática.</li> <li>• Aprovechamiento de los conocimientos de conferenciantes cualificados.</li> <li>• Puede optimizarse con la discusión y con la utilización de medios audiovisuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de desinterés.</li> <li>• Falta de retroalimentación.</li> <li>• Sólo teoría.</li> </ul>
Instrucción programada y enseñanza asistida por ordenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adapta al ritmo personal (autoformación).</li> <li>• Proporciona retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento y falta de interacción personal</li> </ul>
Simulaciones: Casos Juegos de empresa Dramatización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción con el grupo.</li> <li>• Combina teoría y práctica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifica la realidad.</li> <li>• Complejidad técnica.</li> </ul>
Reuniones de solución de problemas y de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy pegado a la realidad.</li> <li>• Permite la “fertilización cruzada”, es decir, la creatividad generada a través del cruce de opiniones entre personas de distintos perfiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuado funcionamiento del equipo.</li> <li>• Complejidad organizativa.</li> </ul>

Fuente: Pérez y Rodrigo (1998)

- **La formación en el puesto de trabajo.** No se debe confundir con la formación difusa o no observada adquirida en la situación de trabajo. Es una acción de formación pegada a la realidad, que afecta directamente a la realización del trabajo. Los dispositivos de enseñanza son los propios útiles necesarios para la realización del trabajo. Es una formación activa y práctica, con el riesgo de que se centre en exceso en la eficacia inmediata. Es

siempre formación individualizada, hecha a medida de las condiciones de la persona. Se suele utilizar en trabajos relativamente sencillos. El nuevo trabajador aprende las tareas de su puesto de trabajo llevándolas a cabo bajo la orientación de otra persona con experiencia que actúa como formador, y que puede ser un verdadero formador, un superior o un compañero de trabajo. Para que sea efectiva se debe explicar, en primer lugar, las características generales del puesto de trabajo, sus objetivos y lo que se espera del empleado. Seguidamente, el formador realiza el trabajo para que, más adelante, el empleado le imite (cuadro 3).

**Cuadro 3. Métodos de formación en el puesto de trabajo**

Método	Elementos típicos
Instrucción para el trabajo	Aplicable para la adaptación a un nuevo trabajo.
Rotación de puestos	De aplicación para mejorar la polivalencia y la capacidad de adaptación (flexibilidad). Permite crear una red de contactos que multiplican la eficacia organizativa.
Delegación, sustitución, asignación de misiones especiales (proyectos)	Generalmente supone la asignación de funciones de nivel superior y cualitativamente diferentes. Mejora la responsabilidad, la integración y la visión global y preparar para la promoción.
Transmisión de experiencias	Acción especial de reforzamiento de determinadas experiencias en el propio puesto o con la incorporación a tareas o grupos <i>ad hoc</i> .

Fuente: Pérez y Rodrigo (1998)

Algunas de las **técnicas** más importantes son:

- **El método del caso:** consiste en plantear al grupo destinatario de la actividad formativa, un supuesto práctico sobre las materias que son objeto de la misma y al cual deberá darse una solución. El supuesto o caso práctico, extraído de la realidad del mundo empresarial, incluye un número suficiente de elementos de discusión y polémica que permite un contraste de opiniones y planteamientos diversos.
- **Juegos de empresa** (*business games*): consiste en un modelo de simulación que se aplica a la toma de decisiones empresariales. Es una técnica de simulación con ordenador en la que al “jugador” se le plantean diversas situaciones empresariales en las que debe tomar decisiones. El ordenador las procesa y presenta los resultados obtenidos por la empresa simulada, con lo que se consigue una retroalimentación. No obstante, presentan sus limitaciones, ya que requieren que los participantes tengan una formación sólida de partida en las distintas vertientes de la dirección de empresas (finanzas, marketing o recursos humanos) y tampoco cubren los aspectos no cuantificables de la actividad empresarial.

- **Dramatización** (*role playing*): se trata de fingir situaciones que pudieran corresponder a la vida real, cuyos papeles o personajes son encarnados por algunos de los participantes. El resto actúa como observadores, criticando y comentando la actuación que tiene lugar. Al final, el instructor impulsa a los miembros del grupo a expresar sus puntos de vista e impresiones. Frecuentemente se formulan comentarios y observaciones para que los participantes se den cuenta de los errores que cometieron.
- **Las dinámicas o discusiones de grupo:** consiste en una reunión de varias personas para tratar uno o varios temas conocidos de antemano, bajo la dirección de otra, que encauza y centra los temas debatidos.
- **La conferencia:** se utiliza para exponer a grupos numerosos un determinado tema, cuyo contenido se desea que sea asimilado por el grupo. La conferencia depende, en gran manera de las habilidades y saber hacer del conferenciante. No es una técnica íntegra en sí misma, y debe ser completada con alguna otra, de modo que permita la participación activa del grupo.
- **La rotación de puestos:** consiste en ir trasladando al empleado por varios sectores o departamentos de la organización e incluso a otras empresas si hay oportunidad para ello, a fin de que vaya tomando conocimiento de los diferentes aspectos que se tratan en cada una de ellas. De esta manera se intenta dar una visión globalizada de facetas que se consideran de interés. Es una técnica que se suele utilizar para formar a aspirantes a directivos, o a profesionales cualificados para que tengan un alto nivel de polivalencia.
- **Lecturas supervisadas, estudio personal y la enseñanza programada:** permite simultanear la actividad formativa con el trabajo, dada la escasa inversión de tiempo que precisa. Se trata de facilitar a los formandos las distintas fuentes bibliográficas relativas a los aspectos específicos de la acción formativa. Esta técnica requiere ser completada por alguna de las otras técnicas comentadas. No requiere mucha interacción entre los componentes del grupo de formación ni con los formadores. Resulta especialmente útil cuando los horarios disponibles para la formación de los miembros del grupo no coinciden, o cuando se encuentran dispersos geográficamente. A este tipo de programas pertenecen los basados en lecturas, grabaciones, vídeos, guía didáctica de enseñanza programada y ciertos programas informáticos. Lo ideal en este caso es que el material didáctico sea preparado específicamente para este tipo de formación y que sea autosuficiente. Es deseable elaborar una guía didáctica que oriente sobre la forma de utilizar los materiales y fije el orden en el que se deben estudiar.
- **Las simulaciones:** consisten en crear unas instalaciones y condiciones semejantes a las del puesto de trabajo, donde los trabajadores practican y repiten las operaciones como si fueran reales. Tiene la ventaja de que el proceso de formación no interfiere en el trabajo normal de la empresa. Si el trabajo mal realizado puede crear situaciones de peligro, se evita que éste sea real.
- **El modelamiento** (*modeling*): implica la presentación de un modelo de conducta real en el puesto de trabajo al que debe imitar el formando. Este modelo ha de ser cuidadosamente seleccionado por la empresa, y se puede presentar a los formandos a través de medios digitales (e.g., vídeos con personas que realizan los comportamientos que la empresa quiere que imiten los formandos) o vinculando a un formando a un modelo concreto en su

situación normal de trabajo (e.g., compañero veterano y bien considerado por la dirección de la empresa).

### *3.3.3. El momento de impartir la formación*

La cuestión fundamental es decidir si la formación ha de realizarse dentro o fuera del horario laboral. El trabajador normalmente desea que la formación se realice durante la jornada laboral y, si se realiza después, que se le retribuyan las horas extraordinarias. Por otra parte, la empresa, que debe invertir ciertas cantidades en la formación, espera que el individuo contribuya con su tiempo.

Para evitar contratiempos, siempre que sea posible, resulta más ventajoso realizar la formación durante la jornada. Otra alternativa interesante es que la mitad de las horas del curso se realicen en horario de trabajo y la otra mitad fuera de los mismos.

### *3.3.4. El lugar de la formación*

La formación puede realizarse dentro o fuera de la empresa. Los motivos para elegir las distintas alternativas son variados: la existencia de espacio disponible, los costes, la ubicación de los instrumentos requeridos para las prácticas y simulaciones, o las posibilidades de los formadores. En cualquier caso, la formación fuera del lugar habitual de trabajo puede representar algunas ventajas, como la menor posibilidad de interrupciones a los participantes y un cambio en la forma habitual de pasar la jornada laboral.

### *3.3.5. Selección de los destinatarios*

Antes de realizar los programas formativos es necesario estudiar la formación actual de los posibles formandos. Además, y con el fin de aportar soluciones apropiadas a las características de los destinatarios, se deberá tener en cuenta la edad, experiencia, formación previa, disponibilidad de tiempo y motivación de los mismos para determinar su acceso a la formación. Es conveniente, tal y como citan Dolan y otros (2007), clasificar a las personas en grupos homogéneos en cuanto a capacidad de aprendizaje, conocimientos y estilo preferido de aprendizaje, sobre todo en los grupos grandes de formandos. Cuando se aplica este principio se le saca el máximo partido a las diferencias individuales. La homogeneidad del grupo permite a los formadores diferenciar el método y el ritmo de aprendizaje.

## **3.4. Evaluación de la formación**

Además de las características de los formadores y de los estilos formativos adoptados, existen unos factores que condicionan el éxito de un programa de formación; éstas son:

- Adecuación del programa a las necesidades de la organización.

- Calidad del material utilizado.
- Cooperación de los directivos de la empresa.
- La calidad y la preparación de los instructores.
- La calidad de los destinatarios.

Una vez ejecutada la formación, es conveniente comprobar si ésta ha alcanzado sus objetivos, relativos a la modificación del comportamiento de los empleados, y observar si estas nuevas conductas tienen relación con las metas de la empresa. La evaluación de la formación se puede realizar atendiendo a cuatro niveles:

- **Reacción de los participantes:** esta variable aporta información sobre la percepción global de los programas, la cual puede tener componentes tanto racionales como emocionales. Incluye aspectos como el grado de satisfacción de los alumnos y de sus superiores, la valoración global de los participantes del producto final y la correspondencia entre las expectativas generadas y lo realmente desarrollado. Se suele medir mediante cuestionarios de satisfacción o entrevistas con los participantes.
- **Adquisición de conocimientos de los participantes:** valora el éxito de las técnicas y métodos formativos para transmitir los conocimientos, habilidades y actitudes precisas a los participantes. Los exámenes y test de conocimientos son las fórmulas más habituales de valoración de este nivel. Es conveniente hacer un examen previo de nivel inicial, que también puede servir para clasificar a los formandos, y un examen final que permita hacer comparaciones entre los conocimientos previos y los posteriores al curso, para valorar el grado de aprendizaje.
- **Cambio de conducta en el trabajo:** la formación no tiene éxito hasta que los participantes no cambian sus conductas en el trabajo y las sustituyen por aquellas que son consideradas como adecuadas por la organización, y que constituyen el contenido de las acciones formativas. La evaluación por parte de los supervisores, los compañeros, los clientes y otros posibles valoradores es la que nos permite saber si se está produciendo una transferencia entre los conocimientos adquiridos y la práctica profesional en el lugar de trabajo. Al igual que en el caso de los conocimientos, es necesario hacer una comparación entre las conductas previas a la formación y las posteriores. En algunos diseños de evaluación (Dolan y otros, 2007) se utilizan grupos de control. un grupo de control está formado por empleados que no reciben formación, pero de los que se toman mediciones. El uso de un diseño de este tipo posibilita realizar comparaciones. Se supone que la formación sería eficaz cuando los cambios producidos tras la formación son mayores en el grupo de formación que en el que no la ha recibido.
- **Valoración de la rentabilidad de la formación:** se estudia la dimensión económica del proceso y de los resultados de los programas de formación, estableciendo referencias para cuantificar o apreciar el retorno de las inversiones o gastos realizados. Se puede desglosar en temas como la contribución a los resultados económicos de la unidad o de la empresa, la correspondencia entre los resultados observados y los recursos empleados en los programas formativos, así como por el grado de satisfacción “económica” que emiten los agentes implicados en los programas.

Aunque algunas variables dificultan la evaluación de los programas de formación, tiene que producirse alguna clase de medición. Parece inapropiado medir lo que se ha aprendido, por ejemplo, porque es posible que los conocimientos aprendidos no produzcan los deseados cambios de comportamiento. Sin embargo, también sería inadecuado no valorar lo que se ha aprendido, porque el programa podría considerarse como un fracaso si no se hubiera aprendido nada, o si lo aprendido resultara ser inadecuado. La solución al dilema consiste en especificar adecuadamente los objetivos y el contenido del programa de formación, los criterios utilizados para evaluar el programa y el diseño adecuado de la investigación, de forma que se puedan determinar los beneficios sin ambigüedades.

Que el programa guste y que con él se aprenda algo no es suficiente. Para valorar su efectividad se necesita medir el comportamiento y los resultados. La efectividad de un programa de formación en ventas, por ejemplo, tiene como objetivo asegurarse más clientes nuevos, lo que se puede valorar parcialmente mediante el examen de los informes de visita para ver si se visita a más clientes nuevos o no.

La medición de los beneficios específicos de la formación presupone que el programa se ha diseñado para alcanzar ciertos objetivos. Como la mayoría de los programas formativos siguen varios objetivos, es necesario efectuar mediciones múltiples de su efectividad, como parte de la evaluación de los beneficios que éstos produzcan.

- **Incidentes críticos:** es un método para registrar los incidentes y las conductas observadas en el trabajo según los siguientes criterios:
  1. El incidente ha de ser observado por la persona que lo cuenta.
  2. Han de quedar claras las consecuencias del mismo, para que no haya dudas al considerar sus efectos.

Los incidentes recogidos son muestras de buenos y de malos comportamientos. Estos comportamientos deben servir para orientar y formar a los empleados sobre lo que se debe y lo que no se debe hacer, así como para comprobar que los empleados se están comportando adecuadamente.

- **Observación directa:** la observación directa de los alumnos en el lugar de trabajo, desarrollando sus actividades es, muchas veces, la única forma realista de conocer la influencia de la formación en su rendimiento laboral. El observador debe registrar los comportamientos de los alumnos y compararlos luego con las actividades o modelos de conducta previamente valorados y catalogados como eficaces. Esta técnica es difícil de aplicar en trabajo de duración muy larga, o que se componen de una secuencia de actividades irregulares e imprevisibles. Además, la presencia de un observador tiene un efecto de coacción sobre determinadas conductas, lo que podría llevar a conclusiones erróneas.
- **Análisis de la eficiencia (costes):** es necesario hacer un análisis de los costes que supone el programa formativo. Los costes, como cabe suponer, difieren con cada programa formativo. Por lo general, los costes deben incluir todos los recursos que deban obtenerse o cambiarse de otros usos para desarrollar o conducir el programa. Los costes del pre-

supuesto para la formación hacen que a menudo sólo se observe el coste por alumno y se consideren reducciones en los planes formativos para ahorrar. Aunque a veces puede ser necesario suspender un programa formativo ineficaz, es imposible juzgar su éxito sólo por los costes. Los responsables del plan formativo deben prestar mucha atención a los beneficios de la formación. En el cuadro 4 aparecen algunos ejemplos de costes de la formación, clasificados por categorías.

**Cuadro 4. Categorías y ejemplos de los costes de la formación**

Equipo	Instalaciones
Dispositivos de formación: ordenadores, DVD, formadores. Telecomunicaciones. Equipo de laboratorio.	Aulas. Laboratorios. Oficinas. Bibliotecas y centros de enseñanza.
Personal	Materiales
Formadores. Directores y gerentes. Empleados. Programadores. Analistas y diseñadores. Evaluadores. Consejeros. Artistas	Artículos. Páginas Web. Presentaciones diapositivas. Programas informáticos. Material de oficina. Películas.

Fuente: Adaptado de Milkovich y Boudreau (1994: 414)

- **Análisis de la eficiencia (beneficios):** como vimos en apartados anteriores, la formación aporta muchos beneficios a las organizaciones. En el cuadro 5 aparecen diversos ejemplos de resultados que se pueden medir en los programas de formación. Podemos clasificarlos en criterios internos y criterios externos. Los criterios internos nos ofrecen información útil para verificar de qué manera se está desarrollando el plan formativo o cómo reaccionan y aprenden los participantes, tal y como hemos visto en este mismo apartado. Sin embargo, los criterios externos son los que más se aproximan a los resultados de productividad de la organización, por lo que han de ser considerados de cara a convencer a la alta dirección de la empresa de la utilidad de los planes formativos. El análisis de los resultados de la formación no se puede vincular exclusivamente a este nivel, dado que:

**Cuadro 5. Ejemplos de indicadores de evaluación de los resultados de la formación**

<b>Resultados de la formación</b>	
Rendimiento del estudiante (cantidad de titulados). Tiempo que tarda el estudiante en terminar sus estudios. Tiempo de evaluaciones. Período de retención de trabajadores. Cambio de actitud.	Nivel de logro (precisión, velocidad). Tiempo de revisión. Porcentaje de fallos. Porcentaje de absentismo durante la formación. Porcentaje de accidentes durante la formación. Cantidad de práctica.
<b>Resultados operativos de la organización</b>	
Porcentaje de producción y calidad. Volumen de ventas. Porcentajes de fallos en el equipo. Porcentajes de rotación de trabajo.	Calidad y rapidez del servicio. Porcentaje de accidentes laborales. Destreza en el trabajo. Satisfacción del cliente o del empleado.

Fuente: Adaptado de Milkovich y Boudreau (1994: 414)

Como podemos observar en el cuadro 6, los métodos de evaluación utilizados dependerán del nivel de análisis al que queramos llegar.

**Cuadro 6. Niveles y opciones de evaluación de la formación**

<b>Nivel de evaluación</b> ¿Cuál es la cuestión?	<b>Información requerida</b> ¿Qué información tenemos que reunir?	<b>Método</b> ¿Cómo reunimos la información?
<b>Reacción</b> ¿Respondieron los participantes favorablemente al programa?	De actitudes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios.</li> <li>• Comentarios.</li> <li>• Anécdotas.</li> <li>• Entrevistas con los participantes.</li> </ul>
<b>Aprendizaje</b> ¿Aprendieron los participantes los conceptos o habilidades incluidos?	Comprensión de conceptos, capacidad para usar habilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba antes y después.</li> </ul>
<b>Comportamiento</b> ¿Modificaron los participantes su comportamiento en el trabajo?	Comportamiento en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoraciones del comportamiento antes y después.</li> <li>• Técnica de incidentes críticos.</li> <li>• Análisis de series temporales.</li> </ul>
<b>Rentabilidad / resultados</b> ¿Qué resultados personales u organizativos se produjeron?	Cambios en ventas, productividad, rentabilidad u otros rendimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de coste-beneficio.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Dolan y otros (2007)

### 3.5. Seguimiento de la formación

Una vez finalizada la formación, es importante establecer un mecanismo para ver si se están aplicando los conocimientos y se están utilizando las nuevas herramientas. Con mucha frecuencia, los participantes que quieren cambiar su conducta actual, al volver al puesto de trabajo se dejan caer en sus antiguas pautas de comportamiento. Esto disminuye la eficacia del plan formativo. Por tanto, parece necesaria la creación de programas de seguimiento. Algunas sugerencias al respecto incluyen las siguientes:

- Firmar un contrato de aprendizaje, por el que el participante se compromete a poner en práctica los principales aspectos del programa formativo que cree que son más beneficiosos para la organización. Asimismo, se le pide a cada participante que le entregue a uno de sus compañeros una copia del contrato para que compruebe sus progresos cada poco tiempo.
- Redactar un conjunto de puntos de aprendizaje, basado en conductas críticas para el éxito en el puesto. Para asegurarse de que se cumplen estas conductas, deberán ofrecerse recompensas al trabajador si las realiza. Este reforzamiento en forma de elogios, gratificaciones económicas o de otro tipo, debe vincularse al rendimiento laboral del empleado. Además, y dado que los formadores no van a estar presentes para verificar que se están aplicando las habilidades y conocimientos adquiridos, habrá que formar a los supervisores o los compañeros de trabajo para que observen y refuercen los cambios necesarios. Los supervisores han de ser adiestrados para que tengan paciencia y puedan dar orientación a sus empleados.

Enviar periódicamente cuestionarios sobre los conocimientos o solicitar la redacción de diarios e informes de actividad a los formandos para que indiquen qué están aplicando y de qué forma.

## ACTIVIDADES

Un laboratorio de productos farmacéuticos va a comenzar a distribuir sus productos en las Islas Canarias, y ha decidido seleccionar para colocar dichos productos a 4 vendedores, todos ellos recién titulados y sin experiencia en ventas, con formación universitaria a nivel de diplomatura en áreas técnicas, como enfermería.

Los productos que fabrica la empresa pertenecen al área de la parafarmacia (lo que implica, entre otras cosas, que no van a contar con una subvención de las autoridades sanitarias; y por otro lado, tampoco requerirán receta médica para su compra). En concreto estamos hablando de vitaminas, algunos cosméticos, reconstituyentes, tratamientos contra la calvicie o contra el exceso de vello corporal, tratamientos para la gripe y otras enfermedades comunes y no demasiado graves.

Los vendedores deberán ir a las farmacias para tratar de conseguir los pedidos de los productos. Esta será su función principal. Como el número de farmacias de las Islas es relativamente elevado, y como la empresa está en plena introducción en Canarias, los vendedores tendrán que realizar en el primer año, por lo menos, una intensa actividad de visitas.

## CUESTIONES:

1. Diagnostica las necesidades de formación de estos trabajadores, según sus características personales, el trabajo que van a desempeñar y las necesidades de la organización.
2. Establece los objetivos principales del plan formativo, detallando al menos dos objetivos de cada uno de los tipos presentados en el desarrollo teórico del módulo.
3. Identifica los medios materiales y humanos, así como las técnicas formativas que utilizarás para alcanzar los objetivos.

Detalla un plan de evaluación para saber si, una vez ejecutado el plan, éste ha tenido éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

### BÁSICA

- Dolan, S., Valle-Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª edición). Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ª edición). Madrid: Prentice Hall.
- Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia* (6ª edición). México D.F: Addison-Wesley Iberoamericana.

### COMPLEMENTARIA

- Baron, J. N. y Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & sons.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª edición). México: McGraw-Hill.
- Ortega, R. y De Saá Pérez, P. (2002). “La Formación”, en Bonache, J. y Cabrera, A. (Ed.). *Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Pérez Gorostegui, E. y Rodrigo Moya, B. (1998). *Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (4ª edición). Madrid: Díaz de Santos.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. La adaptación del individuo a la empresa es más rápida:
  - a) Cuando los empleados son más maduros profesionalmente.
  - b) Cuando los empleados tienen menos experiencia laboral en el puesto que van a ocupar.
  - c) Cuando la empresa no planifica cursos de preparación de los jefes que tienen que acoger a los nuevos empleados.
  - d) Cuando la tarea a realizar es más compleja.
  
2. Los mentores o tutores, en los procesos de acogida:
  - a) Enseñan a los nuevos a realizar las tareas de sus puestos.
  - b) Son los jefes directos de los nuevos.
  - c) Facilitan el proceso de introducción e integración del nuevo en la empresa.
  - d) Es recomendable que sean elegidos espontáneamente por los nuevos en los primeros días de su vida laboral en la empresa.
  
3. Los objetivos en formación:
  - a) Son de tres tipos: numéricos, motivacionales y enumerativos.
  - b) Son de tres tipos: cualitativos, cuantitativos y operacionales.
  - c) Son de tres tipos: cognitivos, operacionales y actitudinales.
  - d) Son de dos tipos: primarios y secundarios.
  
4. El *role playing* o dramatización:
  - a) Implica la realización del trabajo en condiciones reales.
  - b) Implica el aprendizaje por imitación de un modelo de conducta que propone la empresa.
  - c) Puede interferir en los procesos de atención al cliente, por lo que apenas es utilizado.
  - d) Es muy útil para la enseñanza de habilidades interpersonales en condiciones simuladas.
  
5. La evaluación de la formación:
  - a) Requiere analizar cuatro niveles: actitudes de los participantes, aprendizaje, cambio de comportamientos en el trabajo y resultados organizativos.
  - b) Es una actividad que se realiza con gran frecuencia en las empresas.
  - c) Debe realizarse únicamente después de realizado un curso, para no distorsionar los resultados.
  - d) Si los resultados de la empresa mejoran después de impartido un programa formativo, podemos decir que éste ha funcionado y que la formación es rentable.

6. La instrucción programada o enseñanza asistida por ordenador:
- Tiene como ventaja que favorece la interacción entre los participantes.
  - Tiene como inconveniente que marca un ritmo homogéneo que tienen que seguir todos los participantes.
  - Estimula la formación de grupos de aprendizaje entre los formandos.
  - Tiene como inconveniente que favorece el aislamiento de los participantes.
7. El análisis de los RRHH, como herramienta para el diagnóstico de necesidades de formación:
- Permite, además, seleccionar a los individuos que deben participar en la formación.
  - Impulsar acciones disciplinarias.
  - Determinar los incrementos retributivos.
  - Revisa las características de los puestos de trabajo.
8. La rotación de puestos:
- Permite captar una imagen general de la empresa y los procesos que se realiza en ellas.
  - Es una técnica de formación orientada a especializar a trabajadores en una tarea concreta.
  - Permite el aprendizaje a través de la imitación de diferentes personas en situaciones simuladas.
  - Es una técnica formativa informal, que no responde a un plan premeditado.
9. La conferencia es una técnica de formación externa que tiene como ventaja que:
- Aumenta la participación de los formandos.
  - Permite la inclusión de medios audiovisuales.
  - Aumenta el nivel de interés de los formandos.
  - Incrementa el realismo en la formación.
10. De las siguientes, una NO es una forma de evaluar el cambio en los comportamientos laborales de los formandos:
- Las valoraciones del rendimiento antes y después del curso.
  - Los cuestionarios de actitudes hacia la formación realizados por los formandos.
  - La técnica de los incidentes críticos.
  - Análisis en las series temporales de comportamientos registrados.

**SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN**

1. a

2. c

3. c

4. d

5. a

6. d

7. a

8. a

9. b

10. b