

TEMA 20: *La empresa como sistema social integrado. La cultura empresarial. Las políticas de recursos humanos. La función de personal. Planificación de plantillas. Análisis previsional de las necesidades de personal. La descripción de puestos de trabajo. Técnicas de evaluación del desempeño y rendimiento en los puestos de trabajo. El plan de formación del personal.*

Autor: Aníbal René Franco

Esquema:

- 1.- Introducción
- 2.- La empresa como sistema social integrado
- 3.- La cultura empresarial
 - A.- Concepto y funciones de la cultura empresarial
 - B.- Los elementos de la cultura empresarial
- 4.- Las Políticas de recursos humanos. La función de personal
- 5.- Planificación de plantillas. Análisis previsional de las necesidades de personal
- 6.- La descripción de puestos de trabajo
- 7.- Técnicas de evaluación del desempeño y rendimiento en los puestos de trabajo.
- 8.- El plan de formación del personal
- 9.- Conclusiones
- 10.- Referencias bibliográficas y documentales

1.- INTRODUCCIÓN

El concepto de empresa es algo que en nuestro tiempo, caracterizado por una fuerte crisis económica y un alto índice de paro, está muy presente en la mente de los ciudadanos. Sea porque vemos que muchas empresas se están destruyendo o sea porque depositamos en ellas la esperanza de que vuelvan a convertirse en una fuente de creación de riqueza pero, sobre todo, una fuente de creación de puestos de trabajo captan nuestro interés de una forma especial. Centrándonos ya en el análisis de aquello que supone un empresa, con la ayuda de los expertos, descubrimos que la misma está compuesta por un conjunto de elementos que tienen que funcionar coordinadamente para lograr unos objetivos.

El elemento o factor más importante que integra la empresa es el factor humano, que algunos denominan “capital humano”, convirtiéndose este en el motor de la actividad y el éxito de la misma a lo largo del tiempo. No existe duda sobre la afirmación que acabamos de señalar y esto hace que se tienda a cuidar cada vez más con detalle aspectos como la selección del personal, su formación, su integración en la empresa, su contribución al clima laboral, etc.

El hecho de que la empresa sea una realidad social hace que diferentes ciencias se interesen por ella y hagan sus contribuciones teóricas desde sus campos de estudio. A nosotros nos interesa encuadrar a la empresa dentro de la teoría general de sistemas.

2.- LA EMPRESA COMO SISTEMA SOCIAL INTEGRADO

Veamos en primer lugar el significado de la palabra sistema. El término sistema aparece en muchas ciencias, así hablamos de sistemas de ecuaciones, sistema métrico, sistema contable, sistema planetario, sistema educativo, sistema electoral, etc. En una acepción amplia diríamos que “sistema” es un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente entrelazados entre sí. También cabe decir que es un conjunto de cosas o elementos que ordenadamente relacionados entre sí contribuyen a un determinado fin o propósito.

Para clasificar los sistemas se utilizan muchos criterios; veamos algunos:

- a) Si las relaciones son o no mensurables físicamente, hablamos entonces de sistemas físicos o abstractos respectivamente.

- b) Si son debidos o no a actos conscientes del hombre; hablamos de sistemas artificiales o naturales respectivamente.
- c) Según mantengan o no relación con el entorno, tendríamos sistemas abiertos o cerrados.

Dentro de los sistemas abiertos nos encontramos con el sistema social, caracterizado porque sus elementos son personas.

Si analizamos la empresa, vemos que es un sistema por estar integrada por elementos interdependientes que se relacionan en función de un objetivo general que se fija previamente. A su vez, es un sistema abierto, pues actúa en relación permanente con el entorno, y es un sistema artificial, ya que es creado por el hombre.

La empresa está compuesta por personas que buscan unos objetivos y siguen unas pautas de comportamiento, pero también dentro de la empresa hay un subsistema físico (instalaciones, productos, maquinaria,...) determinado por las tecnologías a emplear. Ambos subsistemas, el social y el físico deben estar integrados para conseguir los objetivos que se marca la empresa. Por otra parte, la división de la empresa en subsistemas puede hacerse atendiendo a diferentes criterios, pues uno de los más utilizados es el funcional, resultando así los subsistemas de producción, comercial, financiero, administrativo, de investigación y desarrollo y el subsistema de personal, subsistemas que generalmente los llamamos departamentos. Tal como quedó claro al definir un sistema, estos subsistemas no pueden actuar independientemente por lo que deben estar integrados en función de unas relaciones internas (organización), basadas en la consecución de los objetivos o fines que se marca el sistema empresa.

Entendemos entonces la empresa como un sistema abierto, artificial, social e integrado.

3.- LA CULTURA EMPRESARIAL

A.- Concepto y funciones de la cultura empresarial. La idea de una cultura de empresa va asociada al factor humano, antiguamente llamado "factor trabajo". Es en los años treinta cuando surgen los primeros movimientos importantes a este respecto con la Escuela de las Relaciones Humanas pero fue sobre todo en la segunda mitad de los años 70 y en los 80 (es decir después de la primera crisis económica importante tras la 2ª Guerra Mundial) cuando ha ido tomando mayor importancia el estudio de la cultura de empresa, sea como cultura organizacional (según la escuela organicista), como cultura corporativa

(que parece hacer referencia a grandes unidades de producción) o como cultura estratégica (ya asociada a la idea de la excelencia empresarial).

La cultura empresarial define las señas de identidad internas de la empresa (su organización) y tiene su reflejo externamente en la imagen que proyecta (imagen corporativa). Ahora bien, la cultura empresarial recibe influencias externas (macroculturas del entorno) e internas (microculturas de los distintos grupos que la integran).

¿Qué función desempeña la cultura empresarial en la empresa?:

- a) Una función integradora de las subculturas interna y externa, que favorece el acoplamiento de todos los individuos que forman parte de la empresa y favorece también su compromiso con el proyecto empresarial.
- b) Una función de identidad que hace que un conjunto de características estén presentes en el tiempo y permita a sus componentes no sólo identificarse con ellas sino también marcar señas de diferencia con otras empresas.
- c) Una función de cohesión, es consecuencia de la anterior y que hace que sus miembros tengan sentimiento de pertenencia al grupo, a la vez que refuerza la unidad interna con respecto a unos objetivos.
- d) Una función de implicación de sus miembros, que se produce cuando existe confluencia entre el sistema de valores de la persona y el sistema de valores de la organización que definen su cultura. Hace que los individuos participen más en la empresa.
- e) Una función de adaptación de la empresa al entorno, marcada por la reafirmación interna de su propia cultura, pero con la necesaria flexibilidad para adaptarse a los cambios externos y para descubrir la forma en que puede contribuir a un mayor bienestar de la sociedad y a un mayor cuidado o sostenimiento del entorno natural.

B.- Elementos de la cultura empresarial. Para determinar los elementos de la cultura empresarial vamos a tomar en cuenta la aportación de Schein que indica un núcleo y una periferia, a los que se añaden unos valores y unos ritos:

- a) Núcleo. Estaría compuesto por las presunciones y las creencias básicas que poseen la mayoría de los miembros de la organización y que por tanto no son conscientes y son difícilmente cambiables. Por ejemplo: mitos, ideología, concepciones, etc.
- b) Periferia. Recoge aquellos comportamientos más explícitos y, por lo tanto, cambiantes. Ej.: las formas de comunicación, las normas, etc.
- c) Valores. Recogen los elementos de identidad de la empresa, señalan las pautas de actuación y sedimentan unas costumbres.
- d) Ritos. Son los modos de actuación de la empresa con respecto a las diferentes situaciones que pueden darse.

Fue Schein el que difundió intensamente el concepto de cultura corporativa, vista como el conjunto de supuestos sustentados de forma sólida sobre unos valores y prácticas de la organización.

Schein trabajó en el M. I. T. (Massachusetts Institute of Technology) con la ayuda de Douglas Mc Gregor (autor de la teoría del factor XY). Resumamos su aportación al concepto de cultura corporativa: los supuestos que los individuos desarrollan sobre sí mismos dentro de la organización (percepción de sí mismos, autoestima, satisfacción o no dentro de ella y que se va moldeando con la experiencia) son a su vez moldeados en gran medida por los supuestos que las organizaciones tienen sobre sus propios valores y objetivos y sobre la forma de hacer las cosas y que transmiten de distintas maneras a sus empleados. Posiblemente, lo que más ayuda a moldear es lo que Schein llama “el contrato psicológico” o los acuerdos tácitos que existen en una organización (acuerdos entre la entidad y los empleados), acuerdos en los que se unen sentimientos y voluntades pero sin que exista de por medio un acto solemne de compromiso y firma de papeles. Es como si se dijera que, a cambio de un buen salario, una alta valoración sobre ti, una promoción, un muy buen clima laboral... tú vas a dar todo lo que puedas.

El consenso sobre esos supuestos culturales entre trabajadores y directivos es esencial para poder lograr los objetivos de la organización. Según Schein hay cinco áreas clave sobre las cuales debería haber consenso:

- la misión (por qué estamos aquí)
- los objetivos
- los medios para lograr los objetivos (ejemplo: sistemas de recompensa, incentivos...)
- los medios para medir el progreso: informes, evaluación, autoevaluación
- las estrategias: sobre lo que debe hacerse cuando las cosas van mal

Por su parte Tom Peters, otro gran difusor de la cultura empresarial, dice que la cultura puede emerger de distintas maneras, desde los trajes sobrios y las camisas blancas (de los antiguos vendedores de IBM) hasta la sensación de pertenencia que pueden caracterizar a ciertos departamentos de la BBC (o de los empleados de Danone o de Campofrío, añadiríamos nosotros). En algunos casos se usan hasta apelativos como “los arturitos”, tal como se les llamaba a los socios de la, en su momento, famosa consultora Arthur Andersen (actualmente Acenture) para identificar el sentido de pertenencia y de ejemplaridad que transmitían los socios/trabajadores de hace unos cuantos años.

Para el autor, la cultura de una organización es lo que esta ha aprendido como unidad social total a lo largo de su historia, un conjunto de artificios (disposición de las oficinas, vestimenta...), valores (a menudo plasmados en ejemplos y anécdotas de la época del fundador) y supuestos subyacentes (la conducta dentro de la organización y la visión que se tiene de ella desde el exterior).

Se ha comprobado, dice Peters, que las empresas sobresalientes son impulsadas por sistemas coherentes de valores en los que muchos han sido dictados por la personalidad de un líder, como es el caso de la cadena de cafés Starbucks. En ocasiones esos líderes inculcan los valores con hechos más que con la palabra. ¿Un ejemplo de valor máximo?: el de IBM que siempre actúa como si estuviera a punto de perder todos sus clientes o el ejemplo de Hard Rock (cadena de cafeterías) que difunde en el reverso de la tarjeta de identificación de cada camarero el lema (motto): “Haz cada cosa de forma excepcional”. En nuestro país tenemos el caso de la distribuidora de material de oficina Alpadisa, cuyo valor aparece inscrito en un cartel de la sala de espera de su sede, que dice: “El único jefe es el cliente. Él puede despedir a cualquiera... simplemente comprando en otro sitio”.

Con cierta frecuencia suelen aparecer monográficos sobre el tema de la cultura empresarial (la forma de ser y de actuar de una empresa). Resumamos uno de esos, aparecido en un periódico de difusión nacional (El País). Se llama “Cómo construir una cultura corporativa”. El proceso para implantar y desarrollar una cultura corporativa fuerte supone fundamentarse en estos pilares básicos: los símbolos, los ritos y las ceremonias. Los símbolos compartidos son la base de todo, expresan los valores desde los que se construye la gestión. Es importante encontrar tres o cuatro “grandes palabras” que todo el mundo pueda recordar y que se repitan sistemáticamente. Los ritos son actos estructurados con unos actores preestablecidos y que se repiten en el tiempo para gestionar los elementos básicos de la actividad de compañía: gestión de la calidad, operaciones, etc. Son los rituales a través de los que se da estructura a los valores. Las ceremonias son las “celebraciones” con las que la organización reconoce, celebra y recompensa los resultados positivos alcanzados. Se añaden dos elementos en una implantación eficaz de la cultura corporativa. Los líderes, que tienen que encarnar la cultura, y la construcción del “nosotros”, lo que literalmente significa “no-otros”.

4.- LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS. LA FUNCIÓN DE PERSONAL.

Las políticas de recursos humanos hacen referencia a las grandes decisiones o grandes objetivos por los que opta una empresa con respecto a sus trabajadores. Partiendo de la base de que ellos van a pasar unas ocho horas al día durante X número de años la empresa debe plantearse cómo hacer que se compaginen los objetivos del negocio con los objetivos o deseos del trabajador. Cómo lograr que junto al objetivo “beneficios” se logre este otro objetivo: la satisfacción y el orgullo del trabajador por el hecho de pertenecer a la empresa. Eso llegará a ser una parte importante de la cultura corporativa de la entidad.

Esto hace que una de las principales misiones de la dirección de recursos humanos no deba ser la de dirigir esos recursos, sino proporcionar a todos los directivos de la empresa los métodos y medios necesarios para llevar a cabo las políticas de recursos humanos adoptadas. En este contexto la dirección de RR.HH., además del fomento de la cultura corporativa basada en los 5 elementos de Schein antes vistos, debe asegurar lo siguiente:

- a) La integración del personal en la empresa.
- b) La adecuación de las capacidades del personal a los objetivos de la empresa.
- c) El desarrollo del factor humano, tanto del individuo en sí mismo, con sus aspiraciones y valores como del trabajador que participa en la vida y el desarrollo de la empresa. Esa participación puede ir desde la más simple colaboración hasta el sistema de cogestión, sistema implantado en muchas empresas alemanas, lo que supone que trabajadores y responsables de la dirección de la entidad gestionan la empresa, conjuntamente.
- d) El desarrollo del marketing interno, facilitando la comunicación.
- e) La calidad de vida del personal (los movimientos por la calidad de la vida del trabajo -CVT- aparecen a finales de los años sesenta y adquieren su principal desarrollo en Japón).
- f) Su integración del departamento de RR. HH. dentro de la dirección estratégica de la empresa para buscar ser el brazo derecho de la dirección general en cuanto a implantación de las políticas relacionadas con este ámbito. No debe olvidar el responsable de recurso humanos que él es quien debe persuadir e influir en todos los demás jefes y mandos intermedios para que las políticas se encarnen en cada intervención de ellos y que tenga que ver con el factor “recursos humanos”.

Un buen ejemplo de la política de mimo a la plantilla lo tenemos en la empresa DANONE que hace poco fue premiada por tal motivo y que sigue encabezando el ranking de buen trato al personal (entre las diez mejores empresas de la Unión Europea), con una plantilla de 1.785 empleados.

Con respecto a la evolución de las políticas de gestión de los recursos humanos “El Manual del Director de Recursos Humanos” editado por el diario Cinco Días recoge como tendencias futuras las siguientes:

- 1) Participación de los trabajadores en las decisiones. Supone un mayor poder de decisión y de responsabilidad de las personas en su trabajo.
- 2) Gestión del conocimiento o del talento. Implica la capacidad para gestionar los conocimientos e ideas de los individuos de forma conjunta.
- 3) Gestión por competencias. Supone que el núcleo de la gestión de recursos humanos son las personas que los componen, teniendo en cuenta sus conocimientos, habilidades y actitudes. El tema de los objetivos basados en competencias ha sido incorporado también en nuestro sistema educativo, a raíz de la Ley Orgánica de Educación de 2006.
- 4) Flexibilidad e individualización salarial.
- 5) Gestión adecuada de la información.
- 6) Impulso del liderazgo en la organización.
- 7) Potenciación y planificación de la formación.

Viendo ya aspectos concretos, cabe decir que toda empresa que deba adoptar unas buenas políticas de gestión de los Recursos Humanos tendría que contemplar, entre otros aspectos:

- a) El plan de empleo. Recoge la planificación y selección de los recursos humanos en la empresa. Todo eso hecho de forma respetuosa. Hace cierto tiempo saltaron a la prensa española algunos casos relacionados con entrevistas cargadas de ironía y humillantes o documentos encontrados en la basura en los que se leían anotaciones como “dónde irá esta gorda...”.
- b) El plan organizativo, orientado hacia unos métodos eficientes de descripción, análisis y valoración de los puestos de trabajo.
- c) El plan de retribuciones. En él figurarán las remuneraciones y prestaciones para los empleados en función de los objetivos de la empresa.
- d) El plan de carrera profesional.
- e) El plan de marketing interno que incluye la comunicación interna y las estrategias de motivación del personal.

- f) El plan de relaciones laborales. Incluye el marco de relación con los sindicatos y de participación de los trabajadores en la empresa.
- g) El plan de seguridad y salud laboral.
- h) Un plan de gestión de datos y sistema de información como apoyo a la gestión de los demás planes.

La función de *Personal*

Uno de los subsistemas que identificamos dentro del sistema empresa, atendiendo a una clasificación funcional, es la función de personal.

La empresa está compuesta por capital (recursos materiales y monetarios), trabajo (recursos humanos) y las relaciones existentes entre los representantes del capital y el factor trabajo. La función de personal tendría por misión la administración de los recursos humanos y el establecimiento de unas relaciones adecuadas entre el capital y el trabajo. Esta actuación viene definida por diferentes políticas de recursos humanos que adopta la empresa. Cabe decir que la función de personal es la que da viabilidad a las políticas y anima a todo el personal, sobre todo directivo, a que aplique esas políticas en la medida en que le corresponda.

La gestión de los recursos humanos ha experimentado una modificación muy grande en los últimos años. Se ha pasado de los “departamentos de personal” a los “departamentos de recursos humanos”. Este no ha sido un cambio sólo de nomenclatura, sino de concepto. Las empresas modernas con unos procesos más tecnificados requieren de un personal con una mayor cualificación y donde la formación debe ser constante ya que los procesos de producción se van transformando a gran ritmo. Todo esto hace que la función de recursos humanos haya dejado de ser la mera selección, contratación, despido y nóminas como era antes, para centrarse cada vez más en, por ejemplo, políticas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

La evolución descrita antes ha hecho que incluso se haya cuestionado en algunas empresas la existencia del departamento de recursos humanos, que no la función. Así un representante del Lloyds Bank anunció hace unos años en una reunión de la Asociación Británica de Ejecutivos de Recursos Humanos que su empresa había suprimido el departamento de RR.HH., recogiendo la función cada uno de los directivos en su área funcional de competencia.

Dentro de la política de recursos humanos llamada “gestión por competencias” está también la retribución basada en las competencias. Eso quiere decir que se trata de dar un reconocimiento económico no sólo porque el trabajador sabe y puede sino también porque quiere. Este “quiere” hace referencia al factor motivacional del trabajador. Pero, ¿cómo se comprueba eso? Según Flannery, en su escrito “People, Performance and Pay” (PPP), esa labor no resulta fácil. Pues requiere una observación, entrevistas y análisis disciplinados sobre el trabajo del empleado. Los asuntos a estudiar serían, por ejemplo: ¿coopera?, ¿tiene predisposición para el trabajo en equipo?, ¿habla de los miembros de su equipo a otros de dentro y fuera de su equipo de un modo positivo?, etc. En nuestro ámbito educativo también se intenta compensar la especial dedicación de los docentes pero aún no se encuentra un sistema medianamente justo. El punto más difícil de identificar en orden a retribuir esa especial dedicación no es ni el sabe ni el puede sino el quiere. Allí esta la diferencia entre aportar mucho o poco a la educación de un muchacho en un alto nivel de calidad. Esa especial dedicación estaría demostrando también un alto nivel de rentabilidad social de la inversión en educación.

5.- PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS. ANÁLISIS PREVISIONAL DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL.

La planificación de plantillas se centra en la determinación de las necesidades de la empresa con respecto al personal, su cualificación para los puestos y en los tiempos adecuados. El departamento de personal o de recursos humanos es el que tiene que ajustar la oferta interna y externa del personal a las vacantes que en un momento determinado pueda tener la organización. Una mala planificación en este campo repercutirá claramente en los resultados de la empresa. Así, puede darse un descenso en la productividad debido a los puestos sin cubrir, incumplimiento de los plazos de entrega por falta de la cualificación debida del personal, dimisiones imprevistas debido a los planes de transformación de la compañía o desmotivación colectiva y nacimiento de conflictos con la dirección debido al altísimo rendimiento que se exige al poco personal que se ha contratado.

De ahí la importancia de que, para garantizar la eficacia a lo largo del tiempo, se deba vincular a los planes operativos la visión a largo plazo, incluyendo todas las posibles eventualidades y las posibles soluciones para los casos de emergencia. En la elaboración de los planes a largo plazo deben intervenir, aparte de la dirección general y el responsable del departamento de personal el resto de jefes de departamento que

aportarán sus enfoques desde sus áreas, mostrando datos estadísticos, historiales, índices de incidencias como de accidentalidad, absentismo o productividad.

Fruto de las reuniones será una planificación estratégica sólida de plantillas. Pero esto no siempre ocurre en la realidad. Existen aún organizaciones en las que la dirección general presta atención a las funciones del departamento de recursos humanos sólo cuando se ha terminado de hacer lo "importante". Hay otras empresas en las que esta planificación no se hace con profunda responsabilidad de modo que al poco tiempo surgen las dificultades como falta de personal o exceso de éste, afectando directamente al logro de los objetivos de beneficios marcados para el año económico en la compañía. Hace muy poco tiempo despidieron a la directora de recursos humanos de una empresa porque había optado por contratar personal en exceso a través de una Empresa de Trabajo Temporal. El exceso de contratación afectó directamente al logro de los objetivos económicos del año. Lo que habría que preguntar en este caso es si la responsabilidad fue únicamente suya o la compartía con la dirección general.

Es necesario que todos los directores de empresas así como los responsables de departamentos o de líneas (líneas de productos, por ejemplo) tomen conciencia de las consecuencias que se derivan de la mala planificación de plantillas no sólo en cuanto a lo económico sino también en cuanto a productividad, a motivación del personal, a imagen externa de la empresa y, en definitiva, en los tiempos que corren, en cuanto a la segura supervivencia de la misma.

Las etapas del proceso de planificación de plantillas son las siguientes:

- Determinar la repercusión de los objetivos de la organización para el corto, medio y largo plazo
- Definir las competencias de los empleados, el número necesario, la oferta interna existente a la hora de responder a los objetivos de la organización
- Determinar la demanda propia de la organización de forma muy precisa, contemplando las eventualidades
- Definir y desarrollar los planes de acción para atender a tales necesidades a partir de los recursos propios o a través de la contratación de nuevo personal.

Volvemos a insistir que en la toma de decisiones de todo esto es conveniente sentar en la mesa a los responsables de los distintos departamentos o áreas, aunque al final la decisión la tuviera que tomar sólo el responsable de recursos humanos.

Análisis provisional de las necesidades de personal

Dentro de la planificación de los recursos humanos la empresa necesita hacer una previsión de las necesidades de plantilla. Toda empresa debe planificar muy bien sus actuaciones. Eso ayuda a conseguir mejor los objetivos que permitan la competitividad y el éxito empresarial.

¿Qué necesitamos prever con respecto a la plantilla?, además de lo señalado anteriormente, destacaremos:

- a) Poner a punto el proceso de selección del personal
- b) La formación necesaria para ese personal
- c) El coste de ese personal y el rendimiento que esperamos del mismo

¿Qué fines perseguimos al hacer esas previsiones?

- a) Rentabilizar los recursos humanos que utilizamos, fijando unas políticas de formación y promoción adecuadas.
- b) Diseñar carreras profesionales que nos permitan:
 - Nutrir los puestos altos de la pirámide empresarial desde abajo.
 - La satisfacción del personal al ofrecerle posibilidades de desarrollo profesional.
- c) Colaborar en el desarrollo en la empresa de acciones sobre nuevos productos, mercados, procesos y métodos, tecnologías, etc.
- d) Integrar la planificación del personal en la planificación general de la empresa:
 - Para que estas previsiones sean utilizadas por otros departamentos y viceversa
 - Para colaborar en la obtención de beneficios empresariales
 - Para intervenir en la previsión de estrategias y tácticas para posibles ampliaciones o reducciones del negocio.

Para la realización de esta previsión de necesidades de personal se usan, cada vez más, instrumentos estadísticos, pues intervienen una gran cantidad de variables. Las previsiones hay que hacerlas para diferentes plazos, incluyendo factores diferentes según el plazo (corto, medio y largo plazo).

Así, en las previsiones a corto plazo influyen más los programas de producción, distinguiendo entre las previsiones de mano de obra directa y las de mano de obra indirecta. La primera está relacionada directamente con la cantidad de producción y sus necesidades se calcularán basándose en el programa de producción, el tiempo de trabajo y el tiempo necesario para producir una unidad. La segunda, la mano de obra indirecta, se suele calcular basándose en la planificación que hace la empresa de los objetivos y basándose también en la experiencia.

En las previsiones a medio y largo plazo influyen más las decisiones estructurales (modelos organizativos, condiciones de producción,...) y las modificaciones de las condiciones del entorno (legislación, coyuntura económica,...). Estas previsiones, naturalmente, siempre serán menos precisas que las realizadas a corto plazo.

6.- LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de puestos de trabajo forma parte del plan organizativo incluido dentro de la política de recursos humanos de la empresa y suministra información al sistema de gestión de esos mismos recursos.

Denominamos puesto de trabajo al conjunto de actividades y recursos materiales necesarios para la realización de un trabajo determinado. Debemos entender este concepto en un sentido dinámico, pues ese conjunto de actividades y elementos pueden estar en permanente cambio. Estos puestos de trabajo se ordenan según los objetivos de la empresa y los criterios organizativos que en ella se den.

¿Qué tipos de puestos de trabajo hay en una empresa?, para clasificarlos podemos atender a diferentes criterios:

- a) Grado de responsabilidad
- b) Capacidad que implique de tomar decisiones
- c) Según el organigrama de la empresa
- d) Según permita el acceso a los recursos de la empresa
- e) Según la formación requerida para su desempeño
- f) Según el tipo de rendimiento (cualitativo y cuantitativo) para la empresa

Los criterios a utilizar por cada empresa en esta clasificación son importantes a efectos del análisis, descripción y valoración que haga de los puestos de trabajo, pues se están marcando criterios diferenciadores en función de los objetivos empresariales.

- El análisis de los puestos de trabajo consiste en el estudio y recopilación de toda la información relativa a un puesto de trabajo.
- La descripción consistiría en la elaboración sistematizada y ordenada de la información anterior, y daría como resultado un documento que recoge toda la información en función de las necesidades de la empresa en lo que respecta a su política de recursos humanos.

¿Para qué usamos este instrumento de gestión de recursos humanos?

Para identificar los puestos de trabajo, determinar las funciones y tareas que en él se realizan y para determinar los perfiles profesionales de las personas que deben ocuparlos. Esto nos permitirá:

- a) Optimizar los recursos humanos mediante la racionalización de la estructura organizativa de la empresa
- b) Realizar una asignación efectiva de recursos humanos y materiales a los puestos de trabajo
- c) Sirve como instrumento para la planificación de plantillas
- d) Permite diseñar carreras profesionales y planes de formación
- e) Permite la valoración de los puestos de trabajo
- f) Sirve de base para la evaluación del desempeño
- g) Se utiliza para la evaluación de riesgos en materia de seguridad y salud
- h) Facilita la selección de personal

El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo abarcaría:

- a) Establecer los objetivos y asignar las responsabilidades a los empleados
- b) Organización del proceso y selección de la información que vamos a necesitar
- c) Fase de desarrollo del proceso, donde recogeremos y elaboraremos la información
- d) Descripción. Donde integraremos la información y elaboraremos la documentación que resulte de ello

Es importante centrarnos en qué información recoger y cómo recogerla. Respecto a la primera pregunta, sería importante, por ejemplo:

- a) Conocer los datos que identifican el puesto de trabajo
- b) Su ubicación en el organigrama de la empresa
- c) Actividad que se realiza en ese puesto de trabajo. En un puesto siempre se realizan diferentes tareas que conviene jerarquizar en función de la importancia relativa que tiene para cumplir los objetivos empresariales
- d) Perfil profesional necesario para el desempeño del puesto. El perfil marcará unos conocimientos, actitudes, habilidades cognitivas y destrezas manuales

Con respecto a la pregunta, ¿cómo recoger la información?, las técnicas más comunes son:

- a) La observación directa. El analista recoge la información a través de observar al empleado en su puesto de trabajo
- b) Cuestionario. El analista lo presenta al empleado que desempeña el puesto para que lo cumplimente y luego lo supervisa el jefe directo
- c) Entrevista. Se realiza por el analista y hay varias modalidades:
 - 1) Realizada al empleado
 - 2) Realizada al superior directo
 - 3) Realizada a empleado y superior para completar la información
- d) A través de reuniones. Puede haber varios tipos:

- 1) Del analista con un grupo de trabajo formado por empleados titulares de diferentes puestos
 - 2) Del analista con un grupo de expertos
- e) Diario de actividades. Mediante el cual el analista pide al empleado que refleje las actividades que va realizando durante un día, el tiempo dedicado y las observaciones que estime oportunas

Una vez realizados el análisis y descripción de los puestos de trabajo y elaborada la documentación en la que se recogerá la información podemos pasar a la valoración de esos puestos. Valorar o evaluar un puesto de trabajo es cuantificar su contenido en función de los objetivos de la empresa y en relación con los demás puestos de trabajo. La valoración de puestos de trabajo parte de unas determinadas premisas:

- a) Evaluamos el puesto no al empleado que lo desempeña
- b) La evaluación debe realizarse en el contexto de cada empresa determinada, según su organigrama y los objetivos planteados
- c) La valoración de puestos de trabajo es algo dinámico pues la realidad empresarial también lo es. Esto supone que la valoración de un puesto se hace en un momento determinado y para unas condiciones determinadas
- d) El sistema de medición debe ser igual para todos los puestos, empleando los mismos factores y niveles. El metro debe medir para todos cien centímetros.

¿Para qué realizamos la valoración de puestos de trabajo?

Sirve sobre todo para jerarquizar los puestos de trabajo de una empresa y nos da una visión general de la organización de la misma. Pero hemos de tener en cuenta que el proceso no es absolutamente objetivo ya que está sometido a unas valoraciones del analista y además suele provocar rechazo por parte de los empleados titulares de los puestos que se evalúan.

Para evitar el primer inconveniente hay que diseñar el proceso desde el punto de vista estadístico convenientemente y para evitar el rechazo de los empleados ha de informárseles de los objetivos que se persiguen con claridad.

Para valorar los puestos de trabajo existen diferentes técnicas:

Técnicas no cuantitativas

- a) Jerarquización. Consiste en comparar los diferentes puestos de la organización y establecer una jerarquía entre ellos, para lo que se eligen unos puestos claves cuyo contenido organizativo sea muy

claro y de diferentes áreas funcionales y diferentes niveles. Se jerarquizan y el resto de puestos se clasifica de acuerdo a la escala antes realizada por comparación con los puestos previamente elegidos. La comparación en un área funcional no genera especiales dificultades, hay más al hacer comparaciones interdepartamentales. Una forma de superar las dificultades es aplicar el método de comparación por pares.

- b) Clasificación. Se establecen primero unos niveles jerárquicos o categorías y se van encajando los diferentes puestos dentro de ellos. Dentro de cada categoría se clasificarán los puestos de trabajo que en él estén comprendidos. La dificultad estriba en definir los niveles ya que con ello se define implícitamente la estructura organizativa de la empresa.

Técnicas cuantitativas

- a) Clasificación por puntos. Para desarrollar este método hemos de elegir los factores o criterios a través de los que vamos a valorar los puestos de trabajo (responsabilidad, esfuerzo...), debiendo ser comunes a casi todos los puestos y suficientemente importantes para que permitan la diferenciación. Esos factores estarán en función de la estructura organizativa, de los objetivos empresariales y de la propia cultura empresarial. Después de identificar los factores de análisis, dentro de cada uno de ellos identificamos subfactores (ej.: dentro del factor esfuerzo, podemos diferenciar entre físico y mental). A continuación se da una valoración numérica a los factores (por ej.: factor esfuerzo el 20% del total) y a los subfactores. Después, el analista interpretará y dará una calificación final.

Aspectos positivos de esta técnica: se puede hacer una comparación sistemática de los puestos de trabajo y situar a cada puesto en una posición exacta. ¿Lo negativo?: no todas las personas lo comprenden fácilmente, requiere un equipo de técnicos y eso supone un elevado coste.

- b) Comparación por factores. En primer lugar se definirían los factores a utilizar para la evaluación que serían comunes a todos los puestos de trabajo. A continuación identificaríamos los puestos tipo que nos van a servir de referencia para la clasificación de los demás. Se valoran los puestos clave y los demás se valorarían por comparación respecto de ellos, factor por factor.

7.- TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

La evaluación del desempeño y el rendimiento surgió en Estados Unidos, en la década de 1920-1930, momento en que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva relacionada con la responsabilidad que tiene un puesto de trabajo y con las aportaciones del empleado al éxito de la empresa.

Toda organización, además de valorar los puestos que en ella hay debe evaluar el desempeño y el rendimiento de cada empleado para conseguir la eficiencia.

Las técnicas de evaluación del desempeño y rendimiento hacen referencia a cómo se hace esta evaluación. En ese sentido cabe decir que la evaluación es un proceso mediante el cual se valora la eficacia de las personas en las funciones que realizan dentro de la organización a partir de unos criterios predeterminados.

Los objetivos que perseguimos con la evaluación del desempeño y el rendimiento son:

- a) Mejorar la política retributiva, relacionando el salario con el desempeño de puesto
- b) Mejora el sistema de selección de personal, pues por un lado nos identificará perfiles profesionales necesarios para el desempeño de un puesto y por otro nos informará sobre la eficacia de procesos de selección anteriores
- c) Mejorar los sistemas de comunicación interna, al informar de la implantación del proceso y de los resultados del mismo
- d) Aumentar la motivación del personal, pues comprobará que su aportación a la organización es tenida en cuenta
- e) Aportación a los planes de formación, pues se detectarán carencias formativas en el personal
- f) Ayuda en el diseño de carreras profesionales al identificar las capacidades de cada empleado
- g) Facilitar la adecuación persona-puesto de trabajo
- h) Involucrar a los empleados en los objetivos de la organización
- i) Favorecer un estilo de dirección participativo

El impulso de esta tarea le corresponde al departamento de recursos humanos (análisis de la ejecución de tareas), aunque materialmente no haga las evaluaciones.

La evaluación del desempeño y el rendimiento sigue una serie de fases, que son:

- a) Análisis de la situación actual. Nos va a poner en relación los objetivos que nos marcamos con lo que estamos haciendo, identificando las necesidades de cambio
- b) Diseño del sistema. Se marcarán los objetivos, se identificarán los destinatarios y se establecerá el sistema para realizar la evaluación
- c) Implantación del sistema. Se establecerán las estrategias para el buen funcionamiento del sistema como el plan de comunicación, el plan de formación de los evaluadores, el sistema de evaluación, etc.
- d) La fase de aplicación del sistema. Se comunicará a los interesados que van a ser evaluados, se enviarán cuestionarios, se comunicarán fechas, se realizará la entrevista y se comunicarán los resultados
- e) Mantenimiento y desarrollo del sistema. Controlando la implantación, su desarrollo y sus resultados, actualizándolo y mejorándolo

Al realizar la evaluación del desempeño se pueden utilizar diferentes enfoques: centrándose en las características de la persona o en los resultados que obtenga o bien mezclar ambos criterios. Dependerá de la organización, de los objetivos que se persigan o del puesto que se ocupe. Hay otros enfoques, basados en la evaluación por objetivos (nos centramos en la obtención de los objetivos previamente marcados), en la evaluación por factores (se definen unos criterios previos a evaluar) o mixta, mezclando objetivos y factores.

Para realizar la evaluación podemos utilizar diferentes modelos:

- a) Modelos de escalas. A través de la escala el evaluador indicará el nivel de consecución de los objetivos o de cumplimiento de los factores por el individuo en el desempeño de su puesto de trabajo. Las escalas pueden ser numéricas, gráficas, no cuantitativas (ej.: usando adjetivos o descripciones de conductas), etc. Un ejemplo de modelo de escalas es el llamado de "elección forzada". El evaluador tiene delante una serie de frases que describen comportamientos y actitudes del empleado. Él escoge las que mejor describen al que se evalúa.
- b) Modelo de uso de acontecimientos. Esos acontecimientos pueden ser los que el evaluador ha considerado importantes en su observación o bien los que ha prefijado antes de la observación, y sobre ellos emite el informe de evaluación.
- c) Modelo por clasificación. Se establece por comparación del rendimiento de los diferentes individuos a evaluar en el desempeño de sus puestos.

En cuanto a las formas de evaluar, hay tres modelos básicos:

- a) A través de un cuestionario
- b) A través de la entrevista
- c) A través de la observación directa

Estos modelos no son en absoluto excluyentes, sino que pueden darse conjuntamente y complementarse.

El desarrollo de la evaluación sigue los siguientes pasos:

- 1º) Comunicación a los individuos que van a ser evaluados. Es muy importante marcar claramente cuales son los objetivos de la misma y los beneficios tanto para la organización como para el individuo. Debe realizarla el departamento de recursos humanos.
- 2º) Envío de cuestionarios y del material explicativo al evaluado.
- 3º) Fijar la fecha de entrevista y aclarar las dudas que tenga el evaluado, entre éste y el evaluador.
- 4º) Entrevista de evaluación y recogida de los cuestionarios.
- 5º) Comunicación de los resultados de la evaluación al evaluado. Igualmente, debe hacerse por el departamento de recursos humanos.

En la entrevista el evaluador debe ganarse la confianza del evaluado indicándole los objetivos que se persiguen y aclarando las dudas que tenga. Es muy importante que el empleado no se sienta acosado, sino que entienda que este instrumento va a beneficiarle en su trabajo pues le puede marcar una buena carrera profesional, por ejemplo. Evaluador y evaluado deben expresar sus puntos de vista sobre los resultados obtenidos y llegar a un consenso sobre la valoración. Es fundamental que el evaluador se centre sobre todo en aspectos del rendimiento y no de la personalidad, pues el empleado puede ponerse a la defensiva y que al transmitir la valoración el analista comience destacando los aspectos positivos de la evaluación, para continuar con los negativos admitidos por ambos y analizar al final las causas y sus posibles soluciones.

La conclusión de la entrevista es clave para su eficacia, pues de ella surgirán los compromisos que definirán posibles cambios de actitud en el empleado, necesidades de formación, resultados a conseguir y objetivos de desarrollo a marcar.

Pero toda evaluación de desempeño y rendimiento debe estar sometida a unos controles que permitan su eficaz implantación, su desarrollo adecuado y que se consigan unos resultados satisfactorios. Como todo instrumento de gestión de recursos humanos, si se gestiona mal puede traer consecuencias negativas para la organización. Para ello analizaremos la eficacia del sistema, las deficiencias detectadas y las posibles mejoras a implantar.

8.- EL PLAN DE FORMACIÓN DEL PERSONAL

Tenemos que admitir que el entorno en el que se mueve la empresa es cada vez más cambiante. Esto supone una continua adaptación a nuevas necesidades, surgiendo así la formación como uno de los elementos de esa adaptación. Pero esa formación debe responder a unos objetivos, a unas necesidades de los individuos y de la organización, tiene unos costes, etc., es decir está dentro de un contexto empresarial y por ello ha de ser planificada en aras de su rentabilidad; surge así el plan de formación.

El plan de formación es el conjunto de acciones formativas, diseñado por la empresa para un tiempo determinado y destinado a adaptar las competencias profesionales a los objetivos empresariales.

El contenido básico de un plan de formación debe estar compuesto por:

- a) Un diagnóstico de las necesidades de formación. Partimos de un análisis del entorno y de la situación interna, que nos permita detectar las necesidades. Utilizaremos herramientas como entrevistas, cuestionarios, resultados de la evaluación del desempeño, etc.
- b) Marcar unos objetivos bien definidos.
- c) Posibilidad de incluir en este del plan de formación temas como la gestión de recursos humanos, la carrera profesional, la evaluación del desempeño, etc.
- d) Presentar las actividades formativas a realizar, indicando claramente en qué consisten, cuándo se realizarán, a quién van dirigidas, objetivos de cada una de ellas, quiénes van a impartir (se pueden utilizar recursos propios o ajenos), etc.
- e) Análisis detallado de los costes del plan.
- f) Beneficio esperado del plan. Los resultados esperados deben ser cuantificables para ser comparados con los costes y comprobar la rentabilidad del mismo.
- g) Establecer unos indicadores de evaluación del plan. Deben abarcar tanto a la gestión del mismo como a las acciones formativas y a la transferencia de la formación al trabajo diario. Es necesario utilizar cuestionarios para que los involucrados evalúen cada una de las acciones formativas en que participen (por ejemplo, sobre los ponentes, la organización, adecuación de la formación a las necesidades, etc.).

Pero para que un plan de formación sea eficaz es necesario que:

- a) La dirección lo apoye implicándose en el mismo.
- b) Responda a las necesidades reales de formación de los individuos y de la organización.

- c) Las personas que van a recibir la formación participen.
- d) Se cree una estructura organizativa que gestione la formación.
- e) Se haga un seguimiento permanente y una eficaz evaluación del plan.
- f) Que todos los miembros de la organización lo asuman como algo valioso y necesario para ellos mismos y para la organización en su conjunto.

El plan de formación, como hemos indicado antes, debe responder a unos objetivos que serán propios de cada organización.

¿Qué podemos conseguir con un buen plan de formación?:

- a) Mejorar el rendimiento de los empleados o solucionar problemas en puestos de trabajo concretos.
- b) Motivar al personal de la empresa, pues estará adquiriendo unas competencias profesionales que mejorarán sus posibilidades de carrera profesional.
- c) Mayor cohesión en la organización al señalarse en el plan de formación unos objetivos comunes.
- d) Mayor integración de los empleados al armonizar sus intereses individuales con los de la organización.
- e) Ayuda a la mejora de la comunicación interna.
- f) Es útil para la realización de los planes de carrera de los empleados.
- g) Permite planificar la promoción interna.
- h) Mejora el desempeño de las actividades, favoreciendo la adecuación al puesto de trabajo.
- i) Ayuda a mantener o crear una cultura empresarial.
- j) Favorece la gestión del cambio en la organización, comprometiendo a todos sus miembros y consiguiendo la adaptación de los individuos a los cambios del entorno.
- k) Mejorar la imagen de la empresa.
- l) Potenciar el trabajo en equipo. El trabajo en equipo puede incluso ser motivo específico de alguna de las acciones formativas.

Por último, digamos que la formación para que sea eficaz debe ser permanente y debe potenciar la adaptación y el autoaprendizaje, sin estas premisas nos quedaremos en planes aislados que no tendrán la repercusión necesaria en los planes estratégicos de la organización ni se rentabilizarán los altos costes que todo eso supone. En dos palabras vamos a responder a la pregunta ¿cómo evaluar cursos? Antes del curso: escoja bien la institución a la que va a encargarla formación de su personal y otros detalles. Durante la formación: hay que evaluar durante el proceso de enseñanza. Conviene aplicar un cuestionario al monitor que dirige el curso, a los asistentes y al experto que observa las

sesiones formativas... Meses después: pasar una encuesta a los que asistieron al curso para saber el impacto de la formación, es decir, si se está aplicando la conducta que se quiso potenciar o sobre el problema que había que erradicar.

9.- CONCLUSIONES

Una frase muy utilizada en un sinnúmero de empresas es que su principal activo es su personal. Efectivamente, la importancia que ha adquirido el capital humano en la empresa ha sido clave al mecanizarse los procesos más repetitivos, los cuales requerían poca formación. La nueva realidad empresarial demanda personas más formadas, personas que aporten lo suyo en la empresa y que no se conformen. Una forma de contribuir por parte de los empleados es dar sugerencias sobre la mejora de los procesos productivos y de la organización, sugerencias que suelen surgir de la experiencia y que están orientadas a la mejora continua. Tal actitud requiere, naturalmente, que estos se sientan identificados con los objetivos de la empresa y comprometidos con su trabajo. Dentro de ese contexto se puede plantear la lucha por la excelencia empresarial o por la calidad total.

10.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Los principios del Marketing. Cinco Días.
- Manual del Director de Recursos Humanos. Cinco Días.
- La evaluación del desempeño. El capital humano en la empresa. Cuadernos de “Cinco Días”. Coopers&Lybrand.
- *Fernández Ríos, M.*: “Análisis y Descripción de los puestos de trabajo”. Ed. Díaz de Santos.
- *Abancens, A. Y Lasheras, J. M^a*: “Organización Industrial”. Ed. Donostiarra.
- *Maddux, R. B.*: “Evaluación efectiva del desempeño”. Ed. Trillas.
- *Riesgo, L.*: “La formación en la empresa”. Ed. Paraninfo.
- *Peters, Tom*: “En busca de la excelencia”. Ed. Folio. Barcelona.
- *Prensa variada como El País, El Mundo, ABC, etc.*
- *Colección emprendedores de Economía y Empresa*. “Master en Gestión de Empresas”. ESIC. Madrid.
- *Paginas web*: www.plantillasmil.com; www.rrhhdigital.com;
- www.workmeter.com