

TEMA 20

LA EMPRESA COMO SISTEMA SOCIAL INTEGRADO. LA CULTURA EMPRESARIAL. LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS. LA FUNCIÓN DE PERSONAL. PLANIFICACIÓN DE PLANTILLA. ANÁLISIS PROVISIONAL DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. TÉCNICAS DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO. PLAN DE FORMACIÓN DEL PERSONAL.

1. LA EMPRESA COMO SISTEMA SOCIAL INTEGRADO

2. LA CULTURA EMPRESARIAL

2.1. Filosofía Empresarial y Cultura Empresarial

2.2. Cultura Empresarial, Potencial Estratégico y Estrategia

3. LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

4. LA FUNCIÓN DE PERSONAL

4.1. La promoción de personal interno

4.2. El recurso al mercado externo

5. PLANIFICACIÓN DE PLANTILLA

6. ANÁLISIS PROVISIONAL DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

8. TÉCNICAS DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

9. PLAN DE FORMACIÓN DEL PERSONAL

9.1. Introducción

9.2. Objetivos y principios

1. LA EMPRESA COMO SISTEMA SOCIAL INTEGRADO

Se trata de partir de una concepción de la empresa como un sistema abierto en equilibrio dinámico. Se busca armonizar la actuación de los elementos del sistema con base en un *papel* a través de personas y grupos de ellas que utilizan materias primas, tecnologías, información, procesos..., para alcanzar unos objetivos, inmersos en un entorno con cambios continuos pero de naturaleza discontinua con el que se está interactuando en cada momento.

Al estudiar la empresa como sistema social integrado nos parecen elementos, tanto externos como internos, de distinta naturaleza, pero que deben mantenerse en equilibrio y funcionar armónicamente si queremos conseguir las sinergías buscadas cuando decidimos juntarlos, y es igualmente necesario que el diseño de los elementos y la captación de su significado global se hagan simultáneamente.

Si consideramos la empresa como un todo complejo, interconectado y globalizado, en donde cada vez más todos los componentes dependen del resto, tendremos que encaminarnos hacia un enfoque de *causalidad global* en donde busquemos las relaciones entre los detalles teniendo en cuenta lo global.

Pero no podemos hablar de la empresa como sistema social, sin tener en cuenta los efectos de la crisis y el cambio. A la crisis y al cambio los podemos considerar tanto generadores internos como externos del sistema. La crisis generalmente nos puede y seguramente nos debe llevar a modificaciones estructurales, estratégicas o culturales. Tarde o temprano la crisis nos plantea la necesidad de revisar las bases del modelo organizativo y de plantearnos que la simple adaptación a las circunstancias ya no es suficiente, es imprescindible la anticipación y el cambio.

Respecto al cambio, cualquier sistema y por tanto la empresa, trata de mantenerse en equilibrio previendo el cambio y si consideramos la empresa como un sistema abierto, la única manera de prevenir el cambio será cambiando, es decir, anticipando el cambio.

Al prever el cambio, la empresa actúa provocando así mismo cambio. Este es el motivo de que las empresas al no tener una postura conservadora se estén convirtiendo en unos agentes del cambio social muy importantes, ya que también los cambios *desde dentro* son generadores del sistema y pueden anticiparse a la evolución del entorno e influir en él.

Sin embargo, es también un aspecto clave considerar el entorno como cada vez más inmerso en la empresa. La empresa no puede actuar sobre el entorno pensando que representa factores exógenos a tener en cuenta una vez decidido cómo actuar. Son *inputs de primer grado* cuya interrelación con los factores endógenos es cada vez mayor.

De la misma forma, los propios elementos de la empresa dejan de tener una única naturaleza. Por ejemplo, los proveedores no son ya solamente proveedores, en muchos casos son ahora también informadores, colaboradores, cliente e incluso socios. A la vez los consumidores

pueden ser además de clientes, prescriptores, analistas de la empresa,... Incluso la competencia puede colaborar en ocasiones con la empresa.

Por tanto, vemos que existe una autentica difuminación en cuanto a los límites del sistema y que resulta muy difícil diferenciar totalmente lo que es externo y lo que es interno, ya que la empresa está cada vez más unida con el medio en el que coexisten.

Hay que tener en cuenta, además, que la forma en que se percibe la empresa puede ser diferente de unos mercados a otros y que indudablemente va variando dependiendo de los objetivos corporativos marcados en cada situación. Por otra parte, ante un entorno en constante cambio con el que se precisa estar en equilibrio, se necesita que exista una identidad basada en valores que, aunque puedan evolucionar, sustenten el nuevo *macrosistema empresa-entorno*.

Una de las claves del equilibrio organizativo reside en la congruencia entre la identidad proyectada al exterior y la identidad *vivida y sentida* por las personas que trabajan en la empresa, ya que este clima laboral influye en la proyección de la identidad hacia el exterior.

¿Qué está sucediendo dentro y alrededor de cada sistema-empresa?

Aunque debemos utilizar un enfoque situacional en el estudio de cada empresa y de cada sector, podemos observar que a nivel *macro* existen un conjunto de parámetros, situaciones y circunstancias que son comunes a todos los sectores y que inciden en el papel de la organización.

La nueva situación organizacional a nivel de macrosistema nos enfrenta con las siguientes tendencias:

1. Aceleración frente a velocidad.
2. Acontecimientos inacabados.
3. Proceso vital discontinuo.
4. Segunda tecnología.
5. Lo cuantitativo frente a lo cualitativo.
6. Lo pequeño dentro de lo grande.
7. Lo diferencial en lo global.
8. Anticipación frente a reacción.
9. La sencillez en lo complejo.
10. La desregulación.
11. Innovación y mejora continua.
12. Difuminación de fronteras y límites.
13. La demanda y el cliente, bases de actuación.
14. Nueva ética y reglas del juego.
15. Conocimiento, humanización e individuo integral.

1. Aceleración frente a velocidad: Nos referimos a la capacidad de impulsar a la organización en un periodo de tiempo considerado, cambiando su velocidad sin dar lugar a vértigos ni a desequilibrios que afecten a los diferentes elementos que integran la empresa.

2. Acontecimientos inacabados: Todo tiene su tiempo y éste cada vez es más escaso para cualquier proceso. El ciclo de vida de productos, ideas, tecnologías,...se reduce continuamente. La empresa no tiene tiempo de finalizar cada acontecimiento. La temporalidad invade su espacio y el tiempo se convierte en una nueva materia prima, cada vez más inalcanzable y más cara

3. Proceso vital discontinuo: El que hayamos tenido éxito anteriormente con una forma de actuar no quiere decir que podamos seguir teniéndolo si mantenemos el modelo.

4. Segunda tecnología; en el sentido de que la tecnología puede servirnos de instrumento de reflexión en la búsqueda de potencial humano.

5. Importancia de lo cualitativo frente a lo cuantitativo: Lo cuantitativo de tranquilidad, pero lo que proporciona el éxito es lo cualitativo. Ya no se trata simplemente de incrementar indefinidamente la dimensión de la empresa o el número de productos.

6. Lo pequeño dentro de lo grande: Las macrocélulas son mucho más vulnerables y difíciles de readaptarse y reconvertirse que las pequeñas. Prima cada vez más la gestión del detalle y la sensibilidad. La flexibilidad y rapidez de reflejos son cada vez más necesarias.

7. Lo diferencial en lo global: Lo social , lo macrosocial , nos homogeneiza; lo individual, lo diferencial, nos permite sentirnos uno y masa. En tiempos de globalización, la contrafuerza individual va cobrando capital importancia.

8. Anticipación frente a reacción: En un entorno cada día más turbulento e incontrolable la empresa no puede esperar los acontecimientos y simplemente reaccionar ante ellos es necesario anteponerse y dirigir aunque sólo sea parcialmente su propio objetivo.

9. La sencillez en lo complejo: La búsqueda de la sencillez marca una de las vías para poder navegar por la gran complejidad y ambigüedad que impera en la empresa.

10. La desregulación. Para bien o para mal las empresas se hayan ahora subidas en la ola de la desregulación y la privatización.

12. Difuminación de fronteras y límites.

13. La demanda y el cliente, bases de actuación: Ya no se trata de imponer y vender sino de preguntar, escuchar y ayudar a comprar. Las necesidades, experiencias previas, expectativas del mercado, el segmento o el cliente en particular, son las puertas de nuestras ideas, productos y

estrategias. La satisfacción del cliente, tanto externo como interno, la vinculación del mismo, es lo que se persigue.

14. Nueva ética y reglas del juego: Hay que buscar nuevos principios, ya que estamos en una situación en la que la óptica del pelotazo (fácil y rápido) sustituye a la filosofía de ir consiguiendo los logros con esfuerzo y sacrificio.

15. Conocimiento, humanización e individuo integral: la persona puede y debe aparecer como tal dentro de las organizaciones. Éstas se tienen que diseñar para permitir y propugnar el crecimiento y desarrollo integral de las personas.

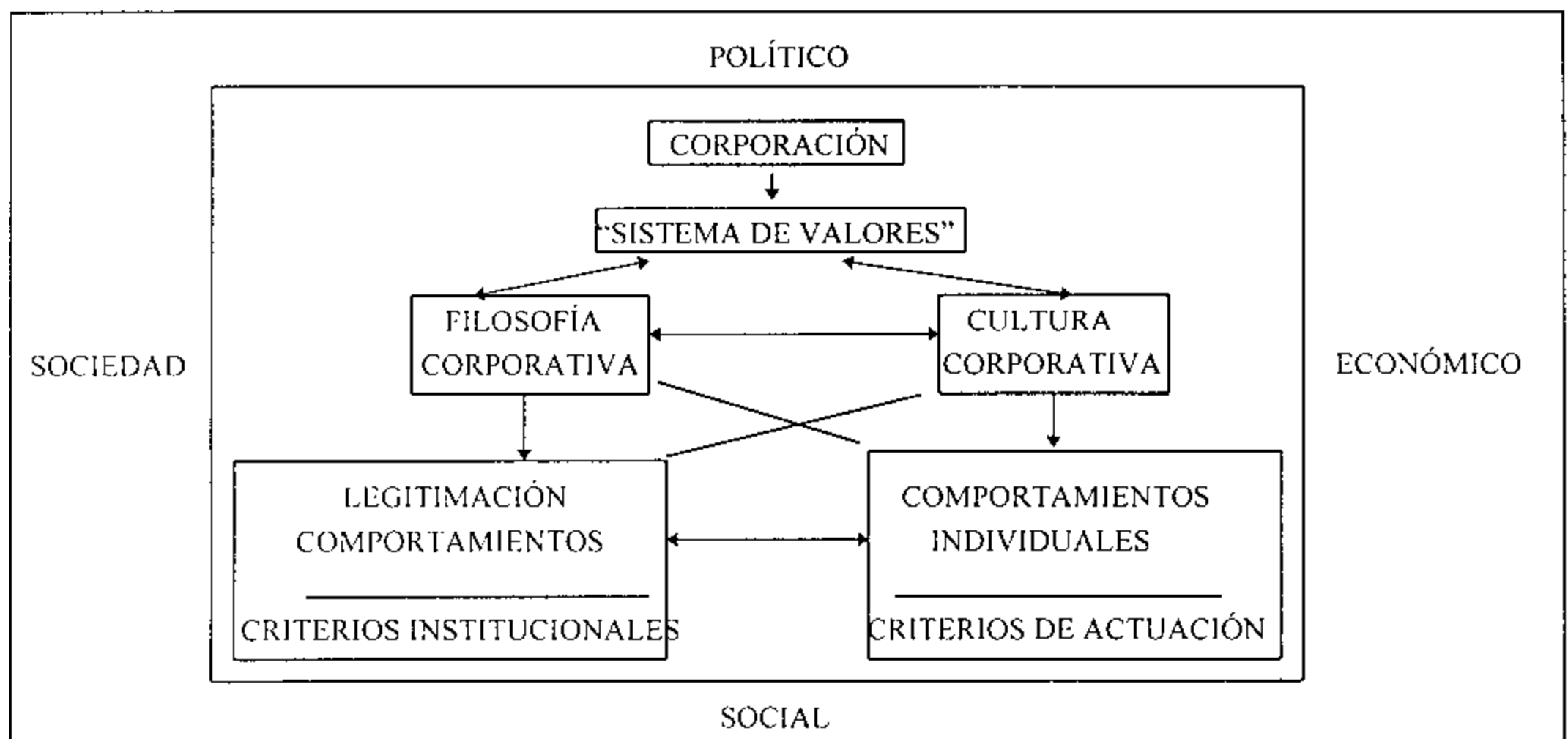
2. LA CULTURA EMPRESARIAL

2.1. Filosofía Empresarial y Cultura Empresarial

La cultura empresarial se encuentra estrechamente vinculada al hombre involucrado en la institución empresarial y a la institución en sí. También está muy relacionada con la *Filosofía Empresarial*.

La Filosofía empresarial marca un espacio en el que se encuadra el sistema de valores, tanto económicos, como humanos o sociales en sentido amplio, y dentro del cual se va a definir a la institución, y, consiguientemente, a su Cultura Empresarial. Por tanto, Filosofía Empresarial significa dar sentido a una institución, es decir, definir su objetivo y contenido o misión, basándose no en el hecho material de los elementos de actuación, sino en el sistema de valores con un alto grado de abstracción en el que debe definirse la Cultura de esa empresa. Estos valores van a determinar las formas de dirigir la institución y la actuación de las personas.

A su vez, el contexto de la Filosofía y Cultura Empresarial está marcado dentro del conjunto de referencias de una sociedad, y por tanto, la empresa es un sistema abierto delimitado en ese entorno.



Como vemos en el cuadro, la Filosofía Empresarial establece los criterios de actuación y la Cultura Empresarial fija las normas de comportamiento que sirven para la coordinación de las personas entre sí y entre los hombres y la institución. La Cultura, por su parte, va a permitir definir las posibilidades de adaptación de una empresa, sus posibles potenciales estratégicos y sus posibles estrategias dentro del sistema de valores asumido.

2.2. Cultura Empresarial, Potencial Estratégico y Estrategia

La Cultura Empresarial se puede definir a efectos de determinar las exigencias que plantea y las posibilidades de desarrollos estratégicos potenciales, como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa, las actuaciones de la dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar esa corporación, así como la imagen de la empresa”.

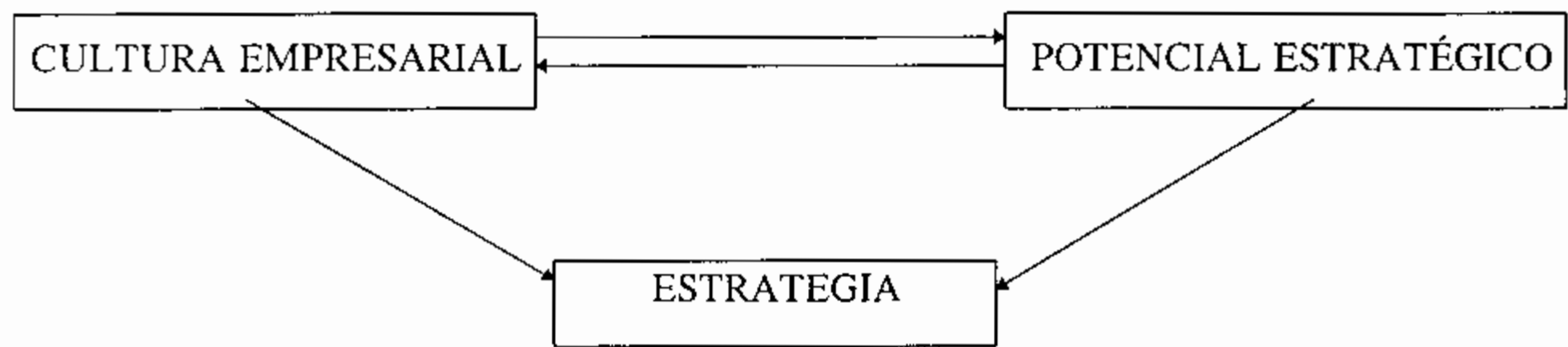
El portador de la Cultura de la Empresa será la persona teniendo en cuenta el espacio definido por la Filosofía Empresarial y será la forma en que el hombre entiende:

- La institución empresarial
- El uso de los recursos
- La relación con otros hombres dentro y fuera de la Corporación

Por tanto, la Cultura Empresarial define:

- Cómo se identifica la persona con la Corporación.
- Cómo concibe la persona los sistemas de valores de esa institución y su relación con su sistema de valores propios.
- La capacidad e identidad doctrinal dentro de la propia institución.

La cultura va a definir básicamente la capacidad para poder sacar a la luz los potenciales estratégicos, tanto los materiales como los inmateriales que tiene esa empresa, y así poder definir qué tipo de estrategia es la más eficiente para adaptarse a los entornos en los que se trata de descubrir las oportunidades y reducir riesgos.



3. LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

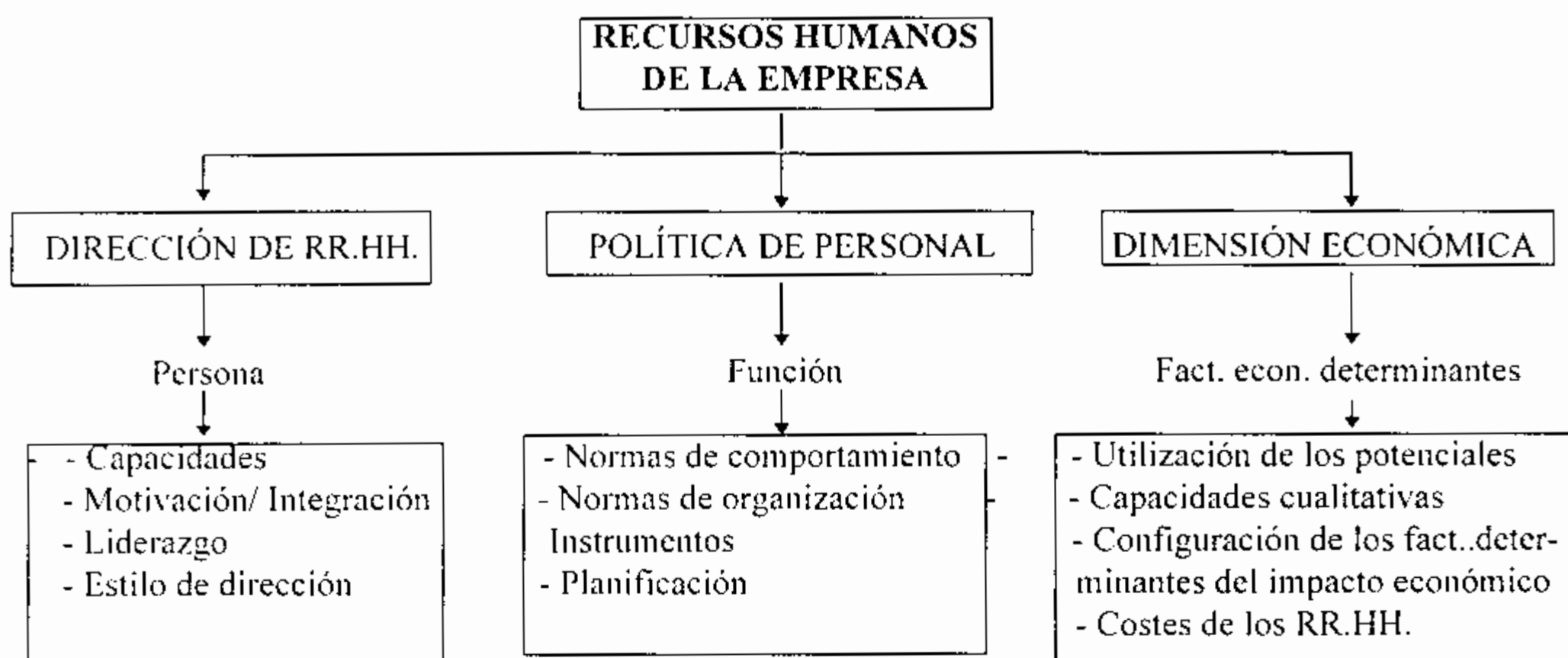
Para asignar a cada persona un papel determinado en la empresa, y por tanto, para poder organizar, es necesario en primer lugar establecer una política que garantice que el personal de que dispone la empresa tiene, o está en condiciones de conseguir, la cualificación y la destreza precisas para desempeñar el papel que le corresponda en la organización de la forma más adecuada.

Esta política tiene que contemplar además, las condiciones que deben cumplir los trabajadores de todos los niveles que habrán de contratarse en el futuro para hacer posible el buen funcionamiento y el posterior crecimiento y mejora de la empresa.

Como vemos, la administración de los recursos humanos es una parte de la función general de la administración de la empresa que tiene un especial significado, ya que toda su problemática incide directamente sobre las personas. Concretamente va a ocuparse de asuntos tales como el diseño de los puestos de trabajo de la empresa, del perfil o características más adecuadas que deberá poseer el trabajador al que se le asigne cada uno de los puesto de trabajo diseñados, del proceso de selección del personal, de la formación y puesta al día del personal que ya trabaja en la empresa, así como también de todos los aspectos que contribuyan a que los trabajadores vean cumplidos sus objetivos personales y de grupo como recompensa por la colaboración que prestan en la empresa.

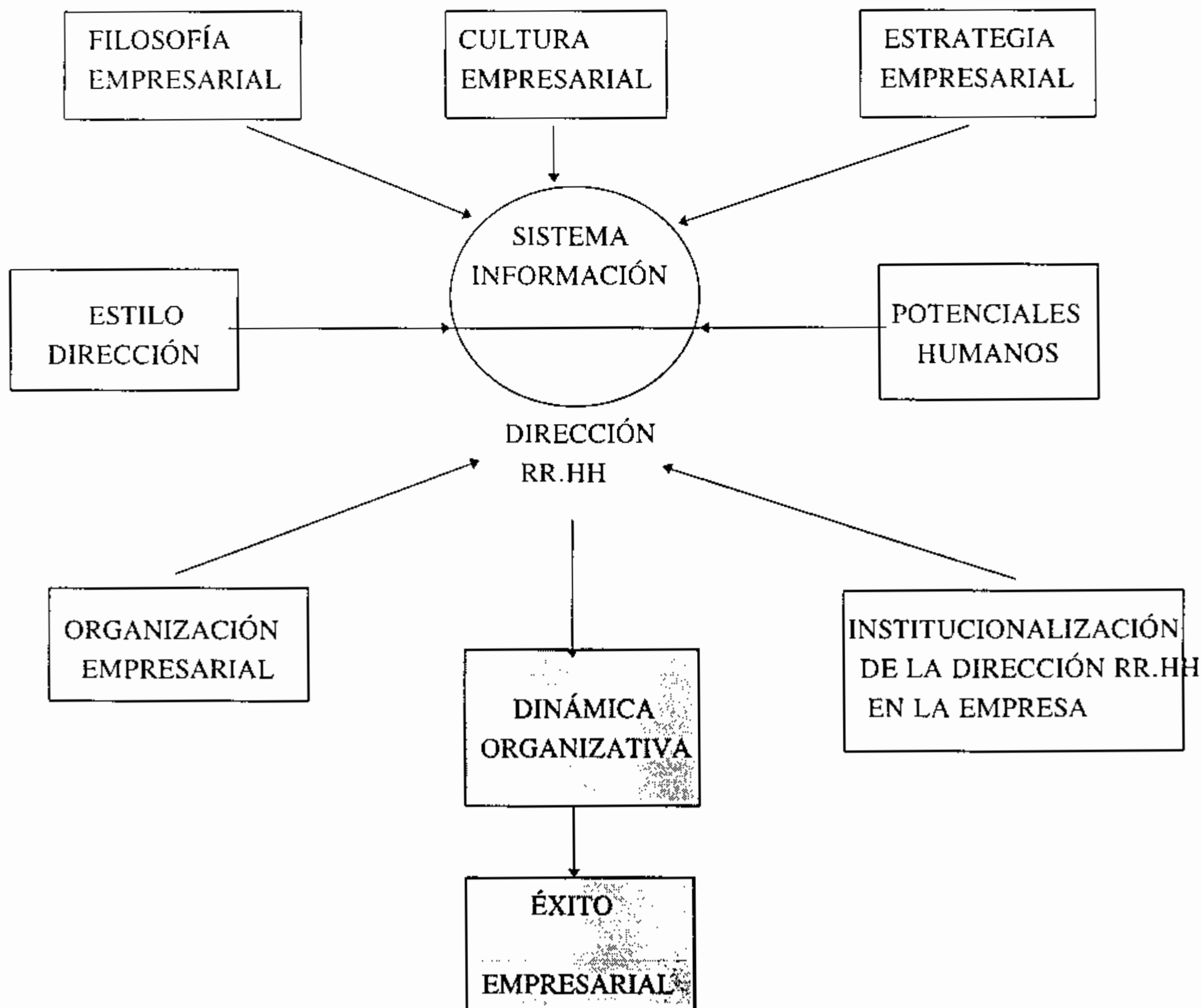
La base de la política de recursos humanos es tener claro que el activo más importante con que cuenta una empresa es su personal. Cualquier empresa que cuente con un personal adaptado a las necesidades de la empresa, bien cualificado y suficientemente motivado, debe ser capaz más fácilmente que otra que no lo tenga, de funcionar bien y, fundamentalmente, de resolver cualquier situación adversa o de crisis.

Además, hay que tener en cuenta que las empresas invierten una gran cantidad de recursos en la selección, reclutamiento y capacitación de sus activos humanos, precisamente por la gran importancia que tiene en el conjunto de la organización de cada una de las empresas.



La *dimensión institucional* de los recursos humanos puede verse en la siguiente figura.

Dimensiones determinantes de los recursos humanos



La capacidad de dirección de los recursos humanos depende de la filosofía y la cultura empresarial, de la organización y del estilo de dirección. Se puede considerar que son

componentes determinantes desde la propia institución. Asimismo depende de la capacidad de los potenciales humanos disponibles, de la estrategia empresarial y de la forma en que se institucionaliza.

Como consecuencia de esa dirección de recursos humanos se obtiene una dinámica organizativa y, consiguientemente, el éxito empresarial será diferente.

La *dimensión económica* de los recursos humanos depende de:

1. La utilización adecuada de las capacidades cualitativas y cuantitativas, así como la capacidad de desarrollo de los recursos humanos.
2. La asignación concreta de esos recursos humanos, de acuerdo con sus características y capacidad de desarrollo, a las exigencias y características de cada uno de las funciones a realizar en cada uno de los momentos.
3. El factor coste de esos recursos humanos como de la forma en la cual se refleja ese coste en el diseño de las retribuciones.
4. La disposición de las capacidades de los recursos humanos en el transcurso del tiempo mediante una adaptación entre las distintas funciones que pueden desarrollar las capacidades de la persona.

4. LA FUNCIÓN DE PERSONAL

La función de personal constituye una política concreta de la planificación de recursos humanos que tiene como objetivo principal el encontrar el personal que se necesita para cubrir las necesidades previstas en condiciones óptimas.

La función de personal tendrá dos vertientes perfectamente diferenciadas:

1. El recurso al personal que ya está en la empresa.
2. El recurso al mercado de trabajo externo.

4.1. La promoción de personal interno

La promoción del personal interno tiene ventajas respecto al reclutamiento de trabajadores del mercado; por una parte, puede resultar menos costoso, y por otro lado, este recurso significa la promoción del personal, lo cual tiene indudables efectos psicológicos positivos para los trabajadores, ya que esta política les ofrece a los mismos oportunidades de superación tanto en el aspecto de la capacidad profesional como en el de las retribuciones asociadas a un puesto de más categoría, con lo que se contribuye a la satisfacción de las aspiraciones de progreso de las personas.

Las ventajas que hemos apuntado constituyen aspectos que contribuyen a conciliar los objetivos de la empresa con los de los trabajadores, lo cual es fundamental para hacer posible un clima de participación y colaboración con los trabajadores.

En la promoción de personal interno se distingue entre promoción y sucesión. Los planes de sucesión tienen como objetivo el posibilitar la cobertura inmediata de los puestos vitales de la empresa que puedan quedar vacantes por cualquier motivo y, por tanto, evitar que un puesto de trabajo importante pueda quedar sin cubrir, en un momento dado, por no existir en la empresa ninguna persona capacitada para ocuparlo inmediatamente.

En realidad, lo que hace la empresa al aplicar planes de sucesión es una política de promoción, aunque técnicamente se considera que la promoción se extiende a la cobertura de puestos de nueva creación.

En cualquier caso la filosofía de los dos tipos de promoción interna es distinta: los planes de sucesión reflejan el interés de la empresa en cubrir inmediatamente determinados puestos vitales para su funcionamiento con personal formado en la propia empresa, mientras que los planes de promoción se basan en el aprovechamiento de las potencialidades del personal de la plantilla por un lado, y por otro, de la realización personal de los trabajadores como fuente de motivación.

La política de promoción interna de personal puede crear un clima positivo y una fuerte motivación de los trabajadores si se realiza correctamente, para ello es necesario la formulación de la política sea clara y conocida por todos los implicados. También es necesario una actitud manifiesta de la dirección que tienda a evitar arbitrariedades en la ejecución de los planes.

4.2. El recurso al mercado externo

Cuando la empresa se expande y crece termina siendo inevitable el incremento de la fuerza de trabajo disponible, entonces la empresa se ve obligada a reclutar personal acudiendo al mercado de trabajo.

Cuando una empresa acude al mercado de trabajo es porque necesita trabajadores de unas determinadas características (una determinada formación, experiencia en trabajos de parecida características,) que les convierten en aptos para desempeñar puestos de trabajo concretos.

La investigación del mercado de trabajo es el punto de partida a la hora de planificar el reclutamiento de trabajadores. Esta investigación consiste en el análisis sistemático de los mercados parciales que interesan a la empresa para cubrir sus necesidades de mano de obra. Los datos que suelen utilizar las empresas para conseguir esa información son las estadísticas oficiales y los que facilitan las oficinas de empleo y las escuelas profesionales.

Una vez conocidos los datos que ofrece el mercado, hay que establecer los mecanismos más adecuados para ponerse en contacto con los posibles candidatos, mecanismo que varíaran según la categoría, la situación del mercado y la zona geográfica en donde se vaya a realizar el trabajo.

Entre los mecanismos más utilizados hay que distinguir entre las *ofertas directas*, las *ofertas a través de los medios de comunicación*, que van desde la utilización de los tableros de anuncios en centros universitarios, al anuncio en prensa y revistas y la utilización *empresas especializadas*, que van desde la Empresas de Trabajo Temporal, hasta las agencias privadas de colocación.

Cualquiera que sea el medio o medios utilizados deben dar a conocer a los posibles interesados el perfil requerido para el puesto de trabajo, así como las condiciones necesarias para ser candidatos.

Una vez que se disponga de un número adecuado de candidatos se procede al *proceso de selección*. En este proceso se recoge una serie de información sobre los candidatos y se acompaña de entrevistas personales. La información recoge los siguientes aspectos: historial personal; historial académico; historial profesional y datos relativos a su estilo de vida.

Una vez completados los impresos de solicitud por los candidatos, se analiza la información para comprobar en que medida cada aspirante se acerca al perfil deseado para cubrir el puesto ofertado. Los medios utilizados para conseguir la información necesaria son las fichas, los tests, los cuestionarios, las entrevistas personales y las pruebas o exámenes profesionales.

Una vez obtenidos los datos necesarios de todos los candidatos, se comprueban y comparan las respuestas y los documentos y, cuando se considere preciso, se toman referencias para comprobar la veracidad de determinadas afirmaciones vertidas en los documentos que hayan cumplimentado los candidatos.

Después de las comprobaciones oportunas, se analiza toda la documentación y se toma la decisión eligiendo los candidatos que se consideren más aptos para ocupar el puesto de trabajo, con lo que se definen los aspirantes finalistas.

Por último, entre los finalistas se realiza una comparación de sus valoraciones individuales para terminar seleccionando el que adapte de una manera más flexible al puesto de trabajo.

ESQUEMA DE LA FUNCIÓN DE PERSONAL

Función de personal	Promoción Interna	Adiestramiento Formación Promoción Motiva trabajadores Mejora clima laboral
	Recurso al mercado	Análisis mercado trabajo Captación candidatos Recogida información Análisis información Selección candidato

5. PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

La planificación de plantilla forma parte de la planificación general de la empresa y tiene como objetivo la asignación del número de empleados necesario en cada momento a los puestos de trabajo adecuados a cada uno según sus capacidades, características y deseos.

Basándose en los objetivos que se hayan fijado en la planificación general y en la forma que se haya planeado alcanzarlos, se realizará un inventario de puestos de trabajo con unas determinadas características.

A partir del momento en que los responsables conocen el trabajo que hay que realizar, deben establecer cuantas personas necesitan y de qué características para comparar estas necesidades con sus disponibilidades de personal, comprobar en que medida se ajusta la situación real de la plantilla a la situación óptima y establecer los mecanismos necesarios para solucionar y cubrir las carencias observadas.

Las etapas que debe seguir la planificación de plantillas son las siguientes:

1. Realizar un análisis que permita establecer un diagnóstico de la situación actual del personal de la empresa.
2. Establecer unos objetivos que constituyan la base de una política de recursos humanos que se concrete en planes de actuación específicos.
3. Diagnosticar la evolución probable de los trabajadores.
4. Ejecutar la política y los planes elaborados.
5. Integrar en la empresa al personal contratado.

Para analizar la situación actual de la plantilla de una empresa se suele partir de un organigrama representativo de la estructura de la empresa, que se analiza lineal y funcionalmente para especificar el contenido de las distintas funciones y los puestos de trabajo que las llevan a cabo.

Una vez elaborado el catálogo de los puestos de trabajo de la empresa con la ubicación, características y funciones de cada uno de ellos, se confecciona un nuevo catálogo de las personas que integran la plantilla, acompañado de toda la información relativa a cada trabajador que se considere oportuna, como por ejemplo:

- Datos personales del trabajador
- Fecha de incorporación a la empresa
- Cualificación poseída
- Experiencia previa a la incorporación a la empresa
- La trayectoria profesional en la empresa
- Qué puesto ocupa actualmente en la empresa
- Qué potencial de futuro tiene

El análisis de la situación de la plantilla de la empresa tiene como finalidad inmediata el poner de manifiesto si el número total de personas disponibles, su composición por categorías y su distribución entre los distintos departamentos es la más adecuada para obtener la máxima rentabilidad de la inversión que la empresa realiza en personal.

Una vez que la empresa tiene elaborados los dos catálogos anteriores y tiene ante sí un número y composición de puestos de trabajo y un número y composición de su plantilla, para saber si es o no el óptimo, suele establecer comparaciones de ratios con otras empresas del mismo sector y tamaño y con los datos históricos de la propia empresa.

Estas comparaciones sirven de punto de referencia para poner de manifiesto las divergencias indeseables. Entre los ratios a utilizar están:

1. La proporción de técnicos titulados sobre el total de la plantilla
2. La proporción de técnicos medios sobre el total de la plantilla
3. La proporción de operarios cualificados sobre el total de la plantilla
4. La proporción de otros operarios sobre el total de la plantilla

Una vez se ha diagnosticado la realidad actual de la empresa y se han puesto de manifiesto todos los desajustes y divergencias, y a la vista de los objetivos generales de la empresa para el futuro, se pueden proceder a formular los objetivos concretos relativos a la planificación de plantilla que serán generales en un primer momento y que luego se irán concretando y especificando en los programas que desarrollen los planes de actuación.

En estos objetivos generales se determinarán las necesidades futuras de plantilla y, por tanto, el acuerdo de incrementar o, en su caso, reducir la plantilla actual; mejorar la calidad del personal ya contratado, y reestructurar la plantilla actual para conseguir una mejor adaptación a las necesidades de la empresa.

Las actuaciones deberán ser muy estudiadas, ya que llevan consigo una considerable dificultad, costes elevados y en algunos casos, como con la decisión de reducir plantilla, trabas legales.

6. ANÁLISIS PREVISIONAL DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

Basándonos en la etapa analizada en el punto anterior y en los objetivos propuestos se realizará una previsión de las necesidades de personal en la empresa.

Para llevar a cabo este análisis, hay que precisar, en primer lugar, el horizonte temporal durante el cual se desca ajustar la plantilla actual a los objetivos previstos en la política diseñada, y después considerar los determinantes que pueden originar los cambios relativos a las necesidades de personal.

Entre los determinantes que se deben considerar hay que diferenciar los que resultan de la evolución normal de la plantilla de los que se fuerzan desde la dirección por factores externos o internos de la empresa.

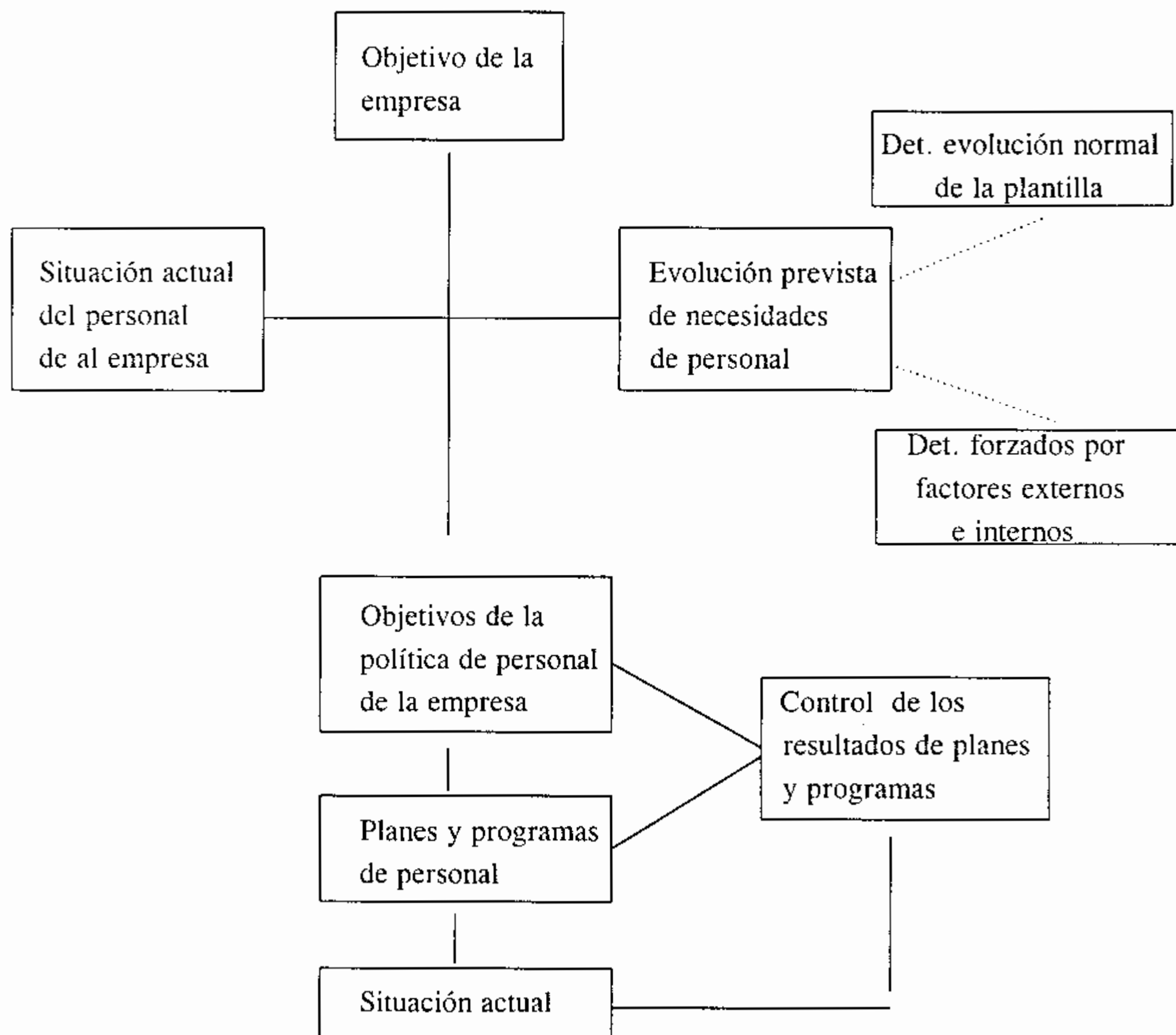
Los primeros, los determinantes resultantes de la evolución normal de los acontecimientos son relativos a las bajas que se van produciendo a lo largo del tiempo, como jubilaciones, servicio militar, embarazos, fallecimientos, etc., o por causa directas de la voluntad de los trabajadores de dejar la empresa, como bajas voluntarias, excedencias, etc.

Los determinantes forzados desde la dirección pueden obedecer a causas externas; como una variación de la demanda de los productos que comercializa la empresa, o un cambio en las perspectivas de evolución de algún aspecto importante de política económica nacional, etc., que pueden obligar a los responsables de la empresa a modificar los objetivos previstos sobre al evolución de la plantilla de la empresa.

También pueden obedecer a causas internas de la propia empresa, como por ejemplo los derivados de una política consciente y planeada de crecimiento y expansión de la empresa.

Como se puede suponer, la previsión de la evolución de la plantilla debida a causas normales es más sencilla y rápida, que la causada por factores internos o externos que influyan y fuercen a la dirección, ya que estos últimos se caracterizan por un elevado grado de incertidumbre y por tanto, cualquier decisión que incorpore la previsión de necesidades de personal deberá ser más analizada y estudiada, incrementándose el análisis y su flexibilidad, cuanta mayor incertidumbre tenga el escenario futuro.

Hay que señalar que aunque de la correcta ejecución de los planes depende, en gran medida, el éxito de la política de personal y de la planificación de plantilla que se haya diseñado, naturalmente, el grado de acierto en las previsiones de necesidades de personal respecto a la realidad futura, contribuirá de forma importante al éxito o fracaso final, que se medirá por el grado de adaptación de la plantilla resultante a las necesidades de la empresa.



En el esquema vemos como el análisis previsional de las necesidades de personal por parte de la empresa influirán definitivamente a la hora de que los objetivos de la política de personal se adecuen a la realidad futura resultante. En la medida que el análisis sea más dinámico y flexible, podremos corregir sobre la marcha posibles desajustes.

7. LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Un puesto es una plaza en el proceso organizativo de la empresa. En algunos casos se utiliza la palabra “función” para designar el papel individual que corresponde a un “puesto” de trabajo. Otros llaman “empleo” a un conjunto de puestos similares, o sea que reúnen las mismas características en lo que a tareas y objetivos se refiere.

Un puesto de trabajo puede definirse como un punto de encuentro entre dos aspectos:

1. una *posición*, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional y,
2. un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación experiencia y remuneración

El puesto de trabajo comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone que la persona que desempeña el puesto posee ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y los modos externos de relacionarse.

Un puesto de trabajo es un sistema de actividades profesionales que lleva consigo dos tipos de interacciones; una con el equipo, los instrumentos de trabajo y los procesos formales y otra con las personas que integran la empresa (colegas del mismo nivel, subordinados, superiores, clientes o proveedores, etc.).

En una empresa, la estructura de los puestos y las funciones se formaliza mediante un organigrama. Pero son reglas implícitas las que determinan la distribución de las funciones. La elección de la estructura se relaciona generalmente con los objetivos estratégicos, los procesos de toma de decisión, las limitaciones tecnológicas y la cultura de la organización.

Para diseñar los puestos de trabajo hay que comenzar con la definición de los objetivos del sistema total (la empresa), para, a partir de los mismos, definir las funciones totales del sistema, lo que llevará a explicitar los objetivos de los subsistemas (direcciones, departamentos, puestos de trabajo), y las funciones de los mismos.

A la hora de describir al trabajador su puesto de trabajo se seguirá este mismo orden para evitar el peligro de que al presentar el puesto de trabajo aisladamente, el cual esté perfectamente diseñado para cumplir sus objetivos y, sin embargo, presente problemas al combinarlos para formar el sistema más global que es la empresa. Si no hemos descrito previamente al trabajador los objetivos y funciones de la empresa global, de los departamentos, etc. el trabajador no detectará esta divergencia y no podrá ayudar a corregirla.

Por último, al describir el puesto de trabajo se explicará al trabajador los *displays* e instrumentos que le proporcionarán ayuda e información sobre sus tareas, las condiciones ambientales y de seguridad y las condiciones sociales en las que se desenvolverá y las características organizacionales, explicando al trabajador el organigrama de la empresa y su posición en él.

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

La apreciación del comportamiento en el trabajo puede servir para orientar la actividad y las funciones de los trabajadores, teniendo en cuenta los resultados y el potencial que conocemos. También sirve para sacar conclusiones relacionadas con la formación, la motivación y las remuneraciones.

Para la gestión general, la evaluación del comportamiento sirve de base a la previsión de las estructuras de las estructuras de empleo y de las carreras. Permite:

- conseguir una mejor interacción entre individuos.
- mejorar la eficacia de las personas y de los equipos de trabajo frente a sus objetivos .
- recoger información sobre el funcionamiento actual y las competencias que se pueden desarrollar en las personas y los equipos.

La apreciación del comportamiento y los resultados constituye una buena ocasión para hablar con cada trabajador sobre sus vivencias y sobre los resultados conseguidos en el puesto de trabajo. También permite actuar con plenos conocimientos sobre lo que convendría transformar o mejorar.

Por otra parte la manera de evaluar a los trabajadores depende de la cultura de la organización y de los principios de gestión de la empresa.

- En una perspectiva de *ejecución*, las funciones que se asignan a los trabajadores son generalmente rutinarias. La evaluación es básicamente formal. Se basa ante todo en la conformidad del trabajo llevado a cabo con lo que se había pedido. Esta apreciación se demuestra en las entrevistas, que también sirven para expresar el descontento o el reconocimiento.
- Los enfoque *culturales* se centran fundamentalmente en medir si los trabajadores tienen actitudes y comportamiento adaptados a las normas de la empresa. También se observarán las cualidades genéricas, como el dinamismo, la iniciativa, la conciencia profesional o la adhesión a los planes de la empresa.
- Las orientaciones *operativas* se aseguran del cumplimiento de los objetivos marcados por la empresa, confrontándolos con los resultados de referencia que se hayan pactado con los trabajadores. Se requiere un esfuerzo para cuantificar esos resultados, aunque no es conveniente insistir demasiado en los números y descuidar la calidad del trabajo, la solidaridad dentro del equipo, la participación o la reflexión a largo plazo.

- En los modelos *profesionales*, debemos asegurarnos de que las personas tengan las competencias requeridas para el oficio que están haciendo, tanto en lo que se refiere a conocimientos como a experiencia y actitud.

Los enfoques cultural, operativo y profesionales tienen sus propias limitaciones. En la práctica, es conveniente sumar o combinar sus aportaciones.

Para que el trabajador acepte sin reparos una evaluación de su comportamiento profesional y esta de lugar a un intercambio de información se deben dar las siguientes características:

- no debe tratarse de un hecho rápido y puntual mal preparado, sino de una constatación basada en observaciones duraderas, que de lugar a un proceso de evaluación continuo.
- no se trata de una amonestación o una reprimenda, sino de una manera de ayudar al trabajador a desarrollarse.
- no se trata tampoco de un sistema arbitrario, sino que deje abierta la posibilidad de discusión, de mediación e incluso de control de las observaciones y los hechos que se han aportado.

Una buena evaluación del desempeño y rendimiento en los puestos de trabajo debe relacionar:

- los resultados conseguidos en el marco de los resultados esperados, relacionados con el presupuesto, las cuotas de actividad y los comportamientos fundamentales;
- con las características profesionales: integración en un equipo de trabajo; calidad de las relaciones con los clientes y agentes externos a la organización; autonomía en la ejecución de los cometidos; disponibilidad y flexibilidad en el funcionamiento; capacidad para proponer, innovar y crear; fiabilidad en el funcionamiento, cumplimiento de las exigencias profesionales de la función, etc.

Dentro de las técnicas posibles para la evaluación de los trabajadores hay que distinguir el propio *proceso de evaluación* y la entrevista periódica con cada trabajador.

El proceso de evaluación no es más que la atención continua que se presta al comportamiento en el trabajo, con el objetivo de prestarles apoyo personal, regulación profesional y movilización. Su valor estará relacionado con la exactitud de las observaciones y la calidad de los intercambios que origina .

La entrevista periódica con cada asalariado es el tiempo dedicado para hacer un balance mutuo de cuanto se ha realizado, y está relacionado con los objetivos, medios y comportamientos fijados. Es un encuentro más profundo con el empleado, aunque hay que evitar rodearla de dramatismo, mediante un intercambio abierto donde cada uno esté dispuesto a ponerse a sí mismo

en tela de juicio. El trabajador evaluado tiene que notar, que la evaluación no es unilateral y que ciertas decisiones pueden repartirse.

Los fallos operativos en la evaluación del desempeño y rendimiento en los puestos de trabajo pueden aparecer por dos tipos de problemas:

1. Porque se aprecie mal la conducta en el trabajo debido a que no se conozcan bien las competencias y el potencial de los trabajadores. En esas condiciones, no se puede ni gestionarlos, ni retribuirlos, ni pedir a los trabajadores que evolucionen como a los gestores les parezca adecuado.
2. Porque no hay comunicación con los trabajadores acerca de su competitividad, por lo cual no se puede orientar su trabajo hacia los objetivos de la empresa. Se estará desperdiciando una herramienta esencial para la regulación de las tareas y la movilización de las personas.

9. EL PLAN DE FORMACIÓN DEL PERSONAL

9.1. Introducción

En la mayoría de las empresas, la formación profesional se ha convertido en un instrumento estratégico de adaptación, como respuesta a las exigencias de la competencia y la modernización de la tecnología . Para adaptarse a las necesidades que van apareciendo, los trabajadores deben ampliar sus conocimientos y transformar sus comportamientos; y las empresas pueden y deben ayudarles mediante una política de formación que permita la readaptación en el puesto.

El sistema de formación tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales. Su objetivo es mejorar los comportamientos profesionales y los logros de los equipos de trabajo.

En el marco del análisis previsional de personal, su finalidad es conseguir que las competencias de los trabajadores sean cada vez más adecuadas a los objetivos, tanto por sus aptitudes como por su flexibilidad. Este cambio se puede llevar a cabo: 1) mediante la formación de expertos en puestos claves; 2) mediante el apoyo técnico a cierto tipo de empleos; 3) o mediante la adquisición, por parte del personal menos cualificado, de la cualificación necesaria.

9.2. Objetivos y principios

Por *Plan de formación del personal* se suele designar los medios pedagógicos que se ofrecen a los trabajadores para que desarrollen sus funciones en el trabajo. Las acciones propuestas refuerzan sus aptitudes técnicas y operativas; enriquecen su personalidad ayudándola a acometer tareas nuevas.

Desde un punto de vista económico y laboral, la formación es una herramienta fundamental para la adaptación del empleado. Permite seguir la rápida evolución de las profesiones y de las prácticas profesionales y utilizarla para anticipar los cambios, o para reaccionar rápidamente a lo que no hemos podido prever.

El plan de formación responde a dos categorías de objetivos. Uno estaría directamente relacionado con la producción y el segundo con la personas, siendo de orden cultural y social.

Desde el punto de vista de la empresa algunos de los posibles objetivos del plan de formación son:

- aumentar la competitividad de la empresa.
- garantizar o desarrollar las competencias con motivo de una contratación , de un traslado interno o de una promoción.
- Prever los circuitos por lo que , de manera progresiva y general, se aumentaran los conocimientos para adaptar las cualificaciones del personal a las necesidades de la organización.
- Poner especial énfasis en las categorías de personal menor cualificado, en la inserción de los jóvenes, en las obligaciones en caso de reconversión, y en los problemas derivados de ciertas etapas de la carreras individual (la crisis de la edad madura y la llegada de la jubilación).

Desde el punto de vista de los individuos algunos de los posibles objetivos pueden ser:

- dominar mejor el oficio,
- prepararse para los cambios profesionales y los traslados internos,
- desarrollar ciertos conocimientos prácticos en el terreno de las relaciones, la gestión y la dirección empresarial,
- comprender mejor la organización en la que uno trabaja,
- formarse en ciertos terrenos gratificantes o en ciertas funciones socio-políticas sin relación directa con el trabajo,
- adquirir ciertas competencias sindicales, etc...

Principios básicos

- Para implicar a las personas, conviene solicitar su participación desde el momento en que se elabora el proyecto.
- Hay que acercar la formación a los sistemas de evaluación y al análisis previsional.
- Hay que estudiar hasta que punto se puede asociar con las decisiones relativas a la remuneración, el cambio de estatuto y la evolución del trabajo del empleado.
- No conviene utilizarla como la solución universal a todos los problemas.

Por último los planes de formación deben guardar cierto equilibrio entre lo que persigue la empresa y lo que reclama el personal. Además los planes deberán diseñarse de forma compatible con :

1. las exigencias económicas y estructurales de la organización,
2. las características de los individuos y de las redes de relaciones dentro de la empresa,
3. las limitaciones de tiempo,

