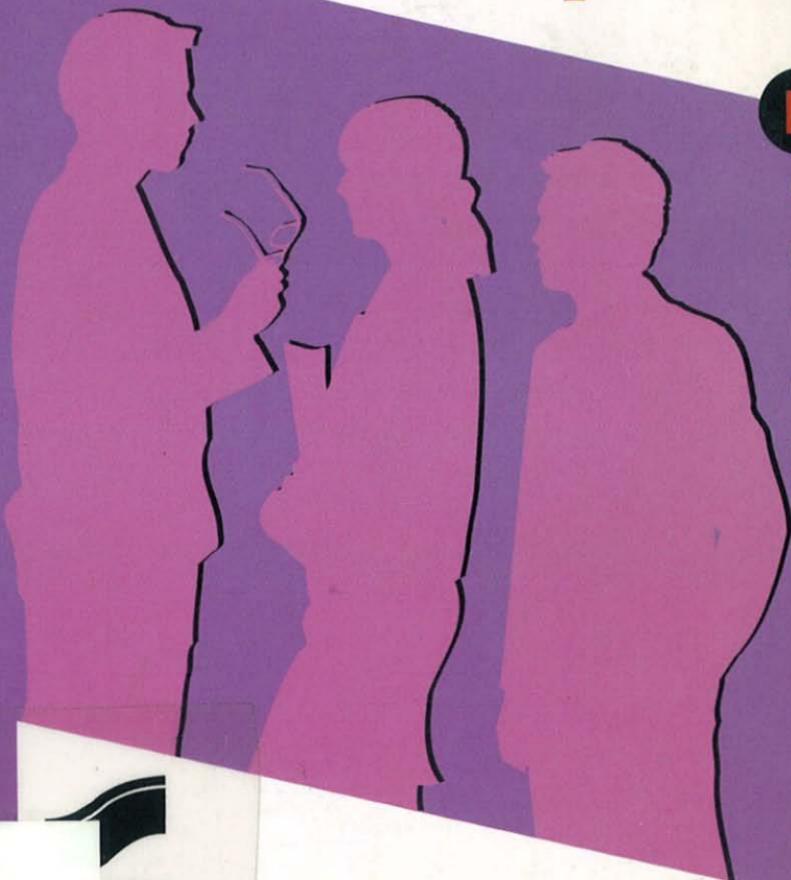


Fernando Bayón Mariné

50 casos prácticos sobre Recursos Humanos y Organización de Empresas



ECONOMÍA DE LA EMPRESA

50
CASOS PRÁCTICOS
SOBRE
RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

10068958
610271430
10338020

652.3
BAY
CIN

50
CASOS PRÁCTICOS
SOBRE
RECURSOS HUMANOS
Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Fernando Bayón Mariné



ÍNDICE

El método del caso	7
Cómo se soluciona un caso	13
Parte primera: EL PUESTO DE TRABAJO	17
Caso 1: Descripción de puestos de trabajo	19
Caso 2: Profesiografía	27
Caso 3: Profesiograma	33
Caso 4: Perfil psicoprosfisiográfico	37
Caso 5: Diversas modalidades de contratación	41
Caso 6: Cálculo de salarios	49
Caso 7: Cumplimentar una nómina	51
Caso 8: Cálculo de indemnizaciones	55
Caso 9: Extinción de la relación laboral	59
Parte segunda: EL PROCESO DE SELECCIÓN	67
Caso 10: El proceso de selección	69
Caso 11: Técnicas de reclutamiento interno	75
Caso 12: Técnicas de reclutamiento externo	79
Caso 13: Currículum vitae	83
Caso 14: El test y la entrevista	89
Caso 15: La decisión como fase final del proceso de selección ..	95
Caso 16: La inducción	99
Parte tercera: ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	103
Caso 17: Decidir la organización de la empresa	105
Caso 18: Organizaciones primarias y secundarias	111
Caso 19: Organigrama de un hotel	117
Caso 20: Organigrama de una agencia de viajes	123
Caso 21: Organigrama AFNOR	127
Caso 22: Planificación de plantillas	131
Caso 23: Elaboración de plantillas	135

Diseño de cubierta: JV Diseño gráfico

© Fernando Bayón Maríné

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono (91) 593 20 98
<http://www.sintesis.com>

ISBN: 84-7738-388-X

Depósito Legal: M. 14.245-1998

Impreso en España - Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

Parte cuarta: DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	141
Caso 24: <i>Training y roting</i>	143
Caso 25: Banco de datos	147
Caso 26: Mapa de puestos	153
Caso 27: Carreras profesionales	159
Caso 28: Los beneficios sociales	163
Caso 29: Absentismo laboral	169
Caso 30: Valoración de puestos de trabajo	173
Caso 31: Sistema Hay de valoración de puestos de trabajo	179
Caso 32: Eficacia y recursos humanos	187
Parte quinta: EL COMPORTAMIENTO HUMANO	
EN LA ORGANIZACIÓN	193
Caso 33: Comunicación interna de la empresa	195
Caso 34: Información y comunicación	199
Caso 35: Preparar la formación	203
Caso 36: Plan de formación	209
Caso 37: Motivación y recursos humanos	215
Caso 38: Técnicas de motivación	221
Caso 39: La desmotivación y la frustración	225
Caso 40: La teoría de Odiorne: Seis pasos para analizar el mal rendimiento	231
Caso 41: El trabajo en grupo	239
Parte sexta: ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	245
Caso 42: La estrategia de empresa y los recursos humanos	247
Caso 43: Estilos de dirección	253
Caso 44: Las leyes físicas del management	269
Caso 45: Dirección y management	275
Caso 46: Estilos de liderazgo	281
Caso 47: Sobre el liderazgo	287
Caso 48: La cultura de empresa	291
Caso 49: El cambio social	299
Caso 50: Management por objetivos (MBO)	305
Bibliografía	315

EL MÉTODO DEL CASO

1. Concepto

Desde que la Universidad de Harvard, pionera en las enseñanzas del *management*, implantara como técnica habitual de formación el estudio del caso con éxito y eficacia contrastada, otras muchas Universidades, Centros de Enseñanza, Escuelas de Negocio, etc., han ido incorporando el *método del caso* para practicar la enseñanza interdisciplinaria y para adaptar a casos reales y concretos los conocimientos adquiridos a nivel teórico.

El *método del caso* se basa en plantear una situación que aborde problemas cotidianos y reales que deben ser resueltos en su propio contexto, teniendo muy en cuenta su entorno inmediato y evaluando las posibilidades de éxito. Es, pues, un sistema de análisis, decisión, solución y evaluación.

Con el *método del caso* se pretende que el alumno sepa combinar todos los recursos de la empresa con la realidad social en la que se desarrolla, utilizando para ello la base de conocimientos múltiples y variados que ha adquirido en su proceso de instrucción.

2. Metodología

La creación de un caso requiere una metodología concreta que debe conocerse mínimamente para facilitar su resolución. Ante todo, hay que definir el tipo de caso que se va a plantear: discusión, solución o información; y una vez seleccionado, se debe desarrollar una situación con unos hechos que sean posibles, que correspondan a la vida real del mundo de la empresa. Por eso, en muchas ocasiones se toman ejemplos directos de empresas o situaciones existentes.

Seleccionados estos pasos previos, se describe (fase de desarrollo) todo lo relacionado con el objeto del caso, dando amplia información –no siempre útil–, indicando caminos –no siempre posibles–, o iniciando soluciones, no siempre lógicas. Es frecuente y conveniente que, en el desarrollo del caso, existan algunas trampas o informaciones incorrectas, o equivocaciones en la narración de los hechos, pues en la vida real de las empresas así ocurre con cierta frecuencia.

La información puede incluir tantos datos como se desee; dependerá de la técnica utilizada en el caso y del fin último propuesto en el mismo. Lo que sí es evidente, es que no existen dos casos iguales.

Uno de los temas claves en la *metodología del caso* es que no se debe poner una solución; muy al contrario, se debe dar la posibilidad de que existan soluciones alternativas, pues de otra forma se estaría limitando la función del alumno.

Por último, hay que tener presente el peso que los conceptos de gestión y *management* tienen en los casos, pues siempre es una técnica dirigida a alumnos ya formados o en último proceso de su formación.

3. Finalidad del método

La parte final de un programa de formación debe incluir un área mixta, no sólo desde el punto de vista interdisciplinar, sino desde la perspectiva de aplicar en la práctica aquello que se aprendió en la teoría. Con esta finalidad surge el *método del caso*, y sus resultados llevan siendo –desde hace varias décadas– excelentes.

Entre sus muchas ventajas hay que destacar no sólo la unión de la práctica y la teoría, sino la de proporcionar un instrumento ágil para que el alumno sepa crear un orden, establecer un sistema, razonar una decisión, agudizar su imaginación, favorecer el trabajo en equipo, investigar, buscar documentación, mantener posturas personales y, sin duda, crear una solución acorde a su personalidad.

Desde otra perspectiva, al formador le permite una rápida evaluación global de los conocimientos, actitudes, capacidades y voluntad del alumno.

4. Tipos de casos

El *método del caso* se puede plantear desde tres perspectivas diferentes:

Presentación del caso

Se procura, en su desarrollo, la simulación de una empresa en situación verosímil –es decir, real–, incorporando una amplia información sobre todos los aspectos que pueden influir directa o indirectamente, informándose también de la solución que los teóricos gerentes dieron a esa situación. A partir de aquí, surgen la discusión y el análisis de la solución, comprobándose lo acertado o erróneo de las decisiones adoptadas. Se dice que la presentación del caso es una *discusión*.

Estudio del caso

Se describe, igualmente, la simulación de una situación concreta y real, acompañada de multitud de datos históricos y actuales, propios y ajenos, que permiten dar a conocer con exactitud un amplio entorno cuantitativa y cualitativamente considerado. A partir de aquí, el alumno debe analizar y dar la solución al problema. Se dice que el estudio del caso es un caso de *decisión o solución*.

Planteamiento del caso

Se plantea una cuestión previa y se requiere realizar las acciones necesarias para que la decisión que se ha de tomar sea lo más acertada posible. De esta manera, corresponderá al alumno obtener la documentación, establecer los informes o dictámenes precisos y asesorar al teórico gerente sobre qué, cómo “y” cuándo debe decidir. Se dice que el planteamiento del caso es un caso de *información o investigación*.

Presentamos en esta obra una variedad de todos los tipos de casos. Se pueden encontrar tanto casos de discusión, como de solución, como de información.

5. Los errores del caso

En muchos casos se han incluido errores, equivocaciones, que deben ser detectados. Unas veces resulta muy fácil descubrirllos, pero en otras ocasiones los errores están muy encubiertos y resulta complicado el darse cuenta de qué es y qué no es un error.

Las equivocaciones en el caso no son tales, son trampas que se han puesto a quien lo debe solucionar. Esto lo asemeja aún más a la vida real de la empresa. Que nadie dude que con cierta frecuencia un gerente se encuentra con equivocaciones y errores cometidos por sus ejecutivos o su personal. Entonces, a él le corresponde el evaluar las equivocaciones y subsanarlas. Que nadie dude que también los gerentes se equivocan.

Junto a estos errores y equivocaciones, los casos incluyen datos ajenos a la cuestión planteada. Estos datos no aportan nada, pero distorsionan la atención de quien los debe solucionar. Pero en esta otra pequeña trampa, no hay que olvidar que cualquier matiz, cualquier dato o cuestión que aparece de soslayo puede ser elemento esencial que da la solución más idónea y eficaz.

6. Los 50 casos de esta obra

En la obra que presentamos, hemos incluido 50 casos sobre diversos temas de recursos humanos. Unos casos son concretos, directamente dirigidos a una sola cuestión; otros son más amplios, incluyendo una variedad de conceptos y de interrogantes. A medida que se avanza en el estudio de los casos, van siendo más complicados e interdisciplinarios.

Al final de cada caso y a título meramente enunciativo, se han incluido algunas cuestiones a solucionar, acompañadas de

un pequeño glosario que como recordatorio proporciona algo de luz sobre el caso, y ayuda a detectar el problema y a examinar la solución.

En cada caso se ha procurado excitar la imaginación, el razonamiento, la capacidad y los conocimientos, sugiriendo una voluntad concreta de acción para encontrar la solución o las soluciones más apropiadas, si es que existen.

Cualquier similitud con circunstancias reales de la empresa es pura casualidad, ya que todos los personajes, situaciones, problemas y relaciones planteadas son absolutamente imaginarias.

CÓMO SE SOLUCIONA UN CASO

Todos los casos son especiales, y cada uno de ellos tiene varias soluciones.

Todos los casos son distintos, y éste es precisamente su valor. Sin embargo, se debe establecer una metodología, más o menos uniforme, que permita solucionarlos con éxito. El método requiere los siguientes pasos:

A) Definición del tipo de caso

En la práctica, los casos se agrupan en tres categorías diferentes. Ante un caso, lo primero que hay que hacer, una vez leído, es definirlo como caso de discusión, de solución, o de información.

B) Proceso de asimilación

Tras la lectura del caso, seguramente nos surgirán muchas dudas. Es conveniente leer una y otra vez el caso hasta familiarizarse con él.

El alumno, al principio, se encuentra sobrepasado por el caso. Al empezar a trabajar sobre él, se siente confuso y desmotivado porque no encuentra soluciones, o porque las que imagina no son posibles; si a ello se suma la acumulación de datos —muchos de ellos no relevantes— y la ausencia de otros fundamentales, se encuentra sin base para continuar, y es en este momento en el que debe, fríamente, enfrentarse a un caso real, para:

- separar lo fundamental de lo accesorio;
- darnos cuenta de los errores que contiene, y
- detectar el problema.

C) Análisis del caso

Una vez asimilado, hay que analizar las diversas cuestiones que cada caso plantea. A veces esta fase es muy sencilla, pues el contenido deja ver en contadas ocasiones la razón de ser de sus cuestiones, pero en otras ocasiones se precisa un análisis profundo para averiguar el significado de cada matiz, de cada precisión. Analizar el caso supone también ir diseñando el camino de su solución. A veces, el camino iniciado no lleva a solución posible, por lo que hay que pensar en otro planteamiento, y a lo mejor en otro, y en otro...

D) Información y documentación

La información es un paso fundamental en la solución del caso. Antes de llegar a cualquier decisión, es preciso estudiarla, informarse y profundizar en ella.

La fase de estudio es crítica y, en cualquier supuesto, imprescindible.

E) La solución

La solución propiamente dicha representa ya una decisión. Nos decidimos por una u otra solución, y por tanto, pensamos que ésta es la más adecuada. Sin decisión, no hay solución del caso. A veces, el caso no tiene solución, y otras veces tiene varias soluciones. Quien lo resuelva, debe averiguar lo más eficaz para la hipotética empresa afectada.

En resumen, se puede decir que el conocimiento y análisis de todos los datos aportados permitirá al alumno detectar y diagnosticar el problema, punto de partida indispensable para la solución de cualquier caso. Seguidamente, se deberá identificar los objetivos que persigue el caso y, tras conocer y determinar los recursos posibles, se debe buscar soluciones alternativas, y decidirse por una. Esta decisión ha de tomarse de la manera más razonada posible, lo que garantizará la viabilidad del plan de acción propuesto.

Es frecuente que el caso incluya un cuestionario de problemas a solucionar. Este cuestionario puede ser expreso o estar diluido en el desarrollo. Lo que es seguro, es que no existirá una situación a solventar, sino muchas; no habrá una cuestión a resolver, sino un conjunto de cuestiones dependientes y entrelazadas.

Tan sólo el esquema que aquí hemos establecido permitirá alcanzar un resultado final.

Cada caso es un nuevo reto. Un reto en el que tenemos que sumergirnos para:

- saber detectar los problemas;
- saber definir los objetivos;
- conocer los recursos, y
- dar soluciones.

PARTE I

EL PUESTO DE TRABAJO

1

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Recursos Humanos Consultoría Internacional es una empresa que desde hace tres años se ha especializado en la redacción de manuales de funcionamiento de empresas complejas o muy compartmentadas. Su gerente, don Julio Silvestre, ha encontrado una posición en el mercado que le permite ofrecer un producto necesario (manuales de funcionamiento o de organización), que ya ha estructurado muy acertadamente. Tiene una incipiente cartera de clientes, pero con nombres muy importantes que le han generado algunos beneficios.

Uno de sus nuevos clientes es don Genaro Piñas, dueño y Director de Genaro's Travel, agencia de viajes que se implantó en varios puntos de la costa española con acierto, y que ha crecido muchísimo en todas las zonas mediterráneas, hasta convertirse en agencia de moda.

Pero como pasa frecuentemente, el crecimiento ha sido desordenado y ha originado problemas internos de funcionamiento.

Don Genaro Piñas, que conoce su empresa mejor que nadie, no ha dejado que nadie metiese mano en lo que él llama "nuestro manual de todas las cosas y de todos los días", en el fondo un manual de funcionamiento poco estructurado pero válido, sobre todo teniendo en cuenta que con anterioridad no existía ninguna organización formal.

Conocedor de su falta de preparación en estas materias, y para que "su manual" tuviese la técnica precisa, ha contratado los servicios de don Julio Silvestre, a quien no le ha dejado tocar ni

una coma, a excepción de la descripción de puestos de trabajo. Don Julio se ha preguntado el por qué y para qué le han contratado, ya que no ha podido participar en organización, ni métodos, procesos, sistemas de comunicación, planificación, etc., pues todo eso ya le viene redactado por el cliente. A él sólo le corresponde la descripción de puestos.

Como don Julio Silvestre es muy profesional, acepta el encargo, y su trabajo se desarrollará en los justos términos del mismo. Lo primero que hizo fue un inventario de esos puestos:

- Director.
- Director técnico.
- Técnico de programación.
- Técnico de empresa.
- Jefe de contrataciones.
- Técnico de media y larga distancia.
- Jefe de receptivo.
- Técnico de receptivo.
- Técnico de grupos.
- Técnicos de grupos especiales.
- Director comercial.
- Ejecutivo de ventas.
- Jefe de servicio de agencias propias.
- Técnico de productos ajenos.
- Ejecutivo de empresa.
- Director comercial.
- Jefe de contabilidad.
- Cuenta clientes.
- Auditor interno.
- Jefe de personal.
- Facturista.
- Jefe de oficina/agencia.
- Jefe de personal.
- Agente de viajes.
- Agente de receptivo.
- Secretarias.
- Conserjes.
- Telefonistas.

Para hacer la descripción de estos puestos de trabajo, recuerda el encargo que tuvo hace un año de una de las mayores agencias de viajes del país: Viajes First Class. En su manual de funcionamiento se preveían con todo detalle estas descripciones. Don Julio tomó como ejemplo algunas de ellas:

VIAJES FIRST CLASS, S.A.	<i>Descripción del puesto de trabajo</i>
<i>Nombre del puesto:</i> Jefe de contrataciones.	Clave: 16.041
<i>Depende de:</i> Director técnico.	
OBJETIVOS: Seleccionar a los proveedores. Mejorar la relación calidad/precio con vistas a incrementar la cuota de mercado de Viajes First Class de acuerdo con el plan estratégico vigente.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y seleccionar a los proveedores. • Viajar y conocer <i>in situ</i> las prestaciones. • Innovar en servicios y ofertas con relación a la competencia. • Negociar las condiciones más favorables para Viajes First Class en precio, <i>release</i>, y forma de pago. • Realizar los contratos. • Recoger la máxima información posible de los destinos y los proveedores y transferirla al banco de datos. • Intervenir en el plan de calidad post-venta para controlar la calidad acordada. • Colaborar en la preparación de los textos y fotos de los proveedores. 	
RELACIONES INTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Director técnico. • Director de informática. • Director comercial. • Director departamento agencias propias. • Director departamento agencias minoristas. • Director control de calidad. • Director de oficinas. 	RELACIONES EXTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores turísticos.
PUESTOS DEPENDIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Adjunto de contrataciones. 	

VIAJES FIRST CLASS, S.A.	<i>Descripción del puesto de trabajo</i>
<i>Nombre del puesto:</i> Agente de viajes (vendedor).	Clave: 16.411
<i>Depende de:</i> Director de la oficina.	
OBJETIVOS: Atención al cliente, tanto individual como de empresa, y venta al mismo de servicios y productos turísticos. El objetivo es que todo cliente quede satisfecho y vuelva a solicitar sus servicios de viaje en Viajes First Class.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Acogida, atención e información al cliente. • Asesoría profesional sobre el servicio/producto más adecuado para cliente. • Reserva y emisión de billeteaje. • Reserva y venta de viajes programados propios. • Reserva y venta de viajes programados por otros mayoristas. • Elaboración de sencillos presupuestos. Los presupuestos más complicados serán realizados por el Departamento técnico central. • Formalización de documentos (expedientes, fichas de clientes, facturas, etc.). • Confección de documentaciones para el cliente (bonos, planes de viajes, etc.). • Correspondencia. • Archivo. • Colaboración como guía o transferista en determinadas situaciones. • Investigar permanentemente el mercado informando a la Dirección de las tendencias e impresiones de los clientes. • Dominar las programaciones propias y las de los mayoristas seleccionados. • Colaborar en la actualización continua del banco de datos de proveedores. 	
RELACIONES INTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Director de la oficina. • Jefes de productos. • Jefe de agencias propias. • Jefe de control de calidad. 	RELACIONES EXTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Proveedores.
PUESTOS DEPENDIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Agentes vendedores más jóvenes. • Mensajeros. 	

VIAJES FIRST CLASS, S.A.	<i>Descripción del puesto de trabajo</i>
<i>Nombre del puesto:</i> Director de oficina.	Clave: 16.001
<i>Depende de:</i> Director comercial/Jefe regional de ventas.	
OBJETIVOS: Gestionar la oficina obteniendo la máxima rentabilidad, prestando el mejor servicio a los clientes y buscando nuevos mercados en su zona.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar y controlar las actividades de la oficina. • Investigar y analizar permanentemente el mercado informando a la Dirección general de las variaciones y tendencias. • Crear o consolidar una cartera de clientes (empresas, particulares, receptivo, según las oficinas, etc.) con un seguimiento periódico de los mismos. • Realizar el presupuesto de explotación de la oficina y el seguimiento de balances y cuentas de resultados, para evaluar ingresos, costes y rendimientos. • Transmitir al equipo las informaciones necesarias sobre objetivos, productos, novedades del mercado, etc. • Actualizar continuamente el banco de datos de los proveedores. • Organizar la operativa de atención y venta al cliente. • Controlar los expedientes, reclamaciones, reembolsos y cobros. • Supervisar presupuestos y documentaciones de viajes. • Analizar y resolver las reclamaciones. • Controlar la calidad total de la oficina. • Ayudar a los vendedores, incluso atendiendo al cliente en momentos de alta temporada. 	
RELACIONES INTERNAS: Con todas las unidades del Departamento comercial y además con: <ul style="list-style-type: none"> • Director técnico. • Jefe de producto. • Jefe de zona. • Jefe de receptivo. • Departamento de informática. 	RELACIONES EXTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes.
PUESTOS DEPENDIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Contable y sus agentes vendedores. 	

VIAJES FIRST CLASS, S.A.	<i>Descripción del puesto de trabajo</i>
<i>Nombre del puesto:</i> Director económico-financiero.	Clave: 16.555
<i>Depende de:</i> Director general.	
OBJETIVOS: Asegurar la óptima organización y el eficaz funcionamiento de los sistemas y procedimientos de administración y gestión de la empresa, y gestionar los recursos financieros y humanos.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la obtención de la información contable y financiera oficial (libros oficiales) en las condiciones marcadas por la ley, emitiendo la información exigida en las condiciones estipuladas por la misma. • Asegurar la permanente puesta al día de la aplicación, con el rigor y el conocimiento precisos, de la legislación contable, financiera y fiscal en vigor. • Controlar que los recursos financieros de la empresa se gestionan con la mayor eficacia posible. • Controlar la emisión de la información precisa para el óptimo seguimiento de la gestión integral de la empresa, con la calidad suficiente en la periodicidad establecida y en el menor plazo posible. • Asegurar que la documentación generada, recibida y emitida se archiva con la eficacia precisa para facilitar el acceso a la misma, utilizando el menor espacio posible, y con la seguridad necesaria en su custodia. 	
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Organismos oficiales: Seguridad Social, Agencia Tributaria. • Entidades de crédito: Oficiales y privadas. • Empresas: Formación, organización, informática.
PUESTOS DEPENDIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de contabilidad. • Jefe de tesorería. • Jefe de control de gestión. • Jefe de proceso de datos. • Jefe de recursos humanos. 	

VIAJES FIRST CLASS, S.A.	<i>Descripción del puesto de trabajo</i>
<i>Nombre del puesto:</i> Jefe regional de ventas.	Clave: 16.200
<i>Depende de:</i> Director comercial.	
OBJETIVOS: Como máximo responsable de las ventas en una determinada circunscripción, su objetivo es alcanzar las cuotas de ventas establecidas en los presupuestos.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar las ventas de las agencias incluidas en la zona. • Autorizar créditos. • Motivar a los vendedores de la zona. • Controlar las operaciones comerciales. • Coordinar y seguir las acciones de comercialización. • Aumentar la cartera de clientes. • Abrir nuevos mercados. • Supervisar la marcha directa de las agencias adscritas. • Solucionar los problemas de coordinación de su demarcación. • Proponer aumentos, ascensos, sanciones y/o cambios. • Asegurar la buena prestación de los servicios. • Proponer planes de comercialización. • Llevar a cabo directamente las acciones comerciales más importantes. • Llevar a cabo acciones de relaciones públicas. 	
RELACIONES INTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección general. • Jefes departamentos comerciales. • Jefes de agencia. 	
RELACIONES EXTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Competencia. 	
PUESTOS DEPENDIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal adscrito a las agencias de su demarcación. 	

Don Julio Silvestre, a raíz de estos ejemplos tomados del encargo anterior, comienza a adaptar la descripción de puestos al nuevo cliente: Genaro's Travels.

Cuestión

1. *Analizar los ejemplos de la descripción de puestos de trabajo. Modificar aquello que pueda ser mejorado y adaptarlo al caso expuesto. Realizar la descripción de puestos de trabajo incluidos en el inventario de puestos.*

No olvidar

- La descripción del puesto de trabajo surge del estudio del profesiograma y del perfil psicoprofesiográfico.
- Los sistemas de comunicación interna de la empresa son fundamentales en la descripción de los puestos de trabajo.
- Los manuales de funcionamiento deben incluir la descripción del puesto.
- La descripción del puesto es un método para conocer y analizar los elementos constitutivos de un trabajo, su nivel de responsabilidad, su requerimiento, el puesto que ocupa en la empresa y su medio ambiente laboral.
- La descripción del puesto debe hacerse con independencia de otros procesos de los recursos humanos (RRHH): formación, valoración, relación, etc.
- La descripción del puesto de trabajo forma parte integrante de la actividad del Departamento de RRHH.

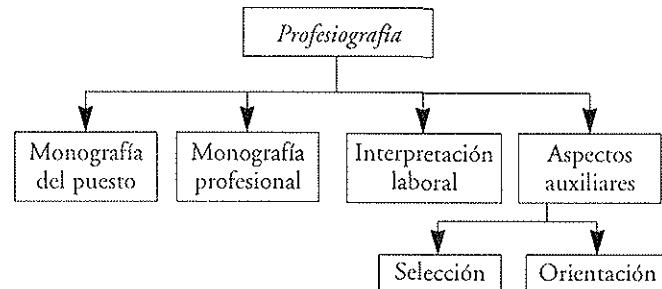
2**PROFESIOGRAFÍA**

A Raúl Requena, Consultor de recursos humanos de la empresa Relaciones Humanas al Servicio de la Empresa, S.A., REHUSES A, le han encargado, como ejecutivo de cuentas, las relaciones con el Departamento de personal de la cadena de supermercados SuperYumb, cadena americana que se va a instalar en España, abriendo 12 supermercados de manera simultánea en otras tantas ciudades españolas.

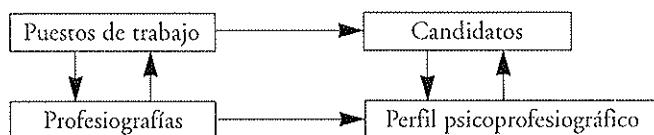
En concreto, el trabajo que se propone acometer es elaborar la hoja-guía por la que se van a establecer los profesiogramas de los diversos puestos de trabajo y los perfiles de las personas que han de cubrirlos. Es decir, le corresponde “elaborar un manual” para que el Jefe de personal de SuperYumb diseñe válidamente los profesiogramas, y como consecuencia, los perfiles psicoprofesiográficos.

Raúl Requena sabe que la profesiografía es una ciencia auxiliar de los recursos humanos que permite establecer y conocer de manera sintetizada y gráfica todos los aspectos del puesto de trabajo y del posible candidato a ese puesto.

La profesiografía debe recoger los siguientes aspectos:



Raúl Requena sabe perfectamente que no se puede elaborar un perfil sin haber elaborado antes el profesiograma, pues no se busca un puesto para un hombre, sino un hombre para cubrir un determinado puesto. En cierta medida, el perfil es "hijo" del profesiograma. Está claro que el profesiograma corresponde al puesto de trabajo, mientras que el perfil psicoprosiográfico afecta al candidato a ese puesto.



Del cliente, el Sr. Requena no ha recibido ninguna indicación sobre los puestos que van a ser tratados. Solamente se le ha pedido que establezca el modelo sobre el que, posteriormente, se plasmen los profesiogramas y perfiles concretos.

En un primer momento, decide hacer un cuadro en el que figuren los distintos conceptos o los datos que han de aparecer en su esquema final, y tiene muy claro que ese esquema ha de ser flexible para que resulte válido para todos los puestos y/o candidatos, y por lo tanto, eficaz. Por ello piensa que como instrumento indispensable para elaborar ese cuadro ha de contar con el "concepto de puesto de trabajo".

Así, y sin pensárselo más, toma papel y lápiz. Piensa y sigue pensando, es decir, según le van viniendo las ideas, y sin ordenar todavía los conceptos por grupos, prioridades, relaciones, etc., redactó este borrador:

a) Puesto de trabajo: Trabajo → Puesto de trabajo → Trabajador

1. Nombre del puesto.
2. Tipo de trabajo.
3. Condiciones en las que se desarrolla.
4. Lugar de la actividad.
5. Objetivos del puesto.
6. Medios con los que ha de contar.
7. Responsabilidades.

8. Relaciones internas y externas.
9. Clase de trabajador que requiere el puesto.
10. Remuneración.
11. Posición de la empresa.
12. Resultados que se esperan.
13. *Timing.*

b) Profesiograma: Puesto de trabajo → Profesiograma

1. Puesto de trabajo.
2. Denominación.
3. Descripción del trabajo.
4. Descripción de sus objetivos.
5. Necesidades técnicas, económicas y personales.
6. Descripción profesional.
7. Posición en la empresa: dependencias: a dónde, de dónde.
8. Conceptos profesionales.
9. Conexiones empresariales.
10. Descripción de tareas.
11. Monografía profesional.
12. Necesidades o características especiales.
13. Análisis laboral del puesto.
14. Análisis profesional del puesto.
15. *Timing.*
16. Proceso de selección.

c) Perfil psicoprosiográfico: Candidato → Perfil

1. Datos personales:

- Nombre.
- Filiación.
- Edad.
- Requisitos personales propios.
- Requisitos físicos.
- Requisitos familiares.
- Otros.

2. Datos académicos:

- Formación básica.
- Formación superior.
- Formación específica.
- Idiomas.
- Informática.
- Otra formación.

3. Experiencias no profesionales:

- Viajes.
- Experiencia general.
- Otros.

4. Experiencia profesional:

- Experiencia profesional general.
- Experiencia en puesto similar.
- Experiencia en el mismo puesto.
- Otros.

5. Personalidad:

- Carácter.
- Personalidad.
- Cualidades.
- Ambientación.
- Actitudes.
- Aptitudes.
- Puntos fuertes y débiles.
- Capacidades.
- Adaptabilidad.
- Otros.

6. Exigencias concretas del puesto:

- Exigencias personales.
- Exigencias de formación o de experiencia.
- Exigencias especiales.
- Otros.

7. Otros aspectos:

- Aspectos generales.
- Aspectos concretos.

Tras esta primera simple enumeración de ideas, Raúl Requena se da cuenta de que faltan ciertas cosas, sobran otras, e incluso algunas están repetidas.

A pesar de ello y con esta base, se atreve a elaborar los modelos de lo que deben ser un profesiograma y un perfil.

Cuestiones

1. *Establecer unos modelos válidos de profesiograma y de perfil psicoprosiográfico sobre los que poder cumplimentar los datos concretos de un puesto de trabajo o de un candidato a un puesto.*
2. *Indicar en el caso expuesto los conceptos que no intervienen en estos modelos y los repetidos en la enumeración.*

No olvidar

- El profesiograma es el documento en el que se especifican cuantitativa y cualitativamente las características y necesidades de un puesto.
- El perfil psicoprosiográfico es el documento en el que se especifican cualitativa y cuantitativamente las características, actitudes y aptitudes que ha de tener el candidato al puesto de trabajo.
- El análisis del candidato se da en un momento posterior al del análisis del puesto de trabajo.
- El profesiograma y el perfil tienen objeto y sujeto diferente, por ello su contenido es singular y no puede ser intercambiado.
- El profesiograma ha de hacerse siempre, incluso como revisión de la estructura en funcionamiento.
- El sistema de comparación es muy válido para evaluar la eficacia de los perfiles.

3

PROFESIOGRAMA

En el examen final del cuatrimestre, en la asignatura de Recursos Humanos, el profesor ha puesto a los alumnos el siguiente examen:

Examen

La empresa X ha inaugurado una sucursal de su central y ha tenido que cubrir diversos puestos de trabajo. Previamente se han establecido los correspondientes profesiogramas y basándose en ellos, se han preparado los perfiles psicoprofesiográficos que han de servir para el proceso de selección. Se ha extraviado y no se ha encontrado el profesiograma correspondiente a este perfil:

<i>Revisado: Sí/No</i>	<i>Perfil profesiográfico</i>	<i>Profesiograma N:8.325</i>
<i>Puesto: Jefe de compras y aprovis. de la fábrica de Tarragona</i>		
<i>Evaluación</i>		
<i>1. Requisitos personales:</i>		
<ul style="list-style-type: none">– Varón excluyente– Sin grandes obligaciones familiares semi-valorable– Catalán excluyente– Entre 33/38 años valorable– Muy buena salud excluyente		
(.../...)		

	<i>Evaluación</i>
2. Formación:	
– Formación general	
• Titulado Superior	semi-valorable
• Dominio del inglés	excluyente
• Dominio del catalán	excluyente
• Carnet de conducir	excluyente
• Conocimientos profundos informática	valorable
– Formación específica	
• Contabilidad	valorable
• Gestión de compras	valorable
• Comercio exterior	semi-valorable
3. Experiencia:	
– Experiencia laboral de 8/10 años	semi-valorable
– Experiencia en empresa similar de 3/5 años	excluyente
– Experiencia en puesto similar de 3 años	valorable
– Experiencia en el mismo puesto de 1/3 años	valorable
– Otra experiencia profesional	semi-valorable
4. Personalidad:	
– Carácter:	
• Organizado	valorable
• Abierto	semi-valorable
• Comercial	excluyente
• Rígido	semi-valorable
• Agresivo	valorable
• Persuasivo	excluyente
– Integración:	
• Integrador	valorable
• Respetuoso	semi-valorable
• Innovador	valorable
– Cualidades:	
• Dotes de mando	valorable
• Dotes de negociación	semi-valorable
• Formador de equipo	semi-valorable
• Riguroso	valorable
• Buenas relaciones públicas	semi-valorable
• Buenas relaciones personales	irrelevante
	(....)

	<i>Evaluación</i>
– Actitudes:	
• Trabajador	excluyente
• Dispuesto a viajar	excluyente
• Sin horas en sus trabajos	excluyente
• Conocedor de sí mismo	semi-valorable
• Necesidad de viajar 150 días/año	excluyente
5. Exigencias concretas del puesto:	
– Dependencia del Director de admon.	irrelevante
– Conocedor del mercado	excluyente
– Conocedor de los productos	excluyente
– Conocedor de las necesidades empresa	valorable
– Conocedor de los puntos fuertes y débiles del sector	semi-valorable
– Conocido en el sector	valorable
6. Otros aspectos:	
– Retribución	valorable
– Tipo de contratación	valorable

Pregunta

El alumno deberá realizar un profesiograma del puesto, acorde con el perfil descrito, para complementar la información y documentación extraviadas.

Cuestión

1. *Dado que todo perfil proviene de un profesiograma previo, y dado que no disponemos de éste pero conocemos el perfil que lo originó, hacer el profesiograma y la descripción del puesto, con el mayor detalle posible.*

No olvidar

- El profesiograma es el documento que especifica cualitativa y cuantitativamente las características y necesidades de un puesto de trabajo.
- El profesiograma corresponde al puesto, mientras que el perfil psicoprofesiográfico hace sólo referencia al candidato a ese puesto.
- El profesiograma genera el perfil. El profesiograma es siempre anterior al perfil, pues se busca un hombre para un puesto, y no se crea un puesto para un hombre.
- El profesiograma y el perfil tienen objeto y sujeto diferentes, por ello su contenido es singular y no puede ser intercambiable.
- La descripción del puesto de trabajo es imprescindible para la correcta elaboración del profesiograma.

4

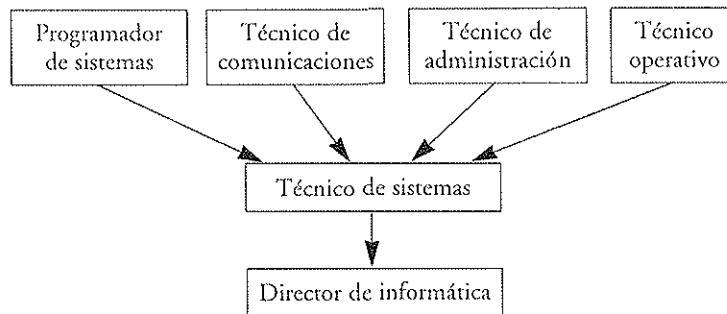
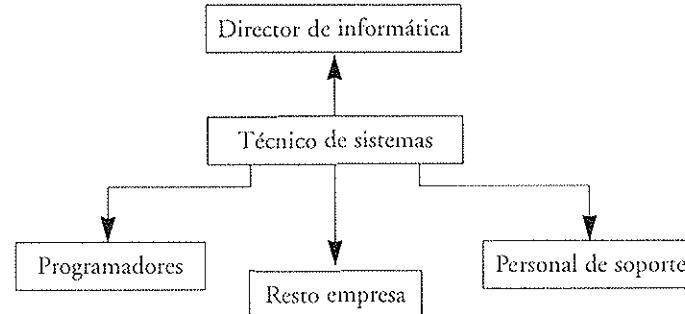
PERFIL PSICOPROFESIOGRÁFICO

Transportes Internacionales 2.001, S.A. ha realizado en los últimos años un importante esfuerzo en informatizar toda su red de transporte, incorporando alta y nueva tecnología, y destinando presupuestariamente una elevada cifra para invertir en ello.

El Director de informática precisa, para que trabajen en ese departamento, varios Técnicos de sistemas. Ha detallado un exhaustivo profesiograma del puesto, sobre el que pretende realizar el perfil adecuado para buscar a la persona más idónea.

Se ha reunido con el Jefe de personal y el Director de operaciones para elaborar ese perfil, y ha presentado el siguiente profesiograma del puesto:

<i>Nombre: Técnico de Sistemas</i>	<i>Departamento: Informática</i>
<i>1. Misión:</i>	
Realizar el desarrollo, implantación, mantenimiento y adecuación de los sistemas operativos de la empresa; software básico de soporte. Prestar el apoyo técnico a otras áreas del Departamento informático. Gestionar el sistema de soporte operativo.	
<i>2. Recursos:</i>	
	<i>Técnicos</i>
1. PC-avanzado	1. Retribución
2. Impresora	2. Despacho y uiles ofi.
3. Base	3. Estructura informática
4. Otros recursos	PC-avanzado según pres.
	Impresora según presup.
	Base según presupues.
	4. Otros gastos
	(....)
	<i>Económicos</i>
	<i>Humanos</i>
	La empresa necesita
	3 técnicos de
	sistemas.
	Al menos uno debe
	incorporarse de
	manera inmediata.

3. Trayectoria profesional**4. Estructura operativa****5. Características laborales:**

1. Posición en la empresa: Técnico de sistemas
2. Categoría laboral: grupo 3
3. Puesto de trabajo: Dpto. informática-Ofici. Central
4. Horario: Turno del departamento
5. Viajes: Sí por España y otras oficinas de la empresa
6. Tipo de contrato: Formación NO

6. Relaciones internas/Relaciones externas:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| – Dpto. de Informática | – Proveedores |
| – Dpto. de Administración | – Clientes |
| – Dpto. operativo/operaciones | – Empresas de Informática |
| – Jefes de oficinas operativas | – Bancos |
| – Operadores | |

El puesto depende de:

- Director Dpto. informática
- (.../...)

7. Responsabilidades del cargo

- Analizar y mantener un conocimiento actualizado del software básico existente en el mercado, determinando la configuración óptima requerida por la instalación.
- Analizar y proponer la alternativa óptima de los software básicos ofrecidos en el mercado.
- Elaborar los procedimientos normalizados para el desarrollo, mantenimiento y utilización del software básico.
- Supervisar y realizar el diseño, la programación, las pruebas y el mantenimiento software básico o de soporte.
- Evaluar el funcionamiento del software básico, identificando problemas y adoptando medidas concretas.
- Analizar y poner en marcha los cambios o modificaciones en el software básico, minimizando las consecuencias negativas sobre las operaciones de producción y desarrollo de aplicaciones.
- Realizar el control sobre las aplicaciones en explotación y su impacto en el sistema.
- Resolver las incidencias en el sistema, prestando el debido soporte técnico a los usuarios.

8. Remuneración: 5.165.000 ptas. sin comisiones ni bonos.

9. Timing: La primera contratación ya, las otras dos en un año.

10. Observaciones: Mínima experiencia: 3 años en puesto similar.

Basándose en este profesiograma, configuran entre las tres personas implicadas el perfil psicoprosfisiográfico del Técnico de sistemas.

Cuestiones

1. *Elaborar y redactar el perfil psicoprosfisiográfico que más se adecue al puesto de trabajo descrito.*
2. *Una vez concluido, evaluar y comprobar su validez.*

No olvidar

- El perfil psicoprosfisiográfico es el documento en el que se especifican cualitativa y cuantitativamente las características, actitudes y aptitudes que ha de tener el candidato al puesto de trabajo.

- El perfil psicoprofesiográfico es hijo del profesiograma.
- El profesiograma y el perfil tienen objeto y sujeto diferentes, por ello su contenido es singular y no puede ser intercambiado.
- El análisis del candidato tiene lugar en un momento posterior al del análisis del puesto de trabajo.
- El sistema de comparación es muy válido para evaluar la eficacia de los perfiles.
- El perfil debe ser completo y adaptado.

5

DIVERSAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

Cuando Marcial Alegre decidió abrir un nuevo restaurante en Zaragoza, estudió los distintos tipos de contratos de trabajo que podía efectuar, procurando que el nuevo negocio no se viera afectado por una excesiva carga laboral.

Para ello, y tras ajustar la plantilla al límite, enumeró las diversas posibilidades, y se quedó asombrado de la gran cantidad de modalidades de contratación que la legislación le prestaba:

1. Contrato indefinido.
2. Contrato temporal de fomento del empleo.
3. Contrato a tiempo parcial.
4. Contrato de relevo.
5. Contrato de trabajo en prácticas.
6. Contrato de aprendizaje.
7. Contrato para mayores de 45 años.
8. Contrato para minusválidos.
9. Contrato de obra o servicio determinado.
10. Contrato eventual por circunstancias de la producción.
11. Contrato de interinidad.
12. Contrato por lanzamiento de nueva actividad.
13. Contrato de trabajadores fijos de carácter discontinuo.
14. Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación.
15. Contrato para mujeres en profesiones u oficios en los que se encuentren subrepresentadas.

Cada tipo de contratación presenta para el Sr. Alegre diversas ventajas e inconvenientes, por eso decide hacer un cuadro comparativo en el que se recojan las distintas opciones para poder decidirse.

TIPO	CONCEPTO	TRABAJADORES	EMPRESA	DURACIÓN	JORNADA	RETRIBUCIÓN	TRÁMITE	INCENTIVOS	REGULACIÓN	OTRAS PECULIARIDADES
Temporal de fomento de empleo	Contratación temporal de desempleados en o para cualquier tipo de actividad.	- Trabajadores mayores de 45 años. - Minusválidos. - Parados de larga duración.	- Que no hayan efectuado regulación de empleo.	- Entre 12 meses y 3 años. - Prórrogas no inferiores a 12 meses.	- Completa.	- Al término de los 3 años, una indemnización de 12 días de salario por año de servicio.	- Por escrito. - En modelo oficial.	- Tienen subvención si a su término se convierten en indefinidos	- Ley 42/1994	- Es necesario distinguir entre los contratos utilizados antes de 1994 y los utilizados después.
Contrato a tiempo parcial	El trabajador se obliga a prestar sus servicios durante un determinado número de horas al día, a la semana, o al mes, inferior al considerado habitual en la actividad de que se trate.	- No existen requisitos especiales. - Cualquier trabajador.	- No existen requisitos especiales.	- Por tiempo indefinido. - Duración determinada.	- Inferior al habitual en la empresa o sector, en días, horas, semanas.	- Es proporcional a la jornada pactada.	- Por escrito en modelo oficial, indicando el carácter y la duración del trabajo. - Registrar el contrato en la oficina de empleo.	- La cotización a la Seguridad Social será proporcional al número de horas trabajadas.	- E.T. Refundido, Art. 12. - R.D.L. 12, Art. 4. - R.D. 2317/1993, Art. 18.	- Es un contrato bastante utilizado en el sector turístico.
Contrato de relevo	Es el que se concierne para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa, que accede a la pensión de jubilación de forma parcial.	- Estar inscrito en la oficina de empleo. - Al trabajador que se jubile deben faltarle como máximo tres años para alcanzar la edad ordinaria de jubilación.	- Si durante el relevo se produce el cese del trabajador contratado, la empresa debe sustituirlo en 15 días por otro trabajador. - Si es despedido el trabajador jubilado, el nuevo contrato debe ampliar su jornada.	- Por el tiempo que falle al trabajador sustituido en alcanzar la prestación de jubilación. - La empresa podrá convertir este contrato en indefinido.	- Es la equivalente a la reducción producida en la jornada del trabajador sustituido.	- No existen normas especiales.	- Por escrito en modelo oficial. - Registrar en la oficina de empleo.	- E.T. Refundido, Art. 12. - R.D.L. 2, Art. 4. - R.D. 2317/1993, Art. 18.	- E.T. Refundido, Art. 12. - R.D.L. 2, Art. 4. - R.D. 2317/1993, Art. 18.	- Modificados por la nueva redacción del Estatuto de los Trabajadores. (.../...)

TIPO	CONCEPTO	TRABAJADORES	EMPRESA	DURACIÓN	JORNADA	RETRIBUCIÓN	TRÁMITE	INCENTIVOS	REGULACIÓN	OTRAS PECULIARIDADES
Contrato de relevo			- En caso de incumplimiento abonará a la Sociedad gestora el importe de la prestación designada.							
Contrato en prácticas	Inserción profesional de jóvenes sin experiencia laboral.	- No haber transcurrido más de cuatro años desde que se obtuvo la titulación.	- No existen requisitos especiales.	- Mínimo 6 meses. - Máximo 2 años.	- Tiempo completo o tiempo parcial.	- No inferior al 60 o al 75% durante el primer o el segundo año respectivamente del salario fijado en convenio para un puesto equivalente.	- Modelo oficial.	- No existen.	- R.D. 2317/1993. - Ley 12/1994.	
Contrato de aprendizaje	Inserción profesional de jóvenes sin la adecuada formación profesional.	- Mayor de 16 años, menor de 25 años. - No tener titulación.	- Designar un tutor. - Hay un número máximo de aprendices por número de trabajadores.	- Mínimo 6 meses. - Máximo 3 años.	- Completa.	- 70% SMI en el primer año. - 80% SMI en el segundo año. - 90% SMI en el tercer año.	- Por escrito en modelo oficial.	- No existen.	- R.D. 2317/1993. - Ley 10/1994. - Orden 19-09-94.	Se dan especialmente en el sector de restauración.
Contrato para minusválidos A) Fomento de empleo	Contrataciones para minusválidos que no tienen disminuida su capacidad funcional.	- Ser declarados minusválidos. - Estar inscritos en las oficinas de empleo.	- Cuáquiles empresas o cooperativas. - No podrán contratarse minusválidos por encima del 51% del total de la plantilla.	- Indefinida.	- Completa.	- No existe norma especial.	Contrató insercio en: - Modelo oficial. - Registrar en la oficina de empleo.	- 500.000 pes. por contrato. - Bonificación de cuotas de la S.S. entre el 75 y el 90%. - 150.000 para adaptación física del puesto de trabajo.	- R.D. 1451/1983. - O.M. 16-11-1989. - O.M. 4-4-1989.	No suelen aplicarse al sector turístico. Hay alguna excepción en el departamento de teléfonos.
B) Empleo selectivo	Readmisión por la empresa de sus propios trabajadores minusválidos, una vez terminados los procesos de recuperación.	- Incapacidad permanente parcial, que no afecta un cierto rendimiento. - Incapac. total = que no afecta un cierto rendimiento. - Incapacidad permanente = ítem.	- Comunicación vacante.	- Indefinida.	- Completa.	- No existe norma especial.	- Contrato en modelo oficial. - Registrar en la oficina de empleo.	- Reducción del 50% de la cuota a la Seguridad Social.	- R.D. 1451/1983.	No suelen aplicarse al sector turístico. Hay alguna excepción en el departamento de teléfonos. (.../...)

TIPO	CONCEPTO	TRABAJADORES	EMPRESA	DURACIÓN	JORNADA	RETRIBUCIÓN	TRÁMITE	INCENTIVOS	REGULACIÓN	OTRAS PECULIARIDADES
Contrato indefinido para mayores de 45 años	Facilitar la contratación de trabajadores mayores de 45 años en situación de desempleo.	<ul style="list-style-type: none"> - Estar en situación de desempleo al menos un año. - Ser mayor de 45 años. - No ser familiar del empresario hasta segundo grado. 	<ul style="list-style-type: none"> - No haber autorizado un puesto de trabajo 12 meses antes. - Incremento de plantilla. - Estar al corriente de pago de las cuotas de la Seguridad Social. 	- Indefinida.	- Completa.	- No existen normas especiales.	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato en modelo oficial. - Registrar en la oficina de empleo. - Demostrar este tipo de contrato ante la Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> - 500.000 ptas. de subvención. - Bonificación del 50% de las cuotas de la Seguridad Social. 	- Ley 22/1992.	Se da en pocas ocasiones en el sector turístico.
Contrato de obra o servicio determinado	Tienen por objeto la realización de obras o servicios con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa, aunque limitada en el tiempo y de duración incierta.	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por el tiempo de la obra o servicio. - Necesita preaviso de 15 días si dura más de un año. - Si concluido no es denunciado el contrato se convierte en indefinido. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por escrito si su duración es superior a 4 semanas. - Registrar en la oficina de empleo. - Informar a los representantes de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	- R.D. 256/1994, Art. 2.1.	Se da en pocas ocasiones en el sector turístico.
Contrato eventual por circunstancias de producción	Se produce para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas, un exceso de pedidos, aun siendo la actividad normal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Máximo 6 meses por año o dentro de un periodo de 12 meses. - Si se concierta por menos de 6 meses puede ser prorrogado hasta 6 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por escrito si su duración es superior a 4 semanas. - Registrar en la oficina de empleo. - Informar a los representantes de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	- R.D. 2164/1984, - R.D. 2546/1994, - E.T. Refundido, Art. 15.1.5.	Se da en pocas ocasiones en el sector turístico. (...)

TIPO	CONCEPTO	TRABAJADORES	EMPRESA	DURACIÓN	JORNADA	RETRIBUCIÓN	TRÁMITE	INCENTIVOS	REGULACIÓN	OTRAS PECULIARIDADES
Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación	Contratación de trabajadores desempeñados que sustituyen a trabajadores que anticipan su edad de jubilación de 65 a 64 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Jubilación de un trabajador a los 64 años. - El trabajador que sustituya debe estar en desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si el trabajador sustituto debe ser sustituido en 15 días. - Comunicación a los representantes de los trabajadores. 	- Mínima de un año.	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen normas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato por escrito haciendo figurar el nombre del trabajador sustituido. - Entrega al trabajador jubilado de copia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si al término se convierte en contrato indefinido se reduce el 12% la cotización a contingencias comunes. 	- R.D. 1154/1985.	No se utiliza en el sector turístico.
Contratación de mujeres en profesiones y oficios en los que se encuentran subrepresentadas	Incentivar la contratación de mujeres en profesiones u oficios en los que se encuentran subrepresentadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Confusión entre los contratos para mujeres subrepresentadas y los contratos para mujeres que se reincorporan a actividad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supone un aumento de plantilla. 	- Indefinida.	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subvenciones de hasta 500.000 ptas. 	- O.M. 6-8-1992, - Ley 22/1992.	No se aplica frecuentemente en las empresas turísticas.
Contratos por lanzamiento de nueva actividad	Contratos de duración determinada a celebrar por:	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzamiento de nueva actividad. - Nueva línea de producción. - Nuevo producto en servicio. - Apertura de nuevo centro de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inscribir en la oficina de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Podrá celebrar este contrato durante un periodo de 3 años para cada nuevo concepto. 	<ul style="list-style-type: none"> - De 6 meses a 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Este contrato no comporta derecho a indemnización al término del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato en modelo oficial. - Registrar en la oficina de empleo. - En el contrato debe constar carácter y duración del trabajo a desarrollar. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	- R.D. 2104/1984, - R.D. 2546/1994, Art. 15.1.d.
Contrato de interinidad	Tiene por objeto sustituir a los trabajadores con derechos a reserva de puesta de trabajo durante la suspensión de los contratos.	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - La del tiempo al derecho de reserva de plaza. - Se extingue cuando se incorpora el trabajador. - No hay necesidad de preaviso. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por escrito indicando a quién sustituye y por qué causa. - Registrar en la oficina de empleo. - Notificar a los representantes de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe norma especial. 	- R.D. 2104/1984, - E.R. Refundido, Art. 15.1.c, - R.D. 2546/1994.	Poco utilizado en el sector turístico. (...)

TIPO	CONCEPTO	TRASLADORES	EMPRESA	DURACIÓN	JORNADA	RETRIBUCIÓN	TRÁMITE	INCENTIVOS	REGULACIÓN	OTRAS REQUERIDAS
Fijo de carácter discontinuo	Contratos establecidos por la realización de trabajos de ejecución ininterrumpida cada día.	- Deben ser llamados cada vez que se vayan a realizar las actividades.	- De marcado carácter ocasional.	- Indefinido.	- Normal.	- No existe norma especial.	- La llamada al trabajador cada temporada.	- No existe norma especial.	- R.D. 21/04/1998.	Muy utilizado en el sector turístico y sobre todo en hostelería y restauración.
Contrato indefinido	Se considera sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios.	-	-	-	-	- No existe norma especial.	-	- No existe norma especial.	- E.T. Reformado. Art. 8 y 15.	Es el contrato típico y común de la empresa.

La plantilla está estructurada de la siguiente forma:

1. Jefe cocina.
2. Cocinero.
3. Pinche-marmiton.
4. Limpiadora.
5. Limpiadora.
6. Maitre.
7. Camarero.
8. Camarero.
9. Ayudante cocinero.
10. Administración.
11. Aparcacoches.
12. Relaciones públicas.

Decide utilizar los siguientes tipos de contrato:

1. Contrato temporal de fomento del empleo (una persona).
2. Contrato a tiempo parcial (dos personas).
3. Contrato en prácticas (dos personas).
4. Contrato para mayores de 45 años (una persona).
5. Contrato para minusválidos (una persona).
6. Contrato para lanzamiento de nueva actividad (cinco personas).

Lo que tiene muy claro es que a todos les pondrá una cláusula de periodo de prueba por una duración de un mes.

Cuestiones

1. Analizar el cuadro, compare los diversos tipos de contrato y definir si los seis tipos de contrato elegidos son o no los adecuados.
2. Ajustar los tipos de contrato seleccionados a la plantilla indicada.
3. Analizar el periodo de prueba, sus aplicaciones y efectos.
4. Estudiar otras alternativas.

No olvidar

- La legislación permite combinar en una plantilla diversos tipos de contratos de trabajo.
- La forma especial que requieren algunos contratos de trabajo.
- La normativa general establecida por el Estatuto de los Trabajadores.
- El periodo de prueba y su regulación en el art. 14 del Estatuto de los Trabajadores.
- Tras finalizar un periodo de trabajo regulado por un determinado tipo de contrato, se puede firmar, sin solución de continuidad, otro contrato afecto a otro tipo de contratación.
- La figura del desempleo como condición de validez de ciertos tipos de contrato.

6**CÁLCULO
DE SALARIOS**

El Director de recursos humanos de la empresa Franquicias Ruy ha recibido la orden de la Dirección general de la empresa, de organizar el traslado del Sr. Lombard —que hasta esa fecha ocupaba el puesto de Coordinador de distribución en Andalucía— a Madrid, pues a partir del próximo mes va a ocupar el puesto de Jefe de expansión.

En el comunicado se le indicaba un salario, ya concertado con el Sr. Lombard, equivalente a 7.250.000 ptas., aun cuando lo relativo a comisiones se mantendría según las prácticas habituales de la empresa para puestos de nivel II.

El Sr. Lombard llevaba ya seis años en la empresa. Estaba casado y tenía cuatro hijos de 22, 17, 15 y 9 años respectivamente, por lo que a esos niveles salariales estaba afectado por un 30 por 100 en concepto de retención a cuenta del IRPF.

El Director de recursos humanos y el Sr. Lombard han tenido una entrevista para concretar las cuestiones pendientes. En ella se determinó que:

1. El sueldo de 7.250.000 ptas. sería incrementado en la parte correspondiente a su antigüedad y cobrado en 14 veces al año.
2. Las comisiones se fijarían por cumplimiento de objetivos, es decir a “prima de éxito” sobre un plan previamente fijado. Estas comisiones se cobrarían en dinero “B”, lo que quiere decir que no se declaran ni los pagos ni los cobros.
3. Franquicias Ruy le proporcionaría un vehículo. Todos los gastos del mismo serán pagados por la compañía.

4. El resto de los conceptos sociales y laborales quedarán sin retribución, a excepción de las dietas por viajes que quedan establecidas en 10.000 ptas. diarias, con un tope máximo de 1.000.000 ptas. anuales. Estos gastos deberán ser justificados.
5. Se le proporcionará una tarjeta de crédito para sus gastos sociales, debiendo justificarlos adecuadamente.
6. Finalmente, se acordó que si quedaba algún tema no considerado en esta relación se actuaría conforme a la ley y al convenio colectivo vigente.

Al día siguiente, el Director de recursos humanos efectuó el cálculo de los salarios netos del Sr. Lombard, el de su coste salarial y elaboró un informe que pasó a la Dirección de la empresa.

Cuestión

1. *Elaborar el informe en el que se determinen el salario neto, el coste salarial y el coste social estimado, indicando qué es una comisión a prima de éxito, qué riesgos tiene establecer una forma de pago en dinero "B" y clasificar las prestaciones que recibe según el tipo de salario.*

No olvidar

- El artículo 26 del Estatuto de los Trabajadores.
- El salario se entiende siempre por salario anual bruto.
- Las cuotas imputables al trabajador por IRPF y Seguridad Social forman parte integrante del salario.
- Las retribuciones no salariales no cotizan a la Seguridad Social.
- Existe un concepto concreto respecto a salario mixto o salarios complejos.

7

CUMPLIMENTAR UNA NÓMINA

El Sr. Rinconada, Auxiliar del Departamento de personal de la compañía Consulting Bancario Bancisa, tiene que cumplimentar la nómina del conductor del Presidente del banco cliente correspondiente al mes de abril de 95. Con cierta cautela va llenando las casillas de la nómina, teniendo en cuenta los siguientes datos:

Empresa contratante:	Banco Aisbal, S.A. A-79215626
Domicilio:	Aguadulce, 6 - 28054 Madrid
N.º patronal:	28/07455824
Trabajador:	José Rinconada Rico
N.º matrícula:	900.401
Ingreso empresa:	16 diciembre 1989
N.º afiliación:	28/70148201
Sueldo base:	101.680 ptas.
Plus de actividad:	12.000 ptas.
R. voluntaria:	12.000 ptas.
Bono transporte:	4.100 ptas.
Plus convenio:	4.500 ptas.
Plus extrasalarial:	20.000 ptas.
Prima horario espe.:	10.168 ptas.

La empresa proporciona al trabajador el uniforme de trabajo y le entrega 21 bonos mensualmente para que coma en las instalaciones de los comedores del banco.

A pesar de que en varias ocasiones ha solicitado que se le abonen las horas extras, no lo ha conseguido. El Departamento

de personal aducía al respecto que para eso ya cobraba una prima de horario especial.

Por sus circunstancias personales, al conductor se le aplicaba, a cuenta del IRPF, una retención del 14 por 100 en su nómina.

Otros datos que cabe tener en cuenta son, por ejemplo:

- Derecho a usar el economato del banco.
- Derecho a solicitar una beca de estudios para su hijo.
- La empresa declara correctamente todas las retribuciones que percibe el Trabajador.

Cuestión

1. Cumplimentar, con los datos aportados, el modelo de nómina adjunto, determinando el salario bruto, las bases de cotización, las deducciones por IRPF y por S.S. Obtener el líquido a percibir.

No olvidar

- La S.S. se devenga por doce (meses) y no por catorce (pagas).
- Las cuotas de S.S. imputables al trabajador son del 6,1 por 100 de la base de cotización.
- No todas las percepciones económicas se consideran salariales.
- El Estatuto de los Trabajadores y los convenios colectivos establecen los porcentajes afectos al concepto antigüedad.
- El prorrataeo de las pagas extras se hace entre las doce mensualidades.
- La nómina es un documento importante que sirve como justificante del pago y cobro de salarios.

Empresa:	Trabajador:					
Domicilio (II)	Categ. Profesional: Pto. trabajo:					
Nº Inscripción en la S. Social	Antigüedad en la Empresa desde					
Nº Libro Matrícula	Nº afiliación a la Seguridad Social					
Nº de Empleo	H. Jornada Reducida	D. Nacional Identidad				
PERÍODO DE LIQUIDACIÓN			TOTAL DIAS (I)			
I. DEVENGOS	Importe total	F. I.P.T. de				
1. PERCEPCIONES SUJETAS A COITIZACIÓN EN EL RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (I)						
1.1 Percepciones de carácter salarial SALARIO BASE (I)						
COMPLEMENTOS SALARIALES	Personales	Antigüedad	Idiomas	Títulos	Moral	Otro Personal
	Puesto de trabajo	Técnicos, profesionales o peligrosos		Nocturno	Otro puesto de Trabajo	
	Por calidad o cantidad de trabajo	Incentivos	Actividades	Asistencia	Horas extras (I)	Otras horas extras
	Devenimiento periódico superior al mes	Glosificaciones extraordinarias			Participación en beneficios	
	En especie (I)				De residencia	
12. Percepciones de carácter asistencial y acción social empresarial (I)						
A) Conciudad libre (Día 21968)		Acción social empresarial	Complej. Emp. en I.I.			
2. PERCEPCIONES NO SALARIALES EXCLUIDAS DE COITIZACIÓN EN EL RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL						
Indemnizaciones o suplidos	I.P.T.					
	Prestaciones de la Seguridad Social	Prof. o lo fom./lo	Asist. o Subsidio	A) Enfermedad	A) Accidentes	
				Día dia	Día dia	
				F. I.P.T.	F. I.P.T.	
	Mejores voluntarios de la acción protectora de la S.S. y productos en especie concedidos voluntariamente por los Empresarios (I)					
A. TOTAL DEVENGADO						
B. DETERMINACION DE LAS BASES DE COITIZACION AL RÉGIMEN GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL						
1. BASES DE COITIZACION, EXCEPCIO PARA ACCIDENTES DE TRABAJO Y E. P.						
Base total de cotización						
Base I.I.		Grupo	Importe	Aportación del trabajador	
Remuneración total				% (II)	Retenes	
Prorrateo pagas extras....						
TOTAL						
2. BASES DE COITIZACION DE A. 1. y E. P.						
3. DEDUCCIONES						
1. Aportación del trabajador a las cuotas del Régimen General, D., F.P., F.S. y adicional H.E.						
2. Retención voluntaria cuota del Sindicato.....						
3. Retención sobre rendimiento de Trabajo Personal a cuenta del I.R.P.F. %						
4. Anticipos u otros						
5. Valor de los productos en especie.....						
ACUMULADO RETENCIÓN DE RENTA						
Dos Salarios % Retenido						
LIQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A - B)						
Firma y sello de la Empresa, de RECIBI. de 19.....						

Figura 7.1. Modelo de nómina.

8

CÁLCULO DE INDEMNIZACIONES

El 6 de septiembre de 1982, don Manuel Elx ingresó en la empresa Juguetes Aurora, S.A. Tras pasar por varios puestos en la compañía, fue nombrado, en la primavera del 92, Delegado de la zona norte con residencia en Zaragoza.

Por razones económicas, dado que la empresa está pasando un periodo de crisis, se ha decidido reducir la plantilla, procurando prescindir del personal de mayor edad, y procurando también que por sus despidos no cobren lo que la ley establece por causas económicas, sino las indemnizaciones establecidas para los despidos ordinarios improcedentes.

Don Manuel Elx, por sus 56 años, es uno de los afectados por esta reestructuración.

El Jefe de personal, al establecer el plan y el presupuesto por las indemnizaciones que hay que pagar a los afectados, al considerar el caso de don Manuel Elx observa que:

Primerº: Su salario es de 5.896.000 ptas.

Segundo: La empresa le paga un bono fijo anual de 500.000 ptas.

Tercero: Tiene un 0,25 por 100 de comisión sobre lo realizado de su presupuesto. Este presupuesto es para el año en curso de 210 millones de ptas. A la fecha de hoy, 21 de octubre, ha cubierto el 66 por 100 del presupuesto.

Cuarto: La empresa le ha facilitado un automóvil y los gastos que éste comporta.

Quinto: Para solucionar los problemas de alojamiento que le supuso el traslado a Zaragoza, la empresa le proporcionó una vivienda, cuyo coste lo paga la Delegación norte por un valor de 77.500 ptas. mensuales.

Sexto: Ha disfrutado de las vacaciones anuales.

Séptimo: Tenía concedido un adelanto sobre la paga extra de diciembre de 125.000 ptas.

Octavo: Su estructura salarial actual es:

Sueldo bruto anual	5.896.000
Repercusión IRPF 25% =	1.474.000
Repercusión de S.S.	278.160
Sueldo neto mensual	292.677
Sueldo neto paga extra	315.857

Noveno: Tiene contratado un plan de pensiones con la empresa por el que paga 120.000 ptas. al año (10.000 ptas. mensuales).

Décimo: Don Manuel Elx está casado, sin hijos.

Con todos estos datos, el Jefe de personal procede a calcular la cuantía de la liquidación y de la indemnización del señor Elx.

- La indemnización siempre se calcula sobre el salario anual bruto.
- La indemnización no tiene retención de impuestos.
- Existen topes máximos de cotización a la Seguridad Social.
- El salario está formado no sólo por conceptos dinerarios.
- Anualmente el Ministerio de Hacienda elabora la tabla de retenciones a cuenta del IRPF.

Cuestión

1. Calcular, con los datos aportados, el valor de la liquidación y de la indemnización que corresponden por este despido. Observar la diferencia que existe con la indemnización en el caso de que se hubiera aplicado la normativa para los supuestos de los despidos por razones económicas.

No olvidar

- La indemnización varía en su cuantía dependiendo de la causa que motive el despido.
- La Seguridad Social se liquida por 12 meses y no por 14 pagas.

9

EXTINCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

La crisis se ha hecho patente en la empresa de consultoría Ecocosting, S.A., y el Director general ha tomado la decisión de prescindir de un 34 por 100 de la plantilla. Preparar un estudio más o menos completo de la estructura de la plantilla, que resulta ser la que se desprende del siguiente documento:

A) Estructuración básica de la plantilla

Total plantilla: 53 puestos

<i>Dirección</i>	3
Director	1
Subdirector	1
Secretaría	1
<i>Administración</i>	6
Jefe de admón.....	1
Cuenta clientes	1
Contabilidad.....	1
Aser. fiscal y jurídica ...	1
Secretaría	1
Servicios empresa.....	1
<i>Comercial</i>	6
Dtor. comercial.....	1
Ejecutivos de cuentas ..	4
Secretaría	1

Departamento consultoría	38
Dtor. consultoría.....	1
Jefes de sección	4
Consultores senior	7
Consultores junior	18
Secretaria	8

B) Plantilla desglosada

Departamento	Puesto	Edad	Antig.	T. Contrato
Dirección	Director	51	8	Indefinido
Dirección	Subdirector	37	9	Indefinido
Dirección	Secretaria	39	10	Indefinido
Administrac.	Jefe departamento	46	10	Indefinido
Administrac.	Cuenta cliente	53	7	Indefinido
Administrac.	Contabilidad	58	10	Indefinido
Administrac.	Asesor	47	7	Indefinido
Administrac.	Secretaria	23	2	T. Fom.Empl.
Administrac.	Servicio empresa	21	0,6	T. Fom.Empl.
Comercial	Jefe departamento	49	10	Indefinido
Comercial	Ejecutivo cuentas	33	5	Indefinido
Comercial	Ejecutivo cuentas	30	3	Lan.Nue.Acti.
Comercial	Ejecutivo cuentas	28	1	Lan.Nue.Acti.
Comercial	Ejecutivo cuentas	25	0,8	Lan.Nue.Acti.
Comercial	Secretaria	28	4	Indefinido
Consultoría	Jefe departamento	61	10	Indefinido
Consultoría	Jefe sección	62	10	Indefinido
Consultoría	Jefe sección	48	10	Indefinido
Consultoría	Jefe sección	44	8	Indefinido
Consultoría	Jefe sección	38	5	Indefinido
Consultoría	Consultor Sr.	60	10	Indefinido
Consultoría	Consultor Sr.	57	10	Indefinido
Consultoría	Consultor Sr.	51	10	Indefinido
Consultoría	Consultor Sr.	46	10	Indefinido
Consultoría	Consultor Sr.	44	8	Indefinido
Consultoría	Consultor Sr.	44	2	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Consultor Sr.	37	2	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Consultor Jr.	48	10	Indefinido
Consultoría	Consultor Jr.	44	8	Indefinido
Consultoría	Consultor Jr.	38	7	Indefinido
Consultoría	Consultor Jr.	35	4	Indefinido (.../...)

Departamento	Puesto	Edad	Antig.	T. Contrato
Consultoría	Consultor Jr.	35	4	Indefinido
Consultoría	Consultor Jr.	34	4	Indefinido
Consultoría	Consultor Jr.	30	4	Indefinido
Consultoría	Consultor Jr.	27	2	T. Fom.Empl.
Consultoría	Consultor Jr.	27	2	T. Fom.Empl.
Consultoría	Consultor Jr.	27	2	T. Fom.Empl.
Consultoría	Consultor Jr.	26	1	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Consultor Jr.	25	2	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Consultor Jr.	25	1	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Consultor Jr.	24	1	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Consultor Jr.	24	1	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Consultor Jr.	23	0,1	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Secretaria	51	10	Indefinido
Consultoría	Secretaria	43	8	Indefinido
Consultoría	Secretaria	38	4	Indefinido
Consultoría	Secretaria	27	4	Indefinido
Consultoría	Secretaria	24	2	T. Fom.Empl.
Consultoría	Secretaria	24	2	T. Fom.Empl.
Consultoría	Secretaria	22	1	Lan.Nue.Acti.
Consultoría	Secretaria	19	0,6	Lan.Nue.Acti.

De los 53 empleados son:

- Mayores de 60 años..... 3 personas
- Mayores de 45 años..... 12 personas
- Menores de 25 años 13 personas

Sus contratos de trabajo son:

- Indefinidos 31 personas
- Lanzamiento nueva actividad ... 15 personas
- Temporal fomento de empleo... 7 personas

Ante el elevado número de personas con contrato indefinido, y antes de tomar decisión alguna, el Director general analiza las causas legalmente reconocidas para la extinción o cancelación de estos contratos, y desesperadamente observa:

Tipo de causa	Características	Requisitos	Procedimiento	Regulación
Mutuo acuerdo de las partes.	– Simple aceptación de las partes.		– Petición de baja, aceptación del empresario. – Firma de finiquito con saldo de todas las obligaciones precedentes.	– Ley 8/1980. Art. 49.1. – Ley 32/1984.
Causas consignadas válidamente en el contrato.	– Valdrán todas las causas consignadas en el contrato siempre que no supongan abuso del empresario.	– Consignación de la causa en el contrato.	– Demostrar suficientemente que la causa consignada se ha producido.	– Ley 8/1980. Art. 49.2. – Ley 32/1984.
Terminación del periodo contratado o ejecución de obra o servicio contratado.	– Si terminado el periodo o la obra o servicio, no se denuncia el contrato, se entiende prorrogado indefinidamente.	– Si el contrato es de duración superior al año, debe notificarse su finalización con 15 días de antelación.		– Ley 8/1980. Art. 9.7. – Ley 31/1984. Arts. 6 y 16. – Ley 32/1984.
Muerte, jubilación, incapacidad o extinción de la personalidad del empresario.		– Esta causa sólo opera cuando el empresario es persona física, y nadie, bajo ningún título continúa la actividad empresarial.		– Ley 8/1980. Art. 49.3. – Ley 32/1984. – R.D. 2104/1984.
Dimisión del trabajador.	– Voluntad unilateral del trabajador. – No tiene necesidad de alegar motivos.		– Preaviso al empresario con la antelación prevista en el contrato.	– Ley 8/1980. Art. 49.4. – Ley 32/1984.
Muerte, invalidez permanente. Total o gran invalidez del trabajador.		– Certificado de defunción. – Declaración de invalidez permanente total o de gran invalidez.		– Ley 8/1980. Art. 49.5. – Ley 32/1984. (.../...)

Tipo de causa	Características	Requisitos	Procedimiento	Regulación
Jubilación del trabajador.	– Acceso del trabajador a la pensión de jubilación.			– El usual marcado por el sistema de seguridad social para acceder a las pensiones de jubilación. – Ley 8/1980. Arts. 45 y 49.6. – Ley 32/1984.
Fuerza mayor.		– Se trata de hechos extraordinarios imprevisibles o inevitables que imposibilitan definitivamente la actividad de trabajo.	– Comprobación de las circunstancias. – Autorización del Ministerio de Trabajo.	– Regulación de empleo por imposibilidad de trabajo. – Ley 8/1980. Art. 51.1. – Ley 32/1984. – R.D. 696/1980.
Causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.		– La extinción de los contratos se produce cuando no exista viabilidad en el futuro para la empresa, o cuando con la extinción se contribuya a superar una situación de crisis.	– Verificar la existencia de las circunstancias.	– Expediente de regulación de empleo con indemnización de 20 días por año trabajado con un máximo de 12 mensualidades. – Ley 8/1980. Art. 51. – Ley 32/1984. – R.D. 696/1980.
Voluntad del trabajador con causa justificada.	Son causas justificadas:	– Que se produzca alguna de las causas.	– El trabajador podrá solicitar la extinción por despido improcedente. – La indemnización es igual a la del despido disciplinario.	– Ley 8/1980. Arts. 49.10 y 50.1. – R.D. 696/1980. (.../...)

Tipo de causa	Características	Requisitos	Procedimiento	Regulación
Son causas objetivas:	<ul style="list-style-type: none"> - La existencia de alguna de estas causas. - Ineptitud del trabajador. - Falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas del trabajo. - Amortización del puesto. - Falta de asistencia al trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notificación por escrito al trabajador. - Plazo de preaviso (de 1 a 3 meses). - Indemnización de 20 días de salario por año de trabajo. - Licencia de seis horas a la semana para buscar otro trabajo durante el periodo de preaviso. 	- Ley 8/1980. Arts. 52 y 53.	
Despido disciplinario.	<p>Son causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta repetida e injustificada de asistencia al trabajo. - Indisciplina o desobediencia. - Ofensas verbales o físicas al empresario o a personas que trabajan con él o a familiares que convivan con ellos. - Transgresión de la buena fe contractual. - Abuso de confianza en el desempeño. - Disminución continuada y voluntaria del rendimiento. - Embriaguez habitual o toxicomanía si repercute negativamente en el trabajo. - La existencia de alguna de estas causas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notificación del trabajador por escrito. - Se hará figurar hechos, motivos y fechas. - Plazo máximo para despido después de notificación: 60 días. - El trabajador podrá recurrir el despido ante la autoridad laboral. - Procedimiento especial para los Miembros del Comité de Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 8/1980. Arts. 54/55 y 56/60. - Ley 32/1984 y Ley 20/1988. - R.D.L. 1568/1984. 	

Frente a las grandes dificultades que presentan los contratos indefinidos, se abren otras muchas posibilidades, no sólo en lo referente a otros tipos de contrato, sino a jubilaciones anticipadas, reconversión en otras modalidades de contratación, etc.

Lo importante, ahora, es que la reducción de las 18 personas que ha de hacerse no afecte a la estructura de la empresa, de suerte que con menos personal pueda seguir desarrollando su trabajo.

En épocas de expansión hay que aumentar la plantilla, en épocas de crisis hay que reducirla. Lo importante es hacerlo bien y con el menor coste social y económico.

Corresponde al Director general de Ecocosting, S.A. determinar qué 18 empleados han de salir de la compañía y por qué.

Cuestiones

1. *Analizar el caso expuesto y llevar a cabo la reducción de la plantilla en 18 empleados, afectando lo menos posible a la estructura de la empresa.*
2. *Señalar las razones en cada caso y realizar un cálculo del coste social y económico que esta reducción conlleva.*

No olvidar

- La extinción del contrato de trabajo puede darse por razones de diversa naturaleza, todas ellas ocasionan el fin de la relación laboral.
- El Estatuto de los Trabajadores es la norma fundamental que regula el contrato de trabajo.
- Los distintos Reales-Decretos que vieron la luz en 1984 surgieron para facilitar el empleo.
- Las normas de flexibilización del mercado de trabajo modificaron los Reales-Decretos de Fomento del Empleo, y tuvieron su razón de ser en la convergencia europea, surgida en Maastricht.
- Los despidos suponen la obligación de abonar al trabajador la liquidación e indemnización establecida en la ley.

- La indemnización tiene una cuantía diferente atendiendo a la causa del despido y al tipo de contrato de trabajo suscrito entre el trabajador y el empresario.
- En procesos de despidos colectivos es frecuente pactar con los sindicatos sus fórmulas, valoraciones e incidencias.

PARTE II

EL PROCESO DE SELECCIÓN

10

EL PROCESO DE SELECCIÓN

Don Justo Rodríguez Rodilla, que desde hace años es el Director de personal del Banco Internacional de Promoción Económica, ha decidido reforzar su departamento con la incorporación de algunos colaboradores. En realidad, ciertos movimientos laborales en el banco le han dado esta oportunidad, reclutando a empleados que hasta ese momento se ocupaban de otros quehaceres.

De los tres nuevos adjuntos, uno se va a dedicar a la selección, otro a la formación y el tercero a temas de administración de personal.

El nuevo empleado del departamento que se va a dedicar a la selección no sabe apenas de estos temas; algo de teoría, y nada de práctica. Sin embargo, don Justo quiere que complete sus conocimientos, por lo que le recomienda diversas lecturas, le inscribe en un cursillo y empieza a permitirle alguna decisión. Las primeras decisiones que ha tomado son todas erróneas. Aún confunde las ideas. Don Justo le hace aprender el "decálogo de la selección" primero, y su proceso técnico después.

Él sabe que la selección es:

1. El sistema que debe dotar a cada puesto de trabajo de la persona más idónea para desarrollar la función.
2. La elección del individuo adecuado para el cargo adecuado.
3. La opción de una persona respecto al conjunto de otras que han sido preseleccionadas.
4. La técnica que se inicia con las exigencias propias de las especificaciones del cargo y asume el objetivo de designar, con el mayor grado de adecuación, al individuo para la función.

5. La estimación, *a priori*, del rendimiento laboral del trabajador.
6. Un conjunto de actuaciones perfectamente concatenadas que han de hacerse con precisión, conocimiento y profesionalidad.
7. Un proceso interactivo en el que intervienen una pluralidad de elementos, personas, pruebas, conceptos, pronósticos y concreciones.
8. Es un sistema permanente de conocimiento y evaluación que determina idoneidades o incompatibilidades y, por lo tanto, continuidad o no en el camino hacia el empleo.
9. Como proceso, su coste tiene que estar debidamente compensado con su éxito.
10. Finalmente, la selección es una manifestación abierta de la empresa para incorporar a la persona más adecuada a la realidad concreta de la empresa en ese momento.

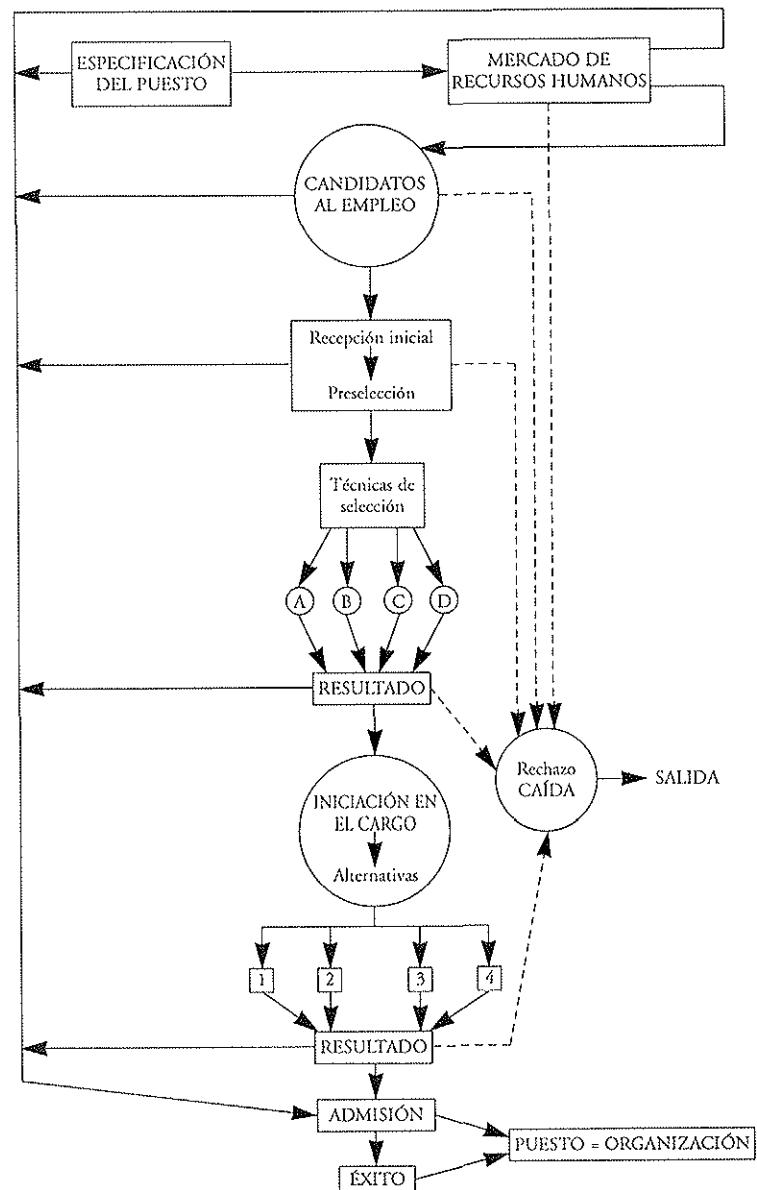
Y sabe también que a cada uno de estos enunciados le corresponde una cualidad de la selección. Don Justo le ha indicado que señale y adscriba adecuadamente estas cualidades a sus enunciados: eficacia, técnica, rentabilidad, acción, idoneidad, posibilidad de empleo, tarea, revisión, diagnóstico, responsabilidad.

Así corresponderá:

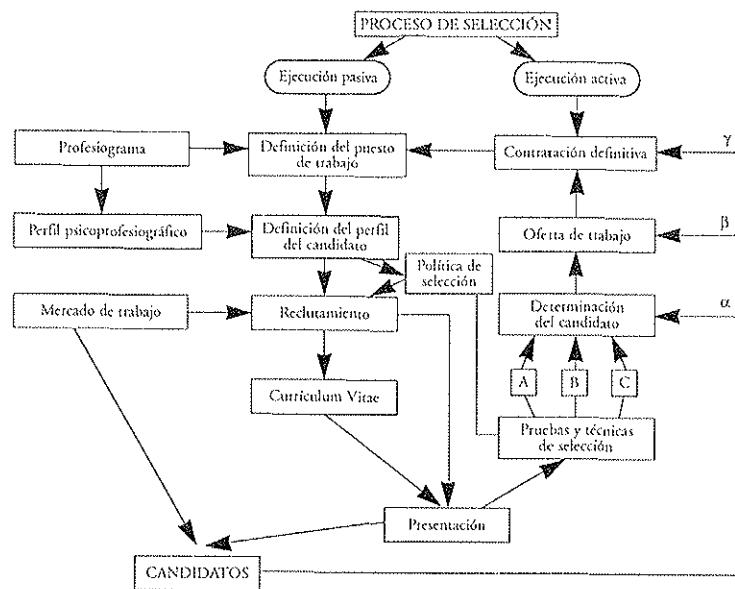
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

El mismo empleado ha seguido estudiando y ha estado presente en los procesos de selección. Ya comprende perfectamente

todo el proceso y es capaz de interpretar correctamente la siguiente figura explicativa:

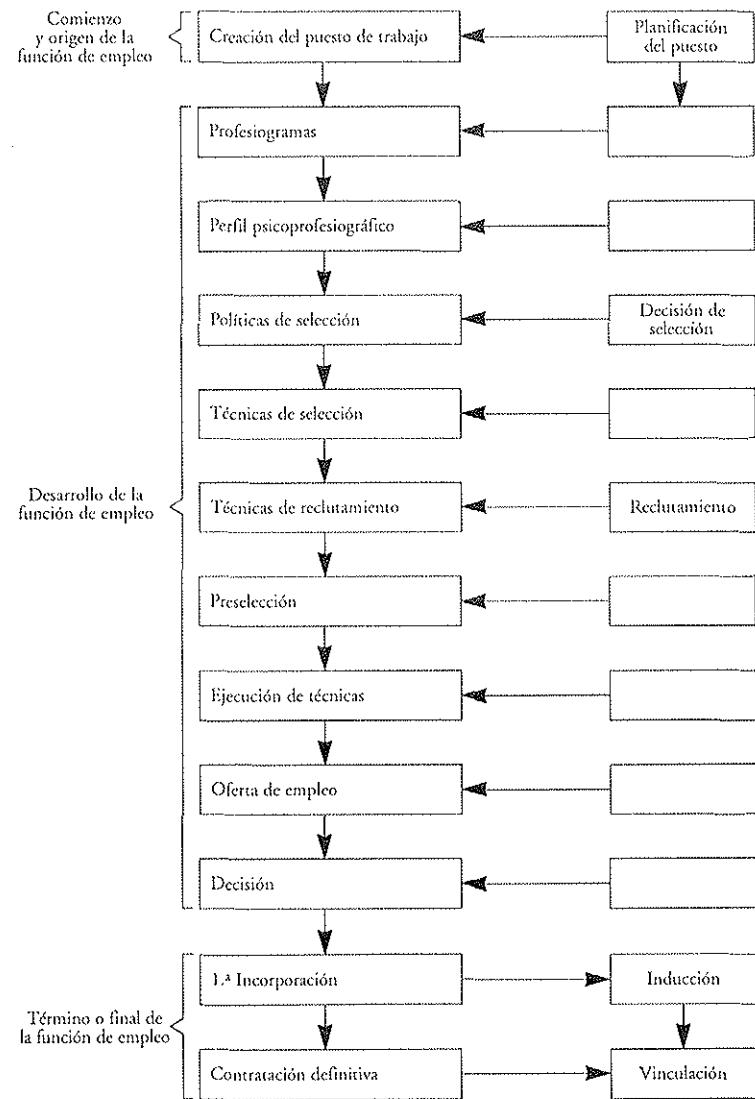


Sabe, por ejemplo, que las técnicas marcadas como A-B-C-D, etc., corresponden a la entrevista, o al test, o al examen profesional; sin embargo, no termina de interpretar las alternativas 1-2-3-4. Pero sí ha captado del gráfico general de todo el sistema, visto desde otra perspectiva, que la "política de selección" marca la decisión de iniciarla, o que el concepto α significa el haber pasado satisfactoriamente las pruebas de selección, el concepto β , el haber aceptado la oferta de empleo, y el concepto γ , el haber firmado el contrato de trabajo.



Aunque el joven se ha "soltado" bastante en el trabajo, don Justo quiere cerciorarse de que conoce ya perfectamente la teoría de todo el proceso de selección, y le pasa una nota con el gráfico siguiente para que lo cumplimente y se lo devuelva.

Debe completar debidamente, con los nombres técnicos correspondientes, las casillas en blanco. Don Justo piensa que la contestación es elemental si el proceso se ha comprendido.



El nuevo empleado ha estudiado y ya es capaz de asimilar lo poco que no comprendía. Junto a esta nota anterior, le pasa un estudio que él ha redactado sobre las técnicas de selección, la

idoneidad de elegir una u otra técnica según el caso, sus índices de compatibilidad, etc.

En resumen, es un conocedor de la teoría del proceso; ahora quiere conocer en profundidad la práctica. No en vano la empresa le ha elegido para que se convierta en "su técnico en selección de personal".

Cuestiones

1. *Cumplimentar las cuestiones incorporadas en este caso, analizando todos los procesos y sistemas. Redactar el informe sobre las técnicas de selección, su idoneidad, sus índices de compatibilidad, ventajas e inconvenientes.*
2. *Estudiar los otros procesos incluidos en los gráficos.*

No olvidar

- La selección se realiza en el seno del mercado de recursos humanos.
- La selección es un proceso completo integrado por varios procesos independientes pero concatenados.
- La selección es un sistema natural de elección de candidatos.
- La política de selección está en relación directa con la cultura de empresa.
- La selección es un proceso técnico que debe ser realizado por personas especializadas.
- La selección es un proceso altamente compatible con otros sistemas de selección.
- La selección tiene un tiempo natural, normalmente respetado para alcanzar la máxima eficacia.
- La selección es una de las tareas fundamentales de los recursos humanos.

11

TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

El señor Romero Nieto ha sido nombrado hace 20 días Jefe de personal de la sociedad Prestación, S.A. –compañía de prestación de servicios empresariales–, y su primera labor fue tratar de ordenar las más de 70 actividades profesionales que ofrecía la empresa, estructurar el tipo de cliente, y establecer un sistema de coordinación y comunicación, dado que Prestación, S.A. tenía implantación en toda España.

Entre la documentación ordinaria del día, encontró una amable carta del Delegado de Asturias en la que le solicitaba que le proporcionara en el plazo más breve posible, un ejecutivo de ventas para dedicarse a las "Cuentas institucionales": Comunidad Autónoma, Ayuntamiento, universidades, etc.

El señor Romero Nieto comprobó, por lo que sus colaboradores le contaron, que a veces se solicitaba así al nuevo personal, a veces lo contrataban directamente los delegados o los jefes de departamento, a veces era la dirección general quien designaba los nuevos empleados; es decir, que no existía procedimiento alguno concreto para la selección y contratación del nuevo personal. Tras comentar este asunto con la Dirección general, se le indicó que, efectivamente, debía ordenar todo el sistema, y los métodos de selección y contratación del nuevo personal. Lo haría con absoluta libertad y profesionalidad, teniendo tan sólo en cuenta que los mejores hombres y los mejores profesionales estaban ya en la empresa.

El primer proceso que tenía que organizar era el correspondiente al reclutamiento. Para ello estableció el siguiente esquema técnico:

1. Solicitud del nuevo empleado.
2. Análisis y aprobación de la solicitud.
3. Técnicas.
4. Sistema de reclutamiento:
 - a) Interno.
 - b) Externo.
5. Ejecución del reclutamiento: fuentes.
6. Determinación de pre-candidatos.

Dándose cuenta de que en la empresa nada de ello estaba en funcionamiento, redactó un modelo de “solicitud de nuevo empleado”, en el que se tenía en cuenta muy especialmente datos relativos al profesiograma del puesto. Utilizó como base la carta que había recibido del Delegado de Asturias referente a la necesidad de un ejecutivo de ventas.

Tras determinar los procedimientos de aprobación y calendario, tuvo que concretarse en las fuentes de reclutamiento a utilizar haciendo una valoración y jerarquización de las mismas, y en tal sentido recordó la matización que le había hecho la Dirección general, por lo que decidió estimar en primer lugar el reclutamiento interno: “La promoción interna siempre es mejor que la incorporación de personal ajeno”.

En un documento-balance, sintetizó las ventajas e inconvenientes de aceptar el proceso del reclutamiento interno.

Seguidamente, hizo una relación en la que figuraban las ocasiones o circunstancias en las que estaba indicado el reclutamiento interno y en las que no.

Pronto se dio cuenta de que el reclutamiento interno aislado no tenía razón de ser. El reclutamiento interno sólo adquiere significado a través de un sistema de actuación permanente que permita consolidar los planes de promoción, reduzca el coste salarial, aminore los riesgos de las nuevas contrataciones y tenga un fundamento social como la motivación o la formación de los trabajadores.

Finalmente listó las fuentes de reclutamiento interno y solamente incorporó a su lista las siguientes:

1. La propia empresa:
 - a) Promoción.
 - b) Remoción.
 - c) Traslado vertical.
 - d) Transferencia.
2. Colaboradores:
 - a) Colaboradores comerciales y/o laborales asiduos.
 - b) Trabajadores eventuales.
 - c) Trabajadores interinos.
 - d) Trabajadores a tiempo parcial.
3. Nepotismo:
 - a) Familiares.
 - b) Amigos.
 - c) Compromisos.

Tras realizar esta lista, comprendió la necesidad inmediata de organizar un fichero de “promocionables” y otro de “indeseables”, así como de vincular a los Jefes de Departamento y a los Delegados de la empresa en una minuta –encuesta acerca de su personal– que sirviera como pre-evaluación del mismo.

¿Cómo era posible que esta empresa, con casi 100 trabajadores y más de 600 colaboradores, no hubiera hecho esto antes?

Al final del día, y como aún tenía pendiente la cuestión planteada por el Delegado de Asturias, decidió nombrar al ejecutivo que estaba encargado de la cuenta “Centros docentes Madrid” que incluía las universidades, institutos, centros de negocio, etc., para llevar la “Cuenta institucional” de Asturias, y al adjunto de éste, para cubrir la vacante que aquél dejaba.

Cuando tomó la decisión pensó: “No habré desvestido a un santo para vestir a otro”.

Cuestiones

1. Definir y analizar el reclutamiento interno señalando sus ventajas e inconvenientes. Estudiar sus fuentes y la aplicación de

las mismas. Redactar una solicitud del nuevo personal. Analizar y comentar el caso expuesto, las decisiones tomadas y las acciones acometidas.

2. Señalar sus aciertos y equivocaciones.

No olvidar

- El reclutamiento interno es rentable para la empresa, pero no aporta savia nueva.
- El reclutamiento interno como sistema de motivación y promoción.
- No siempre es posible el reclutamiento interno.
- Las técnicas de reclutamiento interno son compatibles con las de reclutamiento externo.
- En todo caso, el reclutamiento debe suponer la determinación de un número suficiente de candidatos.
- El reclutamiento interno debe integrarse en la cultura de la empresa.
- El reclutamiento interno y las relaciones personales en el grupo de trabajo o con los compañeros de trabajo tienen puntos comunes muy significativos.

12 TÉCNICAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

Don Alfredo Pica-Ruiz, Consultor de Wikibach, empresa internacional de consultoría, recibe un comunicado de su Dirección general por el que se le encarga realizar un reclutamiento externo para obtener un número suficiente de candidatos sobre los que iniciar un proceso de selección para cubrir el puesto de Delegado en la Comunidad Castilla-León de Asegurtop, compañía de seguros, filial de una aseguradora multinacional especializada en los riesgos de vida y accidentes.

Se determina una inversión para este reclutamiento externo de 1.300.000 pesetas, y se da un plazo máximo de 20 días para obtener la relación de candidatos.

El Sr. Pica-Ruiz, tras analizar las diversas técnicas de reclutamiento externo que conoce, decide utilizar tan sólo tres de ellas, pues cree que, por el escaso presupuesto disponible y la celeridad con la que ha de solucionar el encargo, no puede iniciar una acción completa de reclutamiento.

Al verse obligado a actuar con gran rapidez, opta por invertir un millón de pesetas del presupuesto en un anuncio; reclamo que, diseñado con fuerte impacto publicitario y social, proporcionaría con seguridad muchos currículums de potenciales candidatos.

Establece un plan para insertar este anuncio en dos periódicos económicos de tirada nacional, en dos periódicos de información general de edición nacional, en dos periódicos de información general locales y en tres revistas económico-financieras. Con el millón invertido en esta técnica, prevé hacer 12 inserciones, optando por repetir una segunda vez en los dos periódicos

cos económicos y en uno de los dos diarios nacionales de información general.

La segunda técnica seleccionada por el Sr. Pica-Ruiz fue estudiar las listas proporcionadas por la Oficina de Empleo, pues pensaba que en ellas podía encontrar economistas, abogados, peritos, personal de banca con marcado carácter comercial, técnicos de seguros, u otro tipo de personas aptas para ser considerados candidatos al puesto en cuestión.

En el Departamento informático de la Oficina de Empleo, el Sr. Pica-Ruiz estableció con el funcionario encargado las variables que definían el prototipo del candidato, y el ordenador facilitó una lista de más de 3.000 personas que don Alfredo debería estudiar detenidamente durante la semana siguiente. Esta técnica no requirió inversión alguna.

La tercera de las técnicas elegidas fue extraer de la competencia las personas que se podían ajustar a sus necesidades. Pero como en tan corto espacio de tiempo, él solo no podía hacerlo, contrató los servicios de Marketing Laboral, S.A., a quien abonó 250.000 pesetas por la elaboración de un informe en el que se debían relacionar las personas que, en la zona y en las Comunidades Autónomas limítrofes, hicieran trabajos similares, incluyendo una valoración de su éxito por criterios de facturación, cuota de mercado, implante de marca y posición social.

El Sr. Pica-Ruiz pensaba que con estas técnicas obtendría un número suficiente de candidatos en el tiempo record de 18 días y aún podría devolver a la Dirección general 50.000 pesetas que le sobraban de su presupuesto.

Cuestión

1. Analizar si de las diversas técnicas de reclutamiento externo que existen, son estas tres las más adecuadas para el caso que se analiza y definir si están bien implantadas. En otro caso, razonar otras opciones más interesantes o eficaces. Redactar el anuncio.

No olvidar

- Una de las técnicas más utilizadas en la redacción de anuncios es la técnica AIDA.
- La inversión que exige un proceso de reclutamiento externo ha de ser rentable, no por impacto, sino por candidato preseleccionado.
- Las fuentes de reclutamiento externo se pueden combinar entre sí.
- El concepto de rentabilidad del candidato, *a posteriori* del proceso, debe primar en el reclutamiento externo.
- El reclutamiento externo debe efectuarse teniendo en cuenta las técnicas de selección que se van a utilizar.
- La investigación y la ejecución son dos fases distintas del proceso de reclutamiento.

13

CURRÍCULUM VITAE

Don Florián Lobo Hernando está leyendo en su despacho una revista económica en la que aparece el siguiente anuncio:

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Para empresa comercial ubicada en Sevilla con una plantilla de 400 trabajadores.

PERFIL: Titulación Superior.

Experiencia amplia en funciones similares.

Edad alrededor de 45 años.

Interesados enviar historial detallado, fotografía y teléfono de contacto a FB Consultor.

Indicar en el sobre la Referencia 3.210

Av. Rep. Argenta, 20 - Sevilla

Interesado por el puesto de trabajo, repasa su vida para redactar su currículum vitae.

Don Florián nació en Carmona, provincia de Sevilla, el 1 de agosto de 1948. Cuarto hijo de una familia de seis, en la que el padre, que tradicionalmente había trabajado en el campo, llevaba ya varios años como encargado de planta en la única industria importante que en aquella época había en Carmona, dedicada a transformación de productos agrarios.

Desde los ocho años don Florián fue al Instituto de Carmona, en donde cursó sin dificultad sus estudios elementales. Los dos hermanos mayores se habían trasladado a Sevilla, donde habían encontrado trabajo en el sector turístico, y como don Florián parecía destacar en los estudios, la familia decidió que se trasladara con sus hermanos a Sevilla para cursar los últimos años de Bachillerato.

A don Florián se le abrió un mundo nuevo, un mundo maravilloso, lleno de posibilidades. Sus hermanos le cuidaron muchísimo, y en él gastaron mucho dinero en ropa y otros cuidados. Don Florián, que siempre respondió a la confianza que la familia había puesto en él, era alto, esbelto y de muy buena planta.

Al acabar sus estudios en el Instituto de Sevilla, se decidió por estudiar Ciencias Económicas, lo que llenó de orgullo a la familia. En la Universidad de Sevilla inició su carrera en 1967.

Para obtener alguna ayuda económica, y dado que el sector turístico estaba en expansión, no le costó trabajo colocarse durante cuatro horas diarias en la recepción de un hotel. Allí se dio cuenta de que era fundamental hablar inglés, y desde el verano de 1969 buscó trabajos en Inglaterra para aprender el idioma.

Así continuó sus estudios, y lo hizo con gran facilidad. El verano de 1971, cuando había terminado ya su cuarto curso de Económicas volvió a Londres, y de nuevo a trabajar para Insurance Syndicate. Aquel verano fue crucial para don Florián. Por una parte conoció a Evelyn, con la que se casaría en diciembre de 1972 y, por otra, consiguió un contrato de trabajo en la citada asociación a partir de septiembre de 1972.

De esta forma, terminada su carrera en junio del 72, se trasladó a Londres para empezar a trabajar en el ramo de seguros. Su salario no era alto, pero al trabajar también Evelyn, pudieron vivir con cierta holgura.

Su actividad laboral se centró en el Departamento de control de riesgos vencidos, es decir en la actividad *out time*, especializándose en planificación de recuperaciones. El trabajo no era muy gratificante, y sus éxitos laborales escasos, por lo que solicitó el cambio a otro departamento. En abril de 1974, don Florián tuvo su primer hijo, y al mismo tiempo se cambió de trabajo, dado que en Insurances Syndicate no había posibilidad de promoción, optando por integrarse en Collins Export, compañía en la que se dedicó a coordinar las exportaciones que ésta hacía a los países latinoamericanos.

Don Florián descubrió en Latinoamérica nuevas posibilidades. Su trabajo le obligaba a viajar constantemente. Las operaciones de exportación desde Londres eran rápidas y de gran volumen. Por primera vez se encontraba totalmente integrado en el trabajo, pero desatendiendo a su familia, o mejor dicho, dedicándole poco tiempo, lo que provocaba frecuentes enfrentamientos y reproches.

En diciembre de 1977 le propusieron irse a Buenos Aires como Delegado general de Collins Export para el Cono Sur. Don Florián no lo dudó y aceptó el reto. Sin embargo, él sabía que tal decisión le costaría su matrimonio. Así fue, y Evelyn se separó de él cuando don Florián abandonó Londres.

Las cosas no fueron bien en Buenos Aires para don Florián. Solo y sin el calor familiar, y sobre todo, sufriendo en lo relativo a su trabajo una crisis económica mundial que afectó muy especialmente a las economías latinoamericanas, no pudo cumplir los objetivos, y tuvo importantísimos fracasos que le obligaron a presentar su dimisión en febrero de 1980.

Los buenos contactos que realizó durante su estancia en Collins Export como Delegado general en el Cono Sur, le permitieron colocarse en la Agregaduría comercial de la Embajada de España en Asunción, Paraguay: un contrato por un año que luego se prorrogaría hasta tres.

Fue para don Florián una nueva experiencia trabajar como Técnico comercial para la Administración. El trabajo era mucho menos estresante, más lento y sobre todo más seguro, al tener el amparo de la Administración Pública. Así, e impulsado por el Agregado comercial, con quien le unía buena amistad, empezó

a preparar oposiciones al Cuerpo de Técnicos Comerciales del Estado. Compaginaba el estudio con el trabajo, y mantenía una vida ordenada y metódica.

Regresó temporalmente a España, con un permiso especial, en octubre de 1982 para presentarse a las oposiciones. Pero tras aprobar los dos primeros ejercicios, le suspendieron en el tercero, regresando en enero del 83 de nuevo a Asunción para reincorporarse a la Agregaduría comercial de la Embajada. Sin embargo, los tres meses pasados en España le marcaron enormemente, y la nostalgia fue tal que, nada más cumplirse los tres años en Asunción, volvía a Sevilla. Era el mes de junio de 1983.

Pasado aquel verano, buscó trabajo. Tardó algún tiempo, pero en febrero del 84 se colocaba en Inmobiliaria Royal de Málaga. Esta empresa era una de las mayores inmobiliarias de la Costa del Sol, especializada en promociones turísticas. Don Florián se incorporó como Jefe del Departamento de control y servicio post-venta.

Aunque el sector del turismo estaba ciertamente en pleno apogeo, el trabajo no era lo suficientemente creativo para ilusionarle o motivarle. Sin embargo, en aquella época conoció a Rosario Valle, también sevillana, con la que se casaría (su segundo matrimonio) en abril de 1986. Rosario, profesora de Historia del Arte en el Instituto de Fuengirola, le daría la estabilidad que en el trabajo no encontraba.

Instado por su nueva esposa, se matriculó en el CIES (Centro Internacional de Estudios Superiores), y en 1987 compatibilizó su trabajo con el Master en Comercio Exterior, cuyo costo fue sufragado al 50 por 100 por la empresa. Al acabar el curso, obtuvo el número uno de su promoción. Inmobiliaria Royal le exigió entonces que en el mismo centro hiciera el curso siguiente: el Master en Gestión Inmobiliaria. El incremento de trabajo y el temario (más duro y menos conocido por él) hicieron que abandonara el Master a mitad de curso, lo que disgustó enormemente a la Gerencia de su empresa, y en cierta medida, este suceso le cerró las puertas de un ascenso prometido.

En octubre de 1989 recibió la visita, durante un fin de semana, de su antiguo jefe, el Técnico comercial del Estado

que fue Agregado cultural en la Embajada de España en Asunción. Había sido destinado como Director del Puerto de Bilbao, y viendo el, no muy grato, ambiente laboral que tenía don Florián, le propuso irse con él a Bilbao. No hubo promesas ni compromisos, pero Rosario se informó de unas plazas vacantes en diversos institutos vascos y las solicitó todas, para ver si podía tener acceso a alguna de ellas. El Instituto Superior de Getxo la admitió en febrero de 1990, y en marzo de ese año, se trasladaba toda la familia a Bilbao, despidiéndose muy amistosamente de Inmobiliaria Royal, donde dejaría, a pesar de todo, un grato recuerdo.

Don Florián se incorporó al Puerto de Bilbao como Jefe de tráfico, un puesto de confianza. Rosario se incorporó a sus clases, y el hijo pequeño de ambos a la guardería.

Un nuevo reto para don Florián, pues el trabajo era completamente nuevo y enormemente técnico. Esto le supuso estudiar mucho, reciclarse diariamente, y en el fondo, un esfuerzo añadido al de aclimatarse a una nueva forma de vida. Enseguida, el Director del Puerto se dio cuenta de que ése no era su puesto y, con experta mano izquierda, le comunicó que tenía para él otro puesto de gran responsabilidad: la Jefatura de personal del Puerto de Bilbao, que tenía más de 300 trabajadores.

En 1991 se preparó para ese puesto y se matriculó en el Master de Recursos Humanos de Deusto. Aquel año trabajó como adjunto al Jefe de personal, quien en agosto de ese mismo año se jubilaría y le enseñó en la práctica lo que la Universidad le enseñaba en teoría.

En septiembre de 1991 fue nombrado Jefe de personal del Puerto de Bilbao, puesto en el que permanece actualmente.

En su trabajo todo marchaba satisfactoriamente. En su familia también. Había tenido un nuevo hijo en 1994. Sin embargo, no era así en el ambiente laboral de su esposa, ni en el ánimo de ambos, que echaban muchísimo de menos el sur. Habían tomado en secreto, calladamente, la decisión de regresar al sur aprovechando la primera ocasión que se les presentase.

Por eso, al conocer que una empresa de Sevilla buscaba un Director de recursos humanos, no dudó en preparar su currículum vitae y enviarlo esperanzado.

Cuestiones

1. Redactar el currículum vitae de la historia personal y profesional descrita.
2. Redactarlo en estilo americano, español, cronológico estructurado, y síntesis.
3. Hacer una indicación sobre las referencias y sobre los documentos que se aportan, en su caso.

No olvidar

- El currículum vitae debe ser completo y especialmente adaptado al puesto en cuestión.
- Debe incluir actividades y descripciones, pero no comentarios.
- Es muy fácil detectar una mentira en el currículum vitae.
- El currículum vitae debe redactarse en tercera persona y escribirse a máquina o en el ordenador.
- El currículum vitae debe incluir referencias.
- Todo lo que se diga en el currículum vitae deberá demostrarse antes o después.
- Es importante la claridad y estructuración del currículum vitae.

14

EL TEST Y LA ENTREVISTA

Cuando Manolo Rasca fue llamado a participar en el proceso de selección para el puesto de trabajo de Subdirector de la agencia de viajes Vamos, S.A., se planteó la necesidad de prepararse mentalmente para las pruebas de selección a las que, con toda seguridad, iba a ser sometido.

Después de analizar qué tipo de pruebas podrían hacerle, pensó que, dado el puesto y el tipo de empresa, solamente realizaría dos: un test y una o varias entrevistas.

Desconocía si había más personas implicadas en esta selección, es decir, otros candidatos, aunque suponía que sí. A tal respecto, lo único que sabía era que un amigo suyo se había presentado y no le habían preseleccionado.

Si efectivamente le iban a realizar un test y algunas entrevistas, parecía claro que la primera prueba sería el test; ¿qué tipo de test le aplicarían?, ¿de conocimientos, de personalidad, de comportamiento?, ¿cuál? Lo cierto es que, fuera cual fuera el test, todos tendrían la misma técnica. Se fue a una biblioteca y pidió algún libro que le informara sobre los tests. Después de leer varios artículos ya sabía que el test era:

- Un instrumento técnico de selección cuyo contenido es idéntico para todos.
- Su aplicación es normalizada en todos los casos.
- Supone una tarea para realizar que permite medir cuantitativa y cualitativamente las diferencias en su resolución.
- Establece un sistema de comparación entre los resultados.
- Es un método objetivo de selección.

Manolo había odiado siempre los tests, y ahora más que nunca; sin embargo, debía sobreponerse, pues de hacerlo bien o mal dependía su puesto de trabajo. Recordó los tests que de joven había hecho en el colegio, e incluso un test que le hicieron para entrar en la universidad, pero nunca los había tomado en serio. Los hizo a tontas y a locas. Ahora no podía. Tenía que hacerlo en serio y hacerlo bien.

Siguió informándose y siguió averiguando cosas sobre el test:

- Es un método psicológico.
- Es una investigación.
- Es una prueba práctica.
- Es una prueba especulativa.
- Es un instrumento simbólico.

Para más inri, un amigo suyo le dijo que el test era un procedimiento que dejaba al descubierto lo más oculto de nuestra personalidad, por lo que cada vez le gustaba menos.

Sin embargo, el test es un método común en los sistemas de selección de personal, utilizado desde hace ochenta años y por lo tanto probado, incluso tan seguro que, sólo con realizarlo correctamente, se podía casi asegurar el puesto de trabajo.

“¿Me podré aprender el test?”, se preguntó Manolo, “seguro que el test es susceptible de un aprendizaje”. Compró entonces varias publicaciones que incluían prácticas sobre el test, y tristemente se dio cuenta de que había muchísimas clases de tests y muchísimas formas en su desarrollo y solución. No obstante, aquella tarde la pasó cumplimentando los tests. En una tarde no se les puede coger el truco, si es que lo tienen, pero sí acostumbrarse un poco a tenerlos delante y a perderles algo de ese miedo innato que producen.

Manolo había aprendido una lección elemental: al test no se le puede engañar. Contestar mentiras para ocultar la personalidad o para modificar el natural comportamiento es inútil. Tan infantil actitud la detecta un buen test enseguida, y con ello la descalificación del proceso de selección sería inmediata.

Manolo Rasca tenía muy claro que prefería la entrevista. Él era abierto, simpático y, en cierta medida, encantador de

serpientes. La comunicación no había presentado para él nunca ningún problema. Pero tampoco había hecho jamás una entrevista de selección, por lo que pensó (en un acto de auto-disciplina) que no le vendría mal estudiar algo de la entrevista analizada desde el punto de vista de prueba de selección. Y averiguó cosas que nunca se hubiera imaginado de la entrevista:

- Es una técnica dirigida y también un método directo, el más directo de todos los métodos de selección.
- Permite juzgar comportamientos físicos y sociales del candidato. Es una técnica de observación natural.
- Es un método de evaluación natural, sistemático y metódico.
- Existen muchas clases de entrevistas: individual, colectiva, de equipo, de panel, estandarizada, única, sucesiva, dura, libre y otras más.
- La entrevista tiene un proceso técnico de ejecución.
- Al concluir, el entrevistador hace en su informe una estimación del resultado de la entrevista, o mejor dicho, del candidato, y recomienda o no que se continúe con el proceso de selección. Es decir, es una verdadera prueba que hay que superar.

Nunca se había imaginado Manolo que una entrevista fuese tan complicada. En el fondo, es un proceso de información durante el cual el entrevistador trata de averiguar si el candidato es la persona idónea para cubrir el puesto de trabajo, y éste de averiguar cosas sobre el empleo para comprobar su conveniencia. Sobre el papel esto es así, pero en realidad se da con mucha mayor fuerza el proceso de investigación sobre el candidato, que el de información sobre el puesto.

Manolo conoce sus reacciones, pero ¿cómo será el entrevistador?, ¿con qué técnica hará la entrevista?, ¿se producirán a lo largo de su desarrollo cosas raras?, ¿intervendrá algún factor ajeno al propio entrevistador y a él? Manolo había oído hablar del efecto de “halo”, y ahora se preguntaba si esta circunstancia podría distorsionar la normal ejecución de la entrevista.

Al leer alguna cosa sobre la entrevista como método de selección, se había fijado en que se da gran importancia a la tipología de los entrevistados, y aun conociéndose muy bien, pensó que la entrevista podría modificar un poco su normal comportamiento. Eso era natural, ¿cómo se comportaría?, ¿cómo lo hace el locuaz, o el silencioso, o el suspicaz?, ¿sería don Perfecto, se pondría nervioso, mentiría algo?

La verdad es que la entrevista, que al principio no le preocupaba nada, ahora le ponía nerviosísimo. Pensó: "lo mejor es tomarse las cosas con frialdad", y elaboró un cuadro en el que, combinando el test y la entrevista, fuera incluyendo aquellas cosas que consideraba a favor y en contra de estas técnicas de selección.

	TEST	ENTREVISTA
VENTAJAS	- - - - -	- - - - -
INCONVENIENTES	- - - - -	- - - - -

Cuestiones

1. Analizar en profundidad el test y la entrevista como técnicas y métodos de selección.
2. Cumplimentar el cuadro comparativo.
3. Analizar las características de ambas pruebas; las relaciones personales, sus efectos y sus formas de realización.
4. Comparar estos métodos con otras pruebas de selección.

No olvidar

- Las pruebas de selección son compatibles entre sí.
- La entrevista es una conversación realizada generalmente entre dos personas mediante la cual una de ellas, llamada entrevistado, recibe información sobre el puesto de trabajo que ha de cubrirse, y la otra, llamada entrevistador, recibe información sobre la adecuación o no del entrevistado para cubrir el citado puesto.
- El test es un instrumento en el que un mismo contenido, aplicado por un procedimiento normalizado, permite apreciar las diferencias que en su resolución se producen cualitativa y cuantitativamente, dependiendo de la persona a la que se aplica. Sus resultados permiten la comparación entre sí, mediante la aplicación de estadísticas matemáticas.
- Las dos pruebas comportan una evaluación final.
- Son las pruebas más utilizadas en los procesos de selección.
- El test y la entrevista, siendo absolutamente compatibles, se consideran como pruebas antagónicas.

15

LA DECISIÓN COMO FASE FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Ya sólo quedan cinco candidatos. Se han realizado todas las pruebas del proceso de selección, y de los diecisiete candidatos potenciales que resultaron admitidos tras la preselección, sólo cinco parecen realmente capacitados para cubrir el puesto de Director del centro comercial "Las Alondras III" en Fuengirola (Málaga).

Es un centro comercial prototipo de las grandes superficies, que pretende canalizar toda la demanda de una zona urbana en expansión, entrando en competencia directa con los centros comerciales situados en su entorno, y especialmente en Málaga.

Se podría decir que es un gran centro comercial por sus instalaciones, sus marcas ya comprometidas y sus pretensiones socioeconómicas.

El proceso de selección ha sido encargado por "Promociones Comerciales Las Alondras, S.A." (sociedad promotora de este nuevo centro comercial) a un "cazatalentos" o seleccionador (*head hunter*) de Madrid –integrado en una organización internacional–, quien se ha encargado del reclutamiento y selección, siguiendo rigurosamente un perfil detallado que fue definido conjuntamente por la empresa y por el seleccionador.

Para los profesionales que han intervenido en el proceso de selección, los cinco candidatos son igualmente válidos. Sin embargo, el gerente del seleccionador considera que presentar cinco finalistas al cliente es demasiado, y decide presentar tan sólo tres, reservando a las otras dos personas por si ninguno de los tres propuestos convencen a la Dirección general de Promociones Comerciales Las Alondras, S.A.

Estos cinco candidatos presentan el siguiente cuadro:

Candidato n.º 1

Es alemán. Actualmente trabaja como adjunto al Gerente de un centro comercial de Munich. Tiene 36 años, es organizado, innovador, conocedor del negocio de las grandes superficies, serio, afable y tiene prestigio.

Candidato n.º 2

Es español. Actualmente es Gerente del centro comercial "Las Alondras I" —negocio de la misma empresa, aunque más pequeño y situado en Benidorm—, y tiene 41 años. La empresa ya conoce sus cualidades, que son muy apreciadas. Pretende este puesto, pues considera que es una promoción y una oportunidad en su carrera.

Candidato n.º 3

Es español, tiene 51 años. Ha sido durante siete años Gerente de un centro similar: el centro comercial Prisca de Málaga. Lleva cinco meses en situación de desempleo; tuvo que dejar su puesto, pues era política de su anterior empresa prescindir de sus empleados al cumplir 50 años. Conocedor de la zona, pacífico pero activo, tiene necesidad de trabajar.

Candidato n.º 4

Es francés, tiene 40 años. Toda su formación procede de la empresa Carrelon, en la que fue Director durante tres años de su centro comercial de Bayona. Se casó con una sevillana y decidió vivir en Andalucía. Dejó Carrelon pacíficamente. Actualmente dirige el Club de golf de Jerez de la Frontera.

Candidato n.º 5

Es español, tiene 27 años. Desde hace siete meses es Gerente del centro comercial Sur de Getafe. Lleva trabajando tres años

en temas relativos a planificación y gestión de grandes superficies. Es soltero, economista, ambicioso y emprendedor.

En el proceso de selección, los cinco candidatos han quedado prácticamente con los mismos resultados y evaluación, por lo que a juicio del seleccionador cualquiera de los cinco puede desempeñar el puesto perfectamente.

El Gerente del seleccionador ha decidido presentar a los candidatos números 1, 3 y 5, "guardando en la reserva" a los otros dos candidatos por si éstos fallaran. El Gerente tiene unas razones concretas para decidirse por los candidatos 1, 3 y 5.

Estos tres candidatos han pasado una ronda de entrevistas con la Dirección de Promociones Comerciales Las Alondras, y al final de ellos, la empresa ha solicitado al seleccionador la presentación de nuevos candidatos. Esta decisión se tomó, bien porque ninguna de las tres personas les convenció plenamente, bien por tener un mayor espectro sobre el que decidir, bien por conocer la práctica de los seleccionadores de guardar otras personas válidas en la reserva, o por cualquier otra razón.

Así pues, le fueron presentados los dos candidatos reservados, quienes también pasaron por la oportuna ronda de entrevistas. Al término de ellas, el seleccionador recibió una amable carta del cliente, felicitándole por la selección realizada, pues efectivamente, los cinco candidatos eran válidos. El cliente notificó su decisión. Algo sorprendente, pero que causó especialísima satisfacción al seleccionador.

La decisión consistía en: dado que Las Alondras III era un proyecto (casi una realidad) en el que la empresa tenía puestas sus mayores esperanzas, se decidieron por contratar como Director del centro al candidato n.º 3, y como Gerente al candidato n.º 5. Es decir, hicieron una oferta de trabajo a dos candidatos; al primero (candidato n.º 3), como Director, con el periodo de prueba máximo marcado por la ley, un contrato de un año (plazo permitido por la ley para el tipo de contrato de lanzamiento de nueva actividad), contrato prorrogable por períodos iguales; al segundo (candidato n.º 5), fue contratado como Gerente, con el periodo de prueba máximo marcado por la ley y un contrato de 18 meses (plazo permitido por la ley para

el tipo de contrato de lanzamiento de nueva actividad), contrato prorrogable por períodos iguales.

El sueldo ofrecido al candidato n.º 3 era un 22 por 100 más bajo que los que para ese puesto rigen en el mercado. El sueldo ofrecido al candidato n.º 5 era tan sólo un 10 por 100 más bajo que el anterior, por lo que se situaba en el promedio de las retribuciones ofrecidas en el mercado para ese puesto.

Esta decisión ha satisfecho al seleccionador, a los dos candidatos finalmente elegidos y a la propia empresa. Ha sido una buena decisión y una buena solución.

Cuestiones

1. *Analizar las razones por las que el seleccionador actuó como se indica.*
2. *Analizar las razones por las que la empresa actuó como se indica, y las razones que tuvo para tomar esa decisión.*
3. *Analizar el porqué de las condiciones de contratación. Estudiar otras posibilidades.*
4. *Comentar el porqué de la satisfacción de todas las personas implicadas.*

No olvidar

- La decisión es la fase final del proceso de selección.
- La decisión es una selección y un rechazo.
- El periodo de prueba: concepto, plazo y condiciones.
- La decisión da paso a la contratación, tras la oferta de empleo y la aceptación de ésta.
- La oferta de empleo responde a la decisión de contratación.
- Existen varias formas de contratación.
- La contratación conduce a la inducción.
- La decisión no compete al seleccionador, sino a la empresa que va a contratar al candidato.
- La decisión se adopta dentro de la política global de la empresa.

16

LA INDUCCIÓN

Cuando el 1 de marzo, doña M.ª José Ares se incorporó a la plantilla de Trading Bank en Madrid como encargada del Servicio de atención al cliente, se consideró parte activa de una gran organización en la que casi mil empleados contribuían al éxito comercial de un banco internacional.

Tal y como se le había indicado, lo primero que hizo fue presentarse en la Dirección de recursos humanos y mantener con el Jefe del departamento una amistosa conversación en la que no sólo firmó los contratos de trabajo, sino que fue informada de las reglas más comunes de funcionamiento de la empresa.

Después, el Director de recursos humanos y ella se trasladaron hasta su puesto de trabajo. Encima de su mesa encontró, junto con los útiles típicos de oficina, una carta dirigida a su nombre. Era la carta de bienvenida que el Director general de la compañía le había enviado deseándole los mayores éxitos e instándola a colaborar —con su mejor trabajo profesional— para alcanzar los objetivos de la empresa.

Al instante llegó el Jefe del Departamento de clientes, en realidad el jefe directo de M.ª José, quien le dio la bienvenida formal. Ya se conocían, pues él había participado en la fase final del proceso de selección por el que M.ª José fue contratada. Tras un cambio de impresiones, los tres iniciaron una visita por el Departamento de clientes para presentar a todos los que en él trabajaban a su nueva compañera.

La acogida fue cordial pero no demasiado entusiasta. Todos conocían la presencia de la nueva compañera, de la que ya habían sido informados previamente.

En el ambiente flotaba un cierto reparo hacia la empresa, pues para un puesto considerado "de responsabilidad" se había contratado a una persona ajena al banco –aunque con experiencia reconocida en su campo–, en lugar de promocionar a alguno de los empleados que desde hacía tiempo estaban en el departamento desarrollando eficazmente trabajos menores.

Seguidamente, M.^a José tuvo una reunión de trabajo en el despacho de su jefe, en donde se trataron tres temas principales:

a) El manual de funcionamiento, que le fue entregado y que ella debía aprenderse a la mayor brevedad. Eran tres grandes volúmenes en los que se recogían las fórmulas establecidas por la empresa para conseguir la perfecta actuación de todo el personal. Cada libro del manual tenía una impresión en su portada:

1. La organización es imprescindible para la eficacia.
2. El trabajo improductivo es el trabajo más inútil.
3. La empresa sabe muy bien lo que usted hace cada día.

El manual de funcionamiento estaba redactado tomando como base los procedimientos operativos del banco. Evidentemente, M.^a José iba a utilizar sobre todo los procedimientos operativos del Departamento de clientes, aunque estaba obligada a conocer todos los demás para no distorsionar ni los procesos interactivos, ni la normativa interna, ni la rutina burocrática.

El jefe le advirtió que ese manual debía "sabérselo al dedillo" en dos semanas.

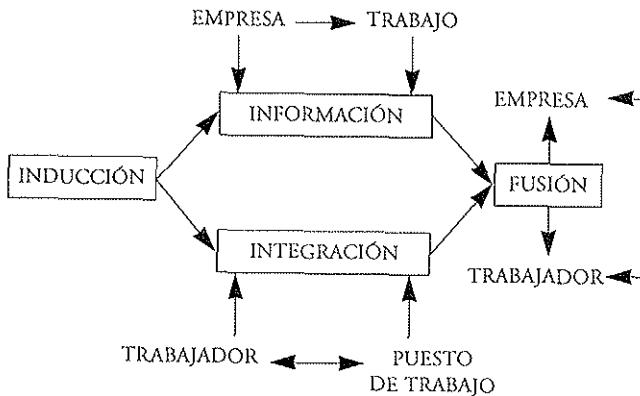
b) El programa de inducción, que también lo habían editado y que era en realidad un documento-guía que facilitaba la incorporación del empleado al puesto de trabajo. Su contenido estaba muy estructurado:

- Información sobre la cultura de la empresa.
- Expectativas sobre el trabajador.
- Distribución de funciones y cometidos concretos.
- Responsabilidades.

- Clima laboral.
- Relaciones con el jefe y relaciones con los compañeros.
- Prácticas sociales y laborales.
- Comunicación.
- Motivación.
- Integración.

Los diez temas que incluía el programa de inducción recibían, curiosamente, el nombre de "Jornadas".

En la portada del documento se hacía figurar el siguiente gráfico:



c) El trabajo concreto que iba realizar desde el puesto de Encargada del Servicio de atención al cliente centró realmente toda la reunión. El Jefe del Departamento le informó de lo que se había hecho en ese puesto con anterioridad y de lo que pretendía hacer a partir de ahora. Era un puesto creativo, poco rutinario, de futuro y de gran impacto ante la clientela.

La conversación profundizó en cuestiones técnicas, procesos, sistemas de trabajo, apoyos, etc., y al terminar el jefe le dijo que le daba un plazo hasta el día 15 para ponerse al tanto de todas las cuestiones y para dejar de ser la nueva, pues a partir de esa fecha tenía que estar completamente integrada y rendir como si llevara en el puesto toda la vida.

Cuando salió del despacho del Jefe del Departamento, había transcurrido casi toda la mañana. Estaba contenta, y al sentarse por primera vez en su mesa, volvió a encontrarse con el sobre que contenía la carta de bienvenida enviada por el Director general. M.^a José Aras pensó que realmente había consumido ya el tiempo de la recepción y que había comenzado el periodo de inducción.

Cuestiones

1. *¿Es correcto el desarrollo del proceso de inducción descrito? Analizar y comentar el significado del proceso de inducción, la acogida y el manual de funcionamiento. Redactar una carta de bienvenida. Analizar y comentar las frases que presiden los libros del manual de funcionamiento. Analizar y comentar el contenido y el gráfico del programa de inducción. Establecer los fines y la duración de la inducción.*
2. *Diferenciar el periodo de inducción del de recepción.*

No olvidar

- La inducción se define como el proceso de adaptación del hombre al puesto de trabajo, a la tarea asignada y al entorno humano en el que transcurre su vida laboral.
- La inducción no debe ser un periodo muy largo.
- El éxito de la inducción está en la fusión.
- La fusión es un proceso de socialización en virtud del cual un individuo va aprendiendo y aceptando las normas de un grupo, siendo a su vez aceptado por él, existiendo competencia en el trabajo e identificación con los fines de la empresa o grupo.
- Los objetivos fundamentales de la inducción son la información y la integración.
- El manual de funcionamiento es imprescindible en una organización compleja.
- La recepción es el periodo del primer contacto del trabajador con la empresa, su cometido y su entorno laboral.

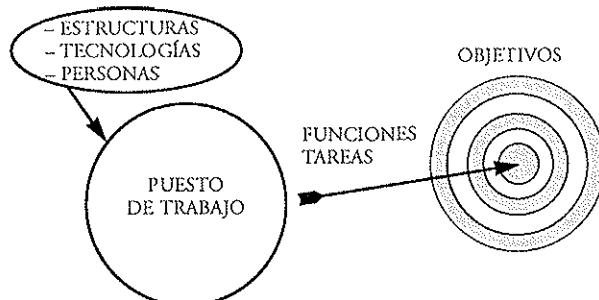
PARTE III

ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

DECIDIR LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

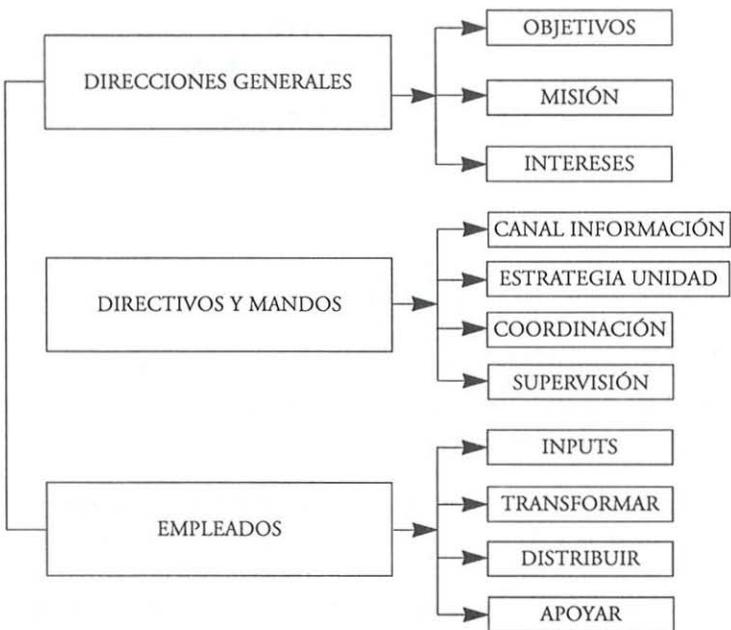
Don Arturo de Santiago, que desde hace seis años tiene una empresa de servicios turísticos, ha cursado un Master de Organización Empresarial y ha decidido aplicar en su empresa los esquemas organizativos que le han enseñado. Su planteamiento se basa en tres principios:

1. Organización: es el conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común.
2. Una buena organización ha de tener siempre presente el siguiente gráfico:



3. En una organización hay tres niveles:
 - Nivel estratégico.
 - Nivel funcional.
 - Nivel operativo.

La actual estructura de la empresa podría representarse así:

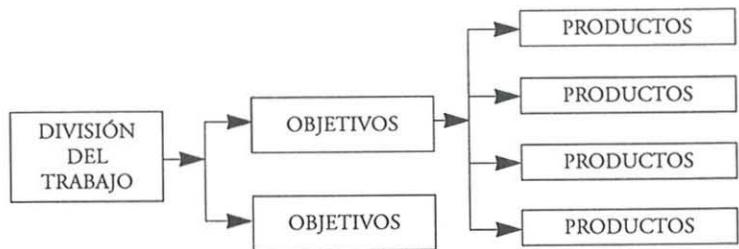


Esta realidad, que ha dado buenos resultados económicos para la empresa, es, sin embargo, un planteamiento muy rígido en el que el nivel estratégico representa un cuello de botella, pues tanto la formulación de estrategias como la toma de decisiones pasan por una misma y única unidad organizativa.

La empresa, que tenía ya más de 70 trabajadores, estaba dominada por la dictadura del nivel estratégico, con las ventajas e inconvenientes que esto representa. A esa unidad de poder se sumaba también la gestión de los recursos humanos, pues eran considerados como uno de los tres pilares de la organización:

- Estructura.
- Tecnología.
- Personal.

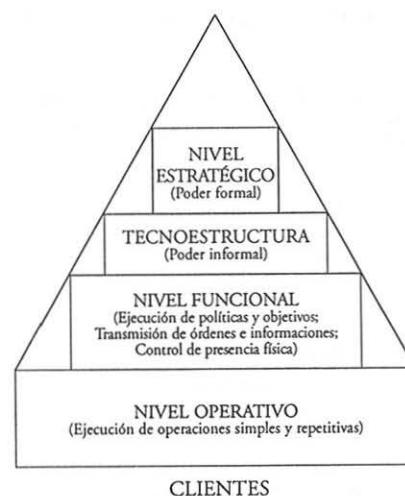
La eficacia de su organización debía ser estructurada de nuevo:



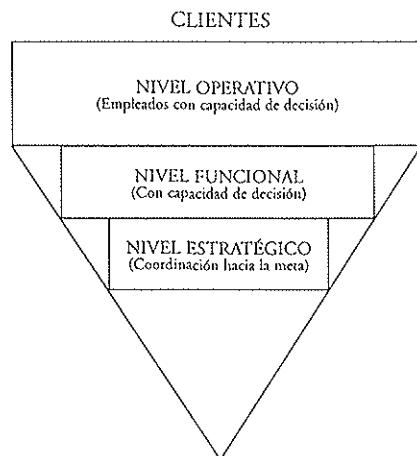
Lo cierto es que la empresa no había sido objeto de un análisis organizativo ni operativo, y por ello su estructura era resultado del día a día, del orden espontáneo surgido del trabajo más que de un esquema técnico, pre establecido y pensado.

La verdad irrefutable era que la empresa funcionaba, pues cada ejercicio ganaba cuota de mercado, y cada ejercicio producía mayores resultados. ¿Merecería la pena cambiar la estructura? Frente a estos razonamientos, don Arturo de Santiago pensaba que los esquemas tradicionales no podían superar una competencia cada vez más dura.

Aun cuando la clientela era lo más importante de la empresa, lo único realmente básico quizás no ocupaba la posición organizativa que debiera.

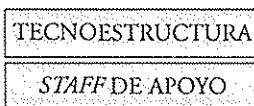


Decidido a cambiar esta estructura tradicional por otra más flexible, no hizo sino invertir el concepto piramidal de su empresa, de suerte que su organización sería a partir de entonces:



Esta nueva concepción de la empresa también obliga a modificar las relaciones y ocupaciones de los niveles estratégicos funcionales y operativos. Este cambio está inspirado en la necesidad de buscar fórmulas más flexibles, más motivadoras y en el fondo, más eficaces, no sólo para la situación actual, sino ante lo que la empresa puede llegar a ser según los previsibles planes de expansión.

NIVEL ESTRÁTÉGICO	NIVEL FUNCIONAL	NIVEL OPERATIVO
Mantener visión única		Series cortas
Líneas estratégicas	Coordinación	Recursos
Integrar mandos		Calidad total
		Autocontrol



Se busca una estructura de alto rendimiento.

Cuestiones

1. Analizar la estructura organizativa, comprobando las ventajas e inconvenientes de las organizaciones tradicionales y las estructuras flexibles, y comprobar los diversos niveles de la estructura, sus funciones y relaciones.
2. Analizar las diversas formas estructurales de la empresa y, en especial, la estructura de alto rendimiento.

No olvidar

- La función de los recursos en la estructura organizativa.
- La función de los organigramas.
- La planificación y la adecuación de los medios a los objetivos.
- Los procesos de trabajo y la posición del personal como activo de la empresa.
- Las organizaciones matriciales y las relaciones internas.
- La comunicación interna de la empresa.
- El manual de funcionamiento y su aplicación en el trabajo diario.

18

ORGANIZACIONES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

1. La cadena hotelera CXM es el resultado de la fusión del grupo Capital Hoteles y de la cadena Management Vacacional, fusión que se realizó hace algo más de dos años y que quedó consolidada hace 18 meses.

CXM se ha convertido en una mediana empresa, que ocupa el quinto o sexto lugar de los grupos hoteleros españoles, con 92 hoteles en explotación. Tiene su sede en Barcelona y se puede decir que es una empresa en expansión.

Como es lógico, la empresa se ha preparado para acometer no sólo el volumen de negocio actual, sino el incremento que pueda tener lugar por su política expansiva. Su estructura organizativa responde a los siguientes criterios:

- A) Unidad de gestión: por lo que la Dirección y la Gerencia de la empresa están controladas por la misma persona, aunque asistida por varios comités ejecutivos.
- B) Unidad de administración: existe un único Departamento de administración que asume toda la responsabilidad del sistema económico-financiero de la empresa.
- C) Unidad de política social: la Jefatura de recursos humanos es la responsable de la política social y laboral del grupo, si bien en las diferentes unidades de negocio (hoteles), el director del mismo tiene poderes delegados para solventar las cuestiones denominadas "domésticas".
- D) Diversidad de producto: la cadena CXM ha distribuido su oferta hotelera en tres divisiones que aglutinan sus tres productos:

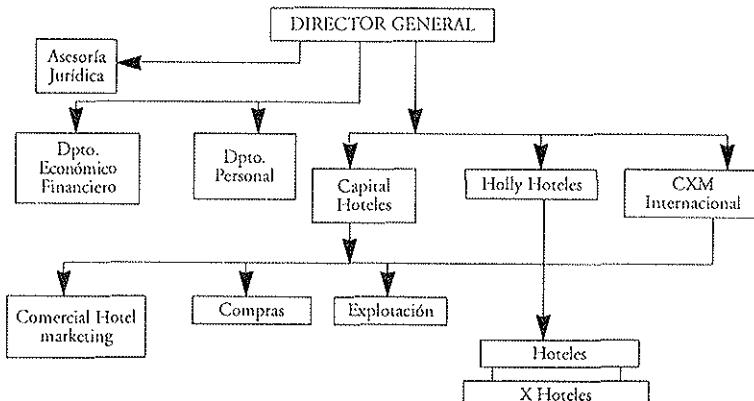
- D1. Hoteles de ciudad.
- D2. Hoteles de vacaciones.
- D3. Hoteles internacionales.

Al frente de cada división se encuentra un director que sometido a la disciplina gerencial, económico-financiera y laboral de la empresa, actúa con total independencia en lo que afecta al *marketing*, política comercial y ventas de su división, hasta el punto de que cada división está tomando posición en el mercado con nombre comercial diferente:

- D1. Capital Hoteles: tiene 26 hoteles en España, organizados en cuatro zonas: Centro (Madrid), Norte (Bilbao), Este (Barcelona) y Sur (Sevilla).
- D2. Holly Hoteles: integrada por 47 hoteles en España, organizados también en cuatro zonas: Canarias (S. Cruz de Tenerife), Baleares (Palma de Mallorca), Levante (Alicante) y Sur (Málaga).
- D3. CXM Internacional: consta de 19 hoteles organizados en tres zonas: Caribe (con base operativa en Miami y control sobre cinco hoteles), Europa (con base operativa en Londres coordinando nueve hoteles) y América Latina (con base en Montevideo, donde se gestionan cinco hoteles).

Los directores de los hoteles dependen exclusivamente de su jefe de zona y éstos a su vez de su director de división.

Un organigrama sencillo de la actual organización operativa de CXM es:



Los resultados económicos de la cadena son satisfactorios, al igual que para la dirección de la empresa es satisfactoria la efectividad alcanzada por las organizaciones primarias y secundarias de la empresa.

2. La cadena Hispano Lusa de Turismo, con sede social en Oporto, tiene un total de 37 establecimientos repartidos por España y Portugal. Está especializada en hoteles de tamaño medio en municipios de desarrollo (pueblos grandes) de marcado carácter feria, ya sea industrial o agrícola. En los últimos años también ha adquirido algún hotel en zonas vacacionales.

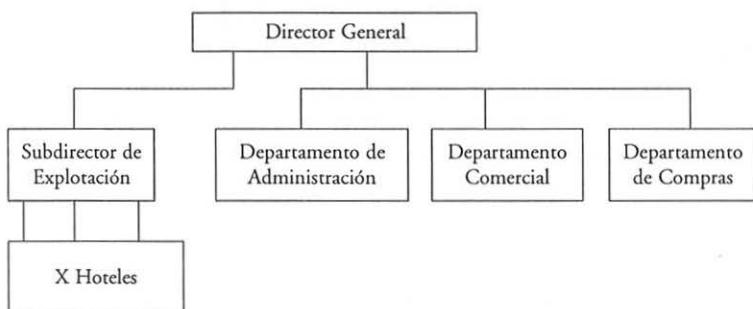
Su estructura organizativa está basada en los siguientes criterios:

- a) Unidad de gestión: Hispano-Lusa de Turismo tiene un Director general que controla toda la gestión de la empresa.
- b) Administración compartida: a pesar de que existe un Departamento central de administración y personal común a toda la cadena, la empresa da libertad a los directores de los hoteles para que administren sus negocios como consideren más conveniente. Así pues, los directores de los hoteles se convierten en verdaderos gestores de su unidad de explotación.
- c) Comercialización por objetivos: el Departamento comercial de la cadena marca las políticas globales de comercialización y envía periódicamente a los hoteles una amplia información sobre temas comerciales, pero los verdaderos responsables de la acción comercial son los directores de los hoteles, a quienes se les marcan unos objetivos a cumplir de manera que ellos buscan el mejor modo de conseguirlo.
- d) Explotación: como consecuencia de lo anteriormente dicho, la explotación del hotel es responsabilidad de cada director, que reporta directamente al Subdirector de explotación, único subdirector de la compañía.

Hispano Lusa de Turismo tiene 12 hoteles en España, 10 de ellos en municipios de más de 70.000 habitantes y dos en la costa de Huelva. Tiene 25 hoteles en Portugal y 16 de ellos en ciu-

dades o pueblos grandes, cuatro en la costa del norte, cinco en el Algarve. Todos estos hoteles están bien conectados informáticamente con la central de Oporto.

Un organigrama sencillo de esta empresa podría ser:



3. Las direcciones generales de las cadenas CXM e Hispano Lusa de Turismo han decidido fusionarse, integrando la totalidad de las actividades en una sola empresa.

No cabe duda de que las diferentes estructuras organizativas tendrán que adaptarse para que surja –tomando lo mejor de cada una– una nueva estructura: la más adecuada al nuevo negocio.

Cuestión

1. Analizar las estructuras organizativas de cada empresa, señalando sus puntos fuertes y débiles, y comprobando si éstos son compatibles. Realizar la estructura definitiva más conveniente para el negocio que surja tras la fusión de ambas empresas, realizando sus organigramas, funcionales y jerárquicos (al menos con cuatro niveles) señalando sus áreas de coordinación y control. Estudiar y analizar las organizaciones primarias y secundarias.

No olvidar

- El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa.
- La organización formal y la importancia de la organización informal.
- La ley de la resistencia al cambio.
- Planificación y simplificación de funciones.
- La cultura de la empresa se refleja en la estructura de la misma.
- La organización de la empresa debe acomodarse a la mejor forma de cumplir los objetivos marcados.
- Organización, organigrama, estructura y esquema empresarial no son conceptos sinónimos.

19

ORGANIGRAMA DE UN HOTEL

El hotel Weren-Shangay es, sin duda, uno de los mejores hoteles de la ciudad y el de mayor capacidad. Hotel de cinco estrellas, situado en el corazón comercial y administrativo, lleva desde hace algo más de 20 años siendo el estandarte de la hostelería de la ciudad.

Las claves de su éxito se han basado en la proliferación de su oferta, es decir, es un hotel absolutamente dotado y preparado para todo tipo de servicios, y en la profesionalidad de todos cuantos trabajan en él. La cultura de la empresa se ha basado en alcanzar la máxima calidad en todos los departamentos.

1. El concepto clásico del hotel Weren-Shangay le ha proporcionado muchos éxitos comerciales. Las características de este hotel han sido:

Capacidad	700 habitaciones.
Trabajadores	462 personas.
Recepción	Estructura tradicional, permanente, que incluía los departamentos de reservas, caja-clientes, mano corriente y mostrador.
Conserjería	Departamento especialmente preparado. En él se integraban, además de la conserjería propiamente dicha, otros servicios como parking, portería de acceso, botones, equipajes y teléfonos.

Alojamiento	En el hotel no gustaba el término "pisos" y se utilizaba el de "alojamientos". También afectaban a este departamento las actividades de limpieza y lencería.
Lavandería	Con instalaciones algo obsoletas, se encargaba tanto de la ropa de los clientes como de las diversas prendas internas del hotel.
Cocina	Era uno de los departamentos más conflictivos. Aglutinaba la cocina del personal, la cocina central y dos cocinas de dos restaurantes con salida a la calle, así como economato, bodega y compras.
Restaurantes	Encargados del comedor del hotel, los dos restaurantes, la cafetería, los dos bares y la discoteca, el servicio de habitaciones, el alquiler de salones y los banquetes.
Mantenimiento	No sólo era responsable del mantenimiento técnico de todas las instalaciones, sino que además controlaba las contratas técnicas.
Administración	Estructurado como cualquier departamento de administración de una empresa: contabilidad, tesorería, compras, control de gestión, caja general, personal, e intervención y reservas.
Comercial	Cuya función era la comercialización de las diversas unidades productivas del hotel. Se encargaba de ventas, animación y relaciones públicas y publicidad. También era responsable del departamento central de reservas.
Gestión	La Dirección del hotel se encargaba de coordinar los diversos departamentos y de ostentar la representación empresarial.

2. Desde hace años las cosas han cambiado mucho en hostelería, y ahora, el hotel Weren-Shangay ha hecho una reforma en profundidad de sus estructuras acoplándolas a las nuevas necesidades comerciales y operativas. Su organigrama ha experimentado grandes cambios que se pueden resumir de la siguiente manera:

Recepción	Se han unificado los departamentos de recepción y conserjería. Se han informatizado los servicios y todos los sistemas operativos.
Pisos	Se ha suprimido una parte de lavandería, integrando los servicios que permanecen en el departamento de pisos. Se ha intentado subcontratar algunos servicios.
Comida y Bebida	Se ha creado un departamento de comida y bebida que ha quedado dividido en cuatro subdepartamentos: cocina, restaurante, economato y alquiler de salones.
Servicios técnicos	Se ha modernizado el departamento de mantenimiento.
Económ.-Financ.	Se ha creado este departamento creando tres subdepartamentos: administración, informática y calidad. De este departamento desaparece el control de gestión.
Recursos humanos	Se ha creado el departamento de recursos humanos como responsable de todos los temas de personal.
Marketing	Incluye el antiguo departamento comercial, con nuevas funciones.

Explotación

Nuevo departamento cuyo titular es el propio Subdirector, encargado del control de la explotación de todas las unidades productivas del hotel.

Gerencia

Se ha creado el puesto de Subdirector, encargándose de todos los servicios del hotel, es decir, de la vida interna del establecimiento y del departamento de recursos humanos.
El Director mantiene su posición de coordinación y además controla muy directamente las actividades de los departamentos de marketing y económico-financiero.

3. En esta nueva fase se ha dado mucha más importancia a la comunicación interna de la empresa, a la función del puesto de trabajo y a las relaciones entre departamentos.

No cabe duda de que los organigramas de estas dos estructuras son diferentes, pues no sólo responden a criterios organizativos distintos, sino también funcionales.

Cuestiones

1. *Analizar el caso expuesto y llevar a cabo los organigramas de las dos situaciones expuestas.*
2. *Realizar los organigramas jerárquicos, funcionales y matriciales.*

No olvidar

- El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa.
- Un organigrama completo debe incluir todos los puestos de trabajo.

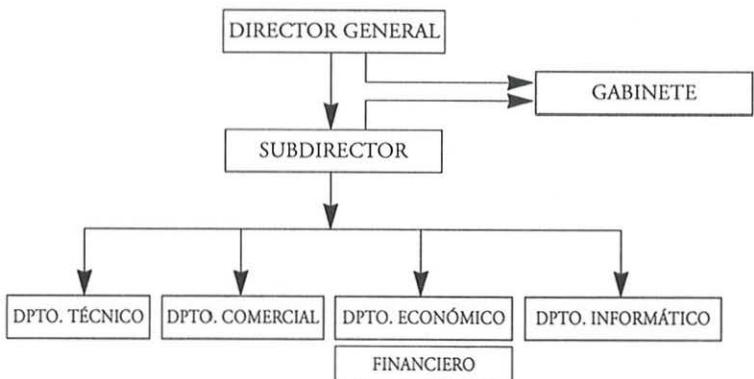
- Un organigrama debe recoger la organización formal e informal de la empresa.
- Un organigrama completo debe incluir las relaciones de la empresa.
- Organización y planificación no son criterios análogos.
- El organigrama no debe ser un documento estricto y rígido, pues debe amoldarse a los cambios empresariales.
- El organigrama es un instrumento fundamental, tanto para la eficacia de la dinámica de trabajo como para el control organizativo y estructural.

20

ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA DE VIAJES

Viajes First Class, S.A. es una de las mayores agencias de viajes del país, con un capital social de 2.000 millones de pesetas y una plantilla de 302 trabajadores. Tiene 147 oficinas en España, repartidas en tres zonas, y 72 oficinas en el extranjero. Es una agencia mayorista-minorista, con una especialísima vocación hacia la programación y el receptivo.

La última organización de la empresa, en 1991, queda reflejada en el siguiente organigrama básico:

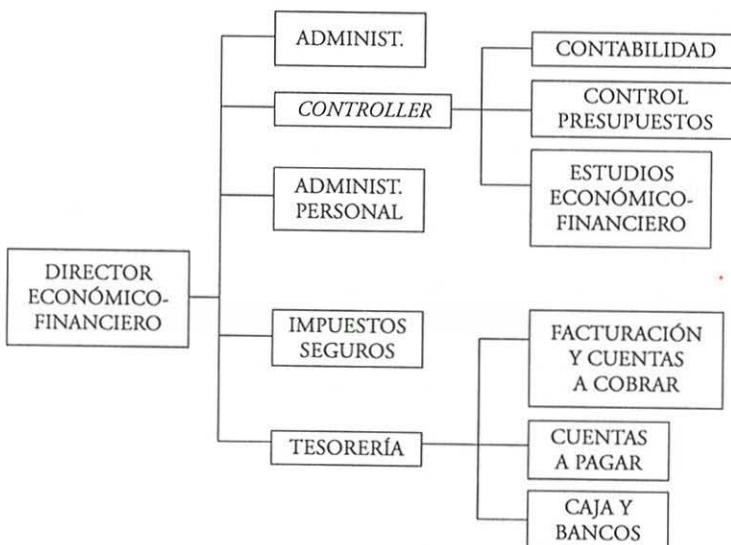


La figura del creador de la compañía, don Vicente de la Genera, ha sido fundamental para el desarrollo de esta gran empresa, considerada como un modelo de organización. Don Vicente, como Director general de la empresa, asume la mayor responsabilidad, por ello, y por ser también, con mucho, el accio-

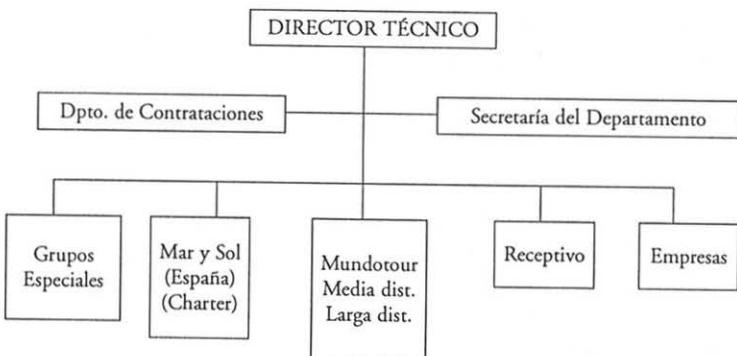
nista mayoritario. El esquema organizativo es piramidal en la estrategia, colectivo en lo funcional y distributivo en lo operativo.

La estructura de Viajes First Class por departamentos es la siguiente:

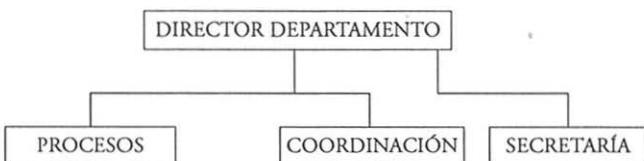
A) Departamento económico-financiero



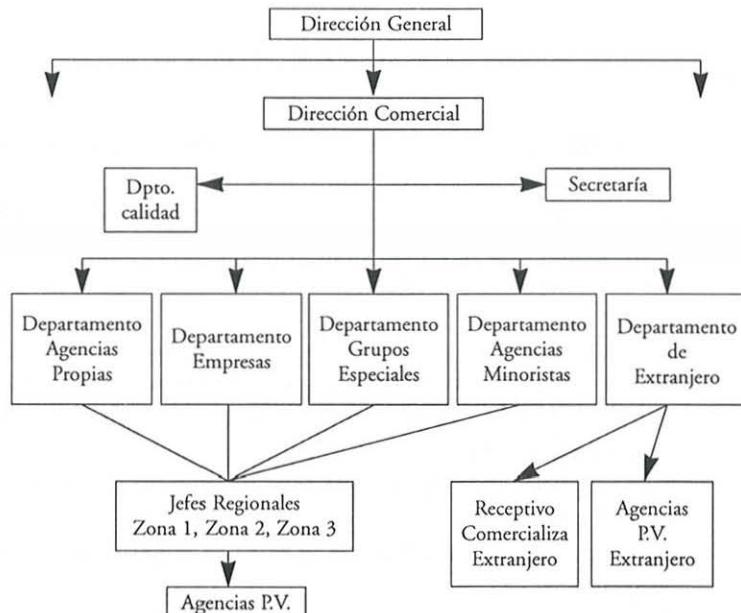
B) Departamento técnico



C) Departamento informático



D) Departamento comercial



La estructura de la plantilla es la siguiente:

a) Dirección	4
b) Departamento técnico	24
c) Dpto. económico-financiero	28
d) Dpto. informático	4
e) Dpto. comercial central	25
f) Dpto. comercial oficinas/agencias	219
Total plantilla	294

Cuestiones

1. Analizar el caso planteado y comprobar si los organigramas expuestos corresponden a la realidad de la empresa. Comparar los organigramas de los distintos departamentos y establecer las relaciones entre sí.
2. Señalar los puntos fuertes y débiles de esta organización.
3. Comprobar si otros tipos de organización podrían resultar más eficaces.

No olvidar

- El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa.
- El organigrama está en relación directa con la cultura de la empresa.
- Los conceptos de organización formal y organización informal.
- Las relaciones que surgen en la organización.
- Los tres principios básicos de la organización son: principio de autoridad, principio de delegación y principio de unidad de mando.
- Los tres niveles organizativos son: nivel estratégico, funcional y operativo.
- La organización es reflejo de la eficacia y del éxito de la empresa.
- Organización y planificación no son conceptos análogos.

21

ORGANIGRAMA AFNOR

El recién nombrado Director del hotel Aguazul de Canarias, en su primer informe sobre la gestión del hotel, quiere impresionar a la propiedad por sus dotes organizativas y decide incluir en la documentación a entregar a los miembros del Consejo un organigrama AFNOR (Asociación Francesa de Normalización del hotel).

Para ello, estructura la plantilla de la siguiente forma:

Dirección 5

Director	1
Secretaría de dirección.....	2
Subdirector.....	1
Secretaría de subdirección	1

Departamento de administración 19

Director económico-financiero.....	1
Secretaría de dirección.....	1
Jefe de personal	1
Secretaría de dirección.....	2
Contable general	1
Oficial de contabilidad	3
Auxiliar administrativo	4
Facturación	5
Cajero-interventor.....	1

Departamento comercial 10

Director comercial.....	1
Secretaría de dirección.....	1

Ejecutivo de ventas.....	3
Reservas.....	2
Relaciones públicas.....	1
Administrador	2
 <i>Departamento de recepción y conserjería</i>	
Jefe de recepción	1
2.º Jefe de recepción.....	1
Conserje de noche.....	2
Repcionista-conserje.....	6
Ayudante de recepción	4
Telefonista.....	2
Mozo de equipajes.....	3
Botones	5
Portero	1
Encargado de parking.....	3
 <i>Departamento de pisos</i>	
Gobernanta	1
Secretaria de Gobernanta	2
Subgobernanta de pisos.....	3
Camareras	27
Mozos	1
Encargada de limpieza.....	1
Limiadadora.....	9
Encargada de lencería	1
Lencería	4
 <i>Departamento de cocina</i>	
Jefe cocina	1
2.º Jefe cocina	1
Jefe de partida	2
Cocinero	4
Ayudante de cocina.....	5
Pinche	3
Marmitón.....	2
Fregador.....	3
Repostero	1
	28
	49
	28

Ayudante de repostero.....	2
Cafetero	1
Ayudante de cafetero	3
 <i>Economato y bodega</i>	
Encargado de economato	1
Ayudante de economato.....	2
Bodeguero	1
 <i>Restaurante</i>	
1.º Maitre	1
2.º Maitre.....	1
Jefe de sector	2
Camarero	4
Ayudante.....	5
Soumelier	2
Jefe de sector room-services	1
Camarero room-services	2
Ayudante room-services	3
Jefe sector cafetería.....	1
Camarero cafetería	3
Ayudante cafetería.....	4
Jefe de bares	1
Camarero de bares.....	5
Ayudante de bares	6
Barman	2
 <i>Servicios técnicos</i>	
Jefe servicios técnicos	1
Maquinista	2
Empleado servicios técnicos	3
Operario.....	4
Playero	1
Jardinero	2
Jefe de seguridad	1
Empleado de seguridad	3
Portero de servicio.....	2
Conductor.....	1
	43
	20

La plantilla del hotel incluye a la totalidad de los empleados, que suman 206 trabajadores.

La dirección del hotel ha encargado al Subdirector la responsabilidad directa de todos los servicios de explotación, reservándose el Director para sí, exclusivamente, la coordinación de los departamentos económico-financiero y comercial.

Para realizar el organigrama AFNOR, el Director recuerda los diversos símbolos que van a representar los grupos y categorías profesionales, o mejor dicho, los símbolos que van a servir para establecer las dependencias orgánicas.



Cuestión

1. Analizar esta plantilla y realizar el organigrama AFNOR haciendo figurar las dependencias funcionales, clasificándolas según los símbolos expuestos.

No olvidar

- El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa.
- En la organización, el principio de autoridad determina la dependencia orgánica.
- El organigrama AFNOR es una cadena concatenada de dependencias orgánicas.
- En el organigrama AFNOR cada símbolo va sumando para integrarse en el símbolo siguiente:



22

PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

El Jefe de recepción del hotel Saigón de Burgos tiene que replantear su departamento, pues la Dirección ha decidido unificar los servicios de recepción y conserjería, aunque la actividad de telefonía no se puede incorporar a la nueva organización, dado que la centralita telefónica no puede trasladarse.

El hotel tiene 400 habitaciones y, por supuesto, la recepción-conserjería tiene que estar de servicio 24 horas al día todos los días.

La antigua recepción tenía nueve empleados, y la conserjería seis empleados. Sin embargo, la Dirección ha decidido jubilar a los tres trabajadores mayores de 62, por lo que el nuevo departamento (mostrador) debe estar cubierto por 12 personas.

Reservas no se ha considerado, pues va a permanecer igual, atendido por dos personas que, a turno partido, atienden todas las peticiones. Los dos empleados de reservas descansan el domingo completo y el sábado por la tarde, y uno de los dos se turna para hacer la guardia del sábado por la mañana.

La mayor dificultad estaba en planificar todo el trabajo de recepción. El Jefe de recepción realizó su planificación en el “cuadro de turnos y libranzas” teniendo en cuenta que:

- a) Recepción funciona con siete turnos:

- Tres turnos de mañana.
- Tres turnos de tarde.
- Un turno de noche.

- b) $7 \text{ turnos} \times 365 \text{ días} = 2.555 \text{ turnos/año.}$
 c) Un trabajador de hostelería trabaja realmente 226 días/año.
 d) $2.555 : 226 = 11 \text{ personas.}$
 e) Así, el servicio puede ser atendido sólo por 11 personas, lo que supone que se puede prescindir de una de las 12 personas que habían quedado tras la unión de los dos departamentos.
 f) Estas 11 personas se distribuían de la siguiente manera:
1. Un Jefe de recepción que trabaja siempre por la mañana para mantener los contactos con la Dirección.
 2. Un segundo Jefe de recepción que trabaja siempre por la tarde y que sustituye al Jefe de recepción cuando éste libra.
 3. Un recepcionista de noche fijo. Sus descansos los suplen sus compañeros.
 4. Cinco recepcionistas-conserjes que trabajan en jornada continua y a turnos.
 5. Tres ayudantes que trabajan en jornada continua, siempre con un recepcionista, y que nunca sustituyen al Recepcionista-conserje de noche.

	L	M	X	J	V	S	D
1 Jefe de recepción							
2 Segundo Jefe de recepción							
3 Recepcionista de noche							
4 Recepcionista 1.º							
5 Recepcionista 2.º							
6 Recepcionista 3.º							
7 Recepcionista 4.º							
8 Recepcionista 5.º							
9 Ayudante 1.º							
10 Ayudante 2.º							
11 Ayudante 3.º							

De las 11 personas del departamento, una de ellas, y de forma rotativa, debe estar librando por vacaciones, ya sean de verano o de invierno, lo que permite mayor flexibilidad en el trabajo del resto de los compañeros.

Con todos estos datos, el Jefe de recepción procedió a planificar su plantilla en el cuadro de la página anterior utilizando los siguientes símbolos:

- M Turno de mañana.
- T Turno de tarde.
- N Turno de noche.
- V Vacaciones.
- Descanso semanal.

Para completar su planificación, fijó el horario exacto de los turnos de mañana, tarde y noche de la siguiente manera:

1. Turno de mañana de 07.00 horas a 15.00 horas.
2. Turno de tarde de 15.00 horas a 23.00 horas.
3. Turno de noche de 23.00 horas a 07.00 horas.

Cuestión

1. Realizar la planificación expuesta, cumplimentando adecuadamente el cuadro de turnos y librazas. Comprobar si los horarios establecidos para cada turno son correctos.

No olvidar

- En hostelería, el descanso semanal del personal es de dos días.
- De turno a turno debe haber una diferencia mínima de doce horas.
- Los turnos deben cubrirse siempre de forma suficiente para asegurar el buen servicio.

- El trabajo a turnos requiere una especial organización por parte de la empresa. Se suele producir en aquellas ramas de la producción que tienen una actividad continua o en aquellas otras en que su naturaleza requiera trabajo a turnos, incluidos sábados y domingos.

23

ELABORACIÓN DE PLANTILLAS

La propiedad del hotel Benigna de Barcelona ha contratado a don Miguel Planisols como nuevo Director, no sólo por su experiencia en la gestión hotelera, sino por su preparación en los temas de planificación, y muy especialmente, en lo relativo a la planificación del personal.

Una de las primeras obligaciones del nuevo Director es la planificación de los servicios y de las funciones de los empleados. Para ello se le ha dado "carta abierta" para la reestructuración de la plantilla.

Solamente se le han marcado los siguientes criterios:

- a) La política de la empresa es minimizar en la medida de lo posible el costo del personal.
- b) Evitar, si se puede, las contrataciones indefinidas.
- c) No subarrendar o subcontratar los servicios hoteleros. Se puede hacer una excepción en limpieza, lavandería y zonas comerciales.
- d) Ofrecer los servicios completos que correspondan a un hotel de cuatro estrellas, manteniendo el alto *standing* de servicios y la calidad que han distinguido siempre al hotel Benigna.
- e) Modernizar las instalaciones y los servicios incorporando la tecnología precisa.
- f) Mantener los organigramas clásicos de un hotel de ciudad.

Con estos criterios, el Sr. Planisols tiene plena libertad para ajustar la plantilla, para, con el menor gasto, obtener los mejo-

res resultados. El Sr. Planisols ha considerado los siguientes datos para elaborar su plantilla:

1. Datos relativos a la explotación hotelera:

- El hotel está situado en la mejor zona comercial y de negocios de la ciudad.
- El edificio es moderno, pero, a pesar de ello, debe ser conservado cuidadosamente.
- El edificio tiene 11 plantas más la planta baja.
- En la planta baja se encuentran servicios del hotel y la zona comercial.
- En la planta primera, salones y otros servicios hoteleros, y en las diez plantas siguientes, habitaciones.
- El hotel tiene un parking con capacidad para 220 vehículos.
- El establecimiento tiene en total 435 habitaciones, de ellas, 30 son *suites*.
- La ocupación media de los tres últimos años ha sido del 71 por 100, del 75,2 por 100 y del 70,2 por 100 respectivamente.

2. Datos relativos a los Departamentos de recepción y pisos:

- Los servicios de recepción y conserjería están unificados.
- El hotel tiene lencería y lavandería completas, tanto para el servicio del hotel como para el servicio al cliente (sólo el 29 por 100 de los clientes utilizan habitualmente este servicio).
- Realizan la cobertura y el repaso de habitaciones.
- En el Departamento de pisos se incluye el servicio de limpieza.
- Se presta el servicio de Room-services desde las 7.00 h. hasta las 24.00 h.

3. Datos relativos al Departamento de comida y bebida. Cocina:

- Tiene una cocina central (al margen de la cocina del personal).

- La cocina es moderna y está bien distribuida.
- La cocina atiende tanto al restaurante del hotel como los servicios de banquetes.
- Los almacenes y los economatos son completos y están estructurados por productos.

4. Datos relativos al Departamento de comida y bebida. Restaurante y bares:

- El hotel tiene un único restaurante con capacidad para 74 personas (Pax).
- La frecuentación media de este año ha sido de 96 Pax de lunes a viernes, de 109 los sábados y permanece cerrado los domingos.
- El servicio que se presta en este restaurante es de alta categoría.
- El hotel tiene una cafetería que también sirve platos combinados. Abre todos los días a las 7 h. y cierra a las 23 h. Su capacidad (sin contar con los puestos de la barra) es de 75 Pax y es muy frecuentada.
- El hotel cuenta con un bar-kiosko en el *hall*. Abre a las 12 h. y cierra a las 24 h. Es un bar muy frecuentado por los clientes del hotel. Al margen de la barra atiende a nueve mesitas.
- El hotel tiene una discoteca que solamente está operativa de jueves a domingo, su capacidad es de 350 Pax. Tiene buena aceptación.

5. Datos relativos al Departamento de banquetes y alquiler de salones:

- En el hotel se han celebrado en los últimos 12 meses 410 eventos, con un volumen medio de 133 Pax por evento.
- Los salones de celebraciones están situados en la planta baja y en la planta primera del hotel.
- La gestión de esta actividad siempre ha sido independiente, es decir, no ha dependido del Departamento de comida y bebida.

- Se ha utilizado la cocina del hotel en el 76 por 100 de los eventos.

6. Otros servicios:

- El hotel cuenta con un *Bussines Club*, con servicios de secretaría, administración y fax.
- El hotel tiene una amplia zona destinada al gimnasio en la planta baja, tanto para los clientes del hotel como para clientes no alojados.
- El hotel presta también el resto de los servicios propios de un establecimiento de su categoría.

7. Gerencia:

- Tradicionalmente el hotel ha tenido un subdirector encargado de todo lo referente a la explotación.
- Al Departamento comercial no se le ha dado gran relieve, tan sólo se han potenciado las ventas de banquetes y paquetes turísticos.
- La administración está centralizada e informatizada.
- Existe una Jefatura de personal de reciente creación. Antes era una actividad del Departamento de administración. En la misma situación se encuentra la Jefatura de compras.
- Mantenimiento y seguridad dependen de personal.

A partir de estos datos, y supliendo aquellos que faltan con el criterio del sentido común, el Sr. Planisols elaboró y planificó una plantilla tipo.

No olvidar

- Tiempos de trabajo y tiempos de ocio-vacaciones, turnos, períodos de descanso en hostelería, etc.
- Normas de los convenios colectivos y de la legislación laboral.
- La mejor plantilla no es la menos costosa sino la más eficaz.
- La plurifuncionalidad y la movilidad laboral
- Una correcta planificación debe ser flexible para prever cambios en el futuro.
- Hay varios métodos para planificar: planificación abierta, planificación por objetivos, planificación por procesos, etc.

Cuestión

1. *Elaborar la plantilla tipo de este hotel, siguiendo la política empresarial descrita. Razonar las decisiones a tomar.*

PARTE IV

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

24

TRAINING Y ROTING

Elisa Valiente y Venancio Ágil han concluido el segundo curso de los estudios superiores de turismo, y tal y como habían decidido, van a realizar durante el verano unas prácticas en el hotel Costa Paguera, de cuatro estrellas y grandes dimensiones, en la isla de Mallorca. Los contratos de prácticas que han firmado tienen una duración de 100 días, y abarcan desde el 1 de julio hasta el 10 de octubre.

Al llegar a Mallorca, un día antes de la fecha en la que han de iniciar su trabajo en el hotel Costa Paguera, se presentaron al Jefe de personal, quien les asignó ya sus puestos de trabajo para que no perdieran tiempo al día siguiente.

Ambos fueron destinados a Recepción. En este hotel, el Departamento de recepción ya tenía integradas las funciones de conserjería, por lo que habitualmente en él se realizaban todas las actividades de acogida y atención al cliente.

Los dos estudiantes hablaban correctamente inglés y alemán, y desde el primer momento se encontraron a gusto en su puesto de trabajo; sin embargo, les asignaron turnos diferentes, por lo que desde el comienzo estuvieron separados.

Realmente, a partir de ese momento, el periodo de prácticas de uno y otro fue absolutamente distinto.

Venancio Ágil se aclimató pronto a sus funciones de recepcionista; era amable, extrovertido y tenía un marcado espíritu de servicio. Era perfeccionista y quizás algo conformista. Su objetivo para ese verano estaba claro: conocer, cuanto más mejor, el trabajo de hostelería. Sin embargo, cuando a los 10 días el Jefe de personal le preguntó si prefería continuar en Recepción o

pasarse a otro departamento, el Sr. Ágil no lo dudó. Se había acostumbrado a estar en Recepción, en donde se movía como pez en el agua. Había hecho amigos y empezaba a disfrutar de un trabajo que ya dominaba bastante bien. Por eso prefirió permanecer algún tiempo más en Recepción.

Lo curioso es que los días pasaban muy rápidamente imbuido en la rutina de un trabajo ágil, entretenido y variado. Durante el resto del tiempo fue desarrollando su personalidad en las distintas tareas de la Recepción: reservas, acogida, distribución, planificación y asignación de habitaciones, atención a los clientes, atención telefónica, caja y facturación, etc., y los diversos turnos, mañana, tarde, noche, e incluso durante unos días de correturnos.

Habían pasado ya casi los 100 días de contrato, y se podía decir que conocía bien, muy bien, el Departamento de recepción. Precisamente en una época como el verano, había tenido ocasión de atender a miles de clientes, de solucionar situaciones variadísimas y de conocer lo que su jefe llamaba el "intríngulis de la recepción".

Tan sólo cinco días antes de concluir su periodo de prácticas, se dio cuenta de que el Jefe de personal no le había vuelto a ofrecer la posibilidad de pasar a otro puesto. Muy decidido, fue a su despacho para ver si durante los escasos días que le quedaban podía pasar a otro departamento y conocer así otras tareas de la hostelería. El Jefe de personal, con buen criterio, le dijo que para el poco tiempo que le quedaba no merecía la pena el cambio, además, su trabajo en Recepción estaba siendo muy satisfactorio y creía que era lo mejor para todos dejar las cosas tal como estaban. En el fondo, Venancio Ágil se alegró, y disfrutó de su puesto en esos cinco últimos días casi más que en los 95 anteriores. La formación había sido muy concreta –centrada en su puesto de trabajo– y le había aprovechado.

Elisa Valiente tuvo una experiencia muy diferente de la de su compañero. A los 10 días de estar en Recepción (al igual que el Sr. Ágil) el Jefe de personal le hizo la misma pregunta: si quería quedarse en Recepción o pasar a otro departamento. La Sra. Valiente era de talante inquieto, muy activa, algo dominante, sería en su trabajo pero no extremadamente perfeccionista,

curiosa, intuitiva y con grandes ansias de triunfo. Por eso, a la pregunta del Jefe de personal, contestó que sí, que quería, no sólo cambiarse de departamento para conocer otras funciones, sino pasar, durante su estancia en el hotel, por varios departamentos para conocer cuanto más mejor.

A los pocos días, fue destinada al Departamento comercial, en el que permaneció por espacio de algo menos de un mes. Primero en ventas, directamente destinada a ventas de los restos de "ocupación otoño"; esta actividad la compaginaba durante sus ratos libres con la Central de Reservas, luego la destinaron al trato con los tour-operadores. Durante casi 15 días fue la encargada, con otras dos personas, de la atención a los tour-operadores para la próxima campaña. La última semana de su fase comercial, la pasó dedicada al cliente en el servicio de animación.

De nuevo, el Jefe de personal la llamó para comunicarle que a partir de ese momento iba a ser destinada al Departamento de administración, donde iba a tener una actividad polivalente. Durante unos días estuvo aprendiendo lo que hacían sus nuevos compañeros, y pronto comenzó con el control de almacenes, gestión del stock y control de gestión, pero el Director económico-financiero del hotel nunca la dejó participar ni en cuestiones de compras, ni de contabilidad, ni de personal.

A los 20 días y sin previo aviso, fue destinada al Departamento de pisos. Comenzó siendo secretaria de gobernanta, junto con otras dos alumnas que también estaban de prácticas. Luego pasó al Departamento de lencería. Los tres últimos días trabajó con la Subgobernanta en el servicio de limpieza y en habitaciones.

Viendo que le quedaban poco más o menos 20 días para terminar sus prácticas, solicitó al Jefe de personal que la incluyera en algún programa del Departamento de comida y bebida. Al día siguiente estuvo en cocina, donde permaneció por espacio de cinco días, luego dos días en sala, y finalmente en el Departamento de banquetes, en donde ella esperaba terminar su contrato.

Sin embargo, cinco días antes de cumplirse el plazo, la llamó el Subdirector y le preguntó si quería estar ocho días como Adjunta al Director, conociendo los asuntos de gerencia. Esto

suponía aumentar su estancia en el hotel durante cuatro o cinco días, pero no le importó, sino todo lo contrario. Cambió sus planes de viaje y se incorporó a Dirección al día siguiente, donde permaneció por espacio de dos semanas.

Ahora sí había terminado sus prácticas.

Cuestiones

1. *Analizar el caso expuesto y determinar cuáles son las situaciones de training y rotting.*
2. *Establecer sus similitudes y diferencias, señalando en qué casos y para qué puestos están indicados uno y otro.*
3. *Definir el training y el rotting y comparar sus resultados. Estudiar ambos conceptos en el periodo de inducción y como técnica de formación.*

No olvidar

- El *training* es el periodo de formación llevado a cabo en el y desde el mismo puesto de trabajo.
- El *rotting* es el periodo de formación que se realiza en diversos puestos de trabajo.
- El *training* y el *rotting* se deben analizar como técnicas de formación y como procesos previos al trabajo definitivo.
- El *training* y el *rotting* también se pueden dar en los períodos de inducción.
- Ambos sistemas son habituales en los períodos de práctica.
- El *training* y el *rotting* son técnicas de integración social.
- También pueden ser consideradas como técnicas de modificación social.
- La voluntad del trabajador es básica para que los períodos de *training* y *rotting* sean eficaces.

25

BANCO DE DATOS

Doña Josefina de la Hoz ha sido elegida Directora de recursos humanos del grupo Turismo International, y se ha dado cuenta de que en esta empresa ni se ha informatizado el sistema de recursos humanos, ni se ha elaborado un archivo de información del personal. Era urgente pensar en las acciones más eficaces para solventar esta carencia.

En su planificación estaba, sin duda, la informatización del departamento, lo que le exigía acometer a corto plazo un trabajo que fuera luego compatible con la informática. Por ello, decidió crear un banco de datos de todo el personal. El “dato” era y es tan válido para un proceso manual como para un proceso informatizado.

Doña Josefina de la Hoz elaboró el decálogo del dato, mejor dicho, su decálogo “del dato” para analizar si la decisión que iba a tomar era correcta y por ello para autoconvencerse.

- El dato es un índice, una manifestación objetiva de posible análisis.
- El dato tiene un valor por sí.
- El dato es clasificable, ordenable y jerarquizable por cualquier sistema.
- El dato es almacenable, bien en familias, fichas, etc., es además dúctil.
- El dato es contrastable, es decir, confirmable e incluso repetitivo.
- El dato listado no constituye por sí información suficiente.
- El dato es fiel, realmente informa de algo puntual.

- El dato se puede sumar a otros datos permitiendo conocer algo y permitiendo emitir sobre ese algo un juicio.
- El dato es modificable cuando cambia la realidad que representa.
- El dato ayuda a la toma de decisión, pues permite conocer el tema específico.

Si con este esquema fuera capaz de elaborar un banco de datos lo suficientemente estructurado como para poder utilizarlo más tarde, cuando los sistemas informáticos fueran instalados, tendría ya información, y además útil.

Para elaborar el banco de datos del personal, pensó que lo más apropiado era hacerlo por el sistema de fichas. Así se evitaba todo el proceso burocrático de informes, certificados, documentos, listados, etc.

Las fichas debían ser tan dúctiles que permitieran un doble proceso de incorporación y anulación de datos.

Siguiendo una terminología bastante clásica, a la incorporación de datos la llamó *inputs*, a la anulación *outputs* y en su proceso de normalización decidió el tamaño de la ficha en DIN A4 y su textura en papel de 140 gramos.

A la hora de definir la estructura de la ficha, pensó que no todas tenían que tener la misma organización interna, aunque sí elementos comunes que les identificaran y relacionaran.

De nuevo doña Josefina elaboró "su decálogo" sobre la ficha:

- La ficha debe ser individual.
- La ficha tiene valor por sí sola.
- La ficha es parcial en relación a toda la información del trabajador.
- La ficha tiene que ser fácilmente identifiable.
- La ficha debe ser interactiva, tanto en relación con otras informaciones del trabajador, como con la misma información de otros trabajadores.
- La ficha debe estar normalizada.
- La ficha tiene que ser cumplimentada fácilmente.
- La ficha debe incluir muchos datos que proporcionarán información completa, por lo tanto será reservada.

- La ficha debe hacerse por duplicado.
- La ficha tiene el valor de ser veraz.

Naturalmente, el cumplimentar este banco de datos requeriría algún tiempo, bastante trabajo y una cierta "movida" en la empresa. Por eso a la Dirección general le pasó un brevísimamente informe en el que destacaba el valor del banco de datos de recursos humanos.

Para definir el banco de datos utilizó las mismas palabras que el profesor Chiavenato había usado:

El banco de datos es un sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de informaciones. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados, lógicamente organizados, con el objetivo de mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar repeticiones. La eficacia de la información es mayor con el auxilio del banco de datos, no solamente por la reducción burocrática, sino también porque los datos lógicamente reunidos permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos.

Esto reduce incongruencias y errores ocurridos en los archivos tradicionales.

También, en su informe, doña Josefina de la Hoz hizo referencia a otros temas, tales como seguridad, ahorro de personal, unidad de actuación, etc.

La Dirección, convencida de la bonanza de tener un buen banco de datos de recursos humanos, autorizó la iniciativa. Ahora sólo le quedaba determinar las fichas que iban a ser cumplimentadas.

Después de un meticuloso estudio decidió que estas fichas fueran:

1. Fichas de carácter general:

- Organización de la empresa.
- Distribución de plantilla.
- Puestos de trabajo.

- Estadística.
- Relaciones laborales.

2. Fichas de carácter particular:

- Filiación.
- Formación.
- Carrera profesional.
- Integración.
- Relaciones laborales.
- Organización, plantilla y puesto de trabajo.
- Evaluación.
- Ficha actual de condiciones del puesto.

Su objetivo era establecer fichas abiertas. A cada ficha le dio categoría de conjunto programado interactivo, lo que permitía que sólo con todas las fichas de una persona, se pudiera tener un sistema de información cerrado. En definitiva, estableció un sistema operacional completo y autónomo.

Doña Josefina entendía por sistema operacional completo y autónomo a la red integrada de información, es decir un paso previo a la red integrada por ordenador.

Al margen de las fichas, debería crearse un archivo de soporte documentario, más testimonial que operativo, que recogiera los antiguos expedientes de personal. A este archivo le llamaba “naturaleza muerta” y en la práctica lo declaró a extinguir.

Su nueva máxima fue: ningún flujo de información debe quedar fuera de las fichas.

Cuestiones

1. *Analizar y comentar los decálogos establecidos sobre los conceptos de dato y de ficha.*
2. *Analizar y comentar el concepto de banco de datos de recursos humanos.*
3. *Analizar las fichas que se han considerado.*
4. *Redactar los modelos de las fichas del banco de datos, cumplimentando sus requerimientos personales e interactivos.*

No olvidar

- Una función esencial del Departamento de recursos humanos en las empresas, es la función de control y estadística.
- El Departamento de personal debe tener la mayor información posible sobre los trabajadores de la empresa.
- Actualmente existen muchos programas especializados en operar informáticamente las bases de datos del personal.
- Una buena información siempre ayuda a una buena decisión.
- Al departamento de personal corresponde elaborar los sistemas de información sobre los trabajadores.
- Un buen jefe de personal debe prever las carreras profesionales de los empleados.
- Un buen jefe de personal debe prever el archivo de “promocionables indeseables”.

26

MAPA DE PUESTOS

El Director de recursos humanos de Airmundo, ante el mayor grado de competitividad surgido en el sector de las líneas aéreas y ante las inminentes directrices que la Dirección de la Empresa ha de establecer para la reorganización de la compañía, está preparando un documento de cuya redacción y estructura ha encargado a su adjunto, el Sr. López y López.

El Sr. López y López recopila la documentación existente en el archivo general del Departamento de personal:

- Plantilla.
- Escalafón.
- Organigrama.
- Expedientes personales.
- Libro de visitas.
- Manual de funcionamiento.

Está claro, piensa, que el organigrama va a cambiar, que el escalafón es un documento fuera del contexto de una empresa moderna, al igual que la plantilla. Realmente, nada de esto vale. Decide crear un nuevo documento más ágil, más válido. Un rompecabezas en el que se inserten perfectamente cada función, cada puesto, cada hombre. Va a elaborar un mapa de puestos.

El mapa de puestos es una clasificación ordenada y cualificada de la totalidad de los puestos de la empresa. Su orden viene dado por niveles y por familias.

Una empresa como ésta, de 450 empleados, debe ser dividida en varios niveles; después de un estudio, se estiman en 30 los niveles apropiados.

En cuanto a las familias de puestos, según la actual organización se establecen los siguientes:

- Administración o económico-financiero.
- Staff o servicios generales, centrales y secretaría general.
- Comercial o ventas del producto.
- Personal de tierra o actividades de tráfico en tierra.
- Personal de vuelo o personal de cabina.
- Recursos humanos (RRHH) o personal.
- Tráfico o planificación de vuelo.
- Técnico o mecánico y reparaciones.
- Auxiliar o cajón de sastre en donde se recogen los servicios menores.

Según esta perspectiva, elabora el mapa de puestos. Al concluirlo, observa como el documento puede ser válido también para incorporarle el fichero que ha llevado del personal y que está perfectamente dividido en tres unidades:

- Fichero de los promocionables.
- Fichero de los indeseables.
- Fichero de los tibios.

Así puede mezclar en el mapa de puestos propiamente dicho el nombre de la persona que lo ocupa. El puesto lo escribirá en negro. La persona en azul si es promocionable, en rojo si es indeseable y en amarillo si es tibio.

El Sr. López y López observa que este documento puede ser utilizado también para hacer un estudio comparativo de retribuciones, y por ende es válido como instrumento de valoración de puestos de trabajo. En realidad, en la medida en que se vayan incrementando columnas, es susceptible de aportar más y más información, no sobre la persona que ocupa el puesto sino sobre el puesto en sí.

No está elaborando un cuadro de personal, sino un mapa de puestos en el que además se analizarán lo que Markou llamaba las transmisiones entre un puesto y otro.

Éste es el mapa de puestos por niveles y funciones dentro de las familias de puestos:

FUNCIONES									
Nivel	Staff	Admón.	Vuelo	Tierra	Comer.	Tráfico	RRHH	Técnico	Auxiliar
1		auxiliar							auxiliar
2									
3									
4									
5									p.noche
6									
7									
8									
9	telefoni.								
10	secret.							electr.	conduc.
11									
12				azafata					
13									mecanic.
14									
15		contable		embarq.					
16	s.diréc.						operad.		
17								formac.	
18									
19									
20		compras	azafata		ventas				
21									
22				j.secre.		r.telef.			
23									
24									
25	letrado		piloto						
26									
27									
28									
29									
30		direct.	jefe	jefe	direct.	jefe	direct.	jefe	

A este cuadro se le agregan parcialmente por niveles o por familias de puesto otras columnas para darle toda la información que se deseé, así resultará:

FAMILIA DE PUESTOS:
Departamento de Administración

Nivel	Puesto	N.empleado	S.asignado	S.esp. pto.	Diferencia	Otros
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7	auxiliar	J.A.Antúnez	3.620.000	3.140.000	480.000	
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Naturalmente, al ser un mapa general de puestos, no todos los niveles de todos los puestos estarán cubiertos por algún empleado, al igual que en algún nivel y en algún puesto habrá varios empleados. Por ejemplo, en la familia de puestos *staff* no hay ningún director, y en el nivel que corresponda en la familia de puestos personal de vuelo, habrá muchos pilotos.

El Sr. López y López está contento porque ha elaborado un documento que le permite toda la movilidad imaginable, que se podrá adaptar a la reforma organizativa que en Airmundo se va a realizar y que al Departamento de personal resulta muy cómodo para elaborar a raíz de él planes de carreras, promociones, evaluaciones, estudios de retribuciones y un largo etcétera.

Cuestiones

1. Realizar el mapa de puestos que se incluye en el caso, completando los puestos vacantes.
2. Cumplimentar los datos que sobre retribuciones se pueden añadir al mapa de puestos, e incluso si se desea, agregar otros datos.
3. Analizar los diversos puestos de una empresa y ordenarlos por familias de puestos.
4. Comprobar la validez de este mapa de puestos para elaborar los planes de carrera.

No olvidar

- En una organización no se dan, normalmente, todos los niveles en todos los puestos.
- En un mapa de puestos pueden existir varios puestos, incluso en la misma familia igual, que tengan el nivel.
- Para la correcta elaboración del mapa de puestos es conveniente disponer de un sistema de evaluación.
- El mapa de puestos marca la importancia relativa de cada puesto dentro de la empresa.

- Un organigrama completo de la empresa es un buen modelo para elaborar los mapas de puestos.
- El mapa de puestos no tiene sentido en empresas pequeñas o familiares.
- El mapa de puestos debe elaborarse con independencia de qué persona ocupa el puesto.

27

CARRERAS PROFESIONALES

En toda mediana empresa, por supuesto en la gran empresa y también en la multinacional, existen gran cantidad de puestos. Es frecuente que una persona acceda a un trabajo concreto en una organización, y que a lo largo de los años vaya pasando por diversos puestos, cada vez –lógicamente– con mayor grado de responsabilidad.

La carrera profesional se entiende como el itinerario de los diversos puestos de trabajo que una persona ha ocupado en una organización durante el periodo en que ha trabajado en ella. En un momento dado, un trabajador está adscrito a un determinado puesto de trabajo. Pasado un periodo, ha cambiado de puesto dentro de la misma organización y pasado otro nuevo periodo ha vuelto a cambiar de puesto, de suerte que poco a poco ha ido haciendo en esa empresa su carrera profesional.

Esa carrera profesional será más o menos rápida no sólo teniendo en cuenta las posibilidades del trabajador, sino el grado de dinamismo y expansión de la empresa.

Otro factor que hay que tener en cuenta es que la carrera profesional se desarrolla habitualmente dentro de la misma familia de puestos, es decir, dentro del área económico-financiera, o dentro del área técnica, o comercial, etc.

En la carrera profesional se producen “movimientos” que suponen ir dando pasos profesionales hacia nuestra meta laboral. Cada movimiento es un cambio de nivel, bien cualitativo, bien cuantitativo.

Las posibilidades que tenía un trabajador de ascender o simplemente, de cambiar de tipo de trabajo en la empresa, se con-

cretan con los movimientos profesionales. Los movimientos profesionales y el cambio de nivel que ellos representan pueden observarse en el siguiente cuadro:

<i>Diferencia entre niveles en el mapa de puesto</i>	<i>Tipo de promoción</i>
Más de dos niveles	Gran promoción
2	Promoción sustancial
1	Promoción mínima
0	Cambio funcional sin promoción
Negativa	Despromoción

Está claro que cuando un trabajador ingresa en una organización, su carrera está llena de posibilidades y que técnicamente puede llegar a las más altas responsabilidades. Sólo se sabrá si es así analizando el comportamiento, la formación y el potencial de la persona.

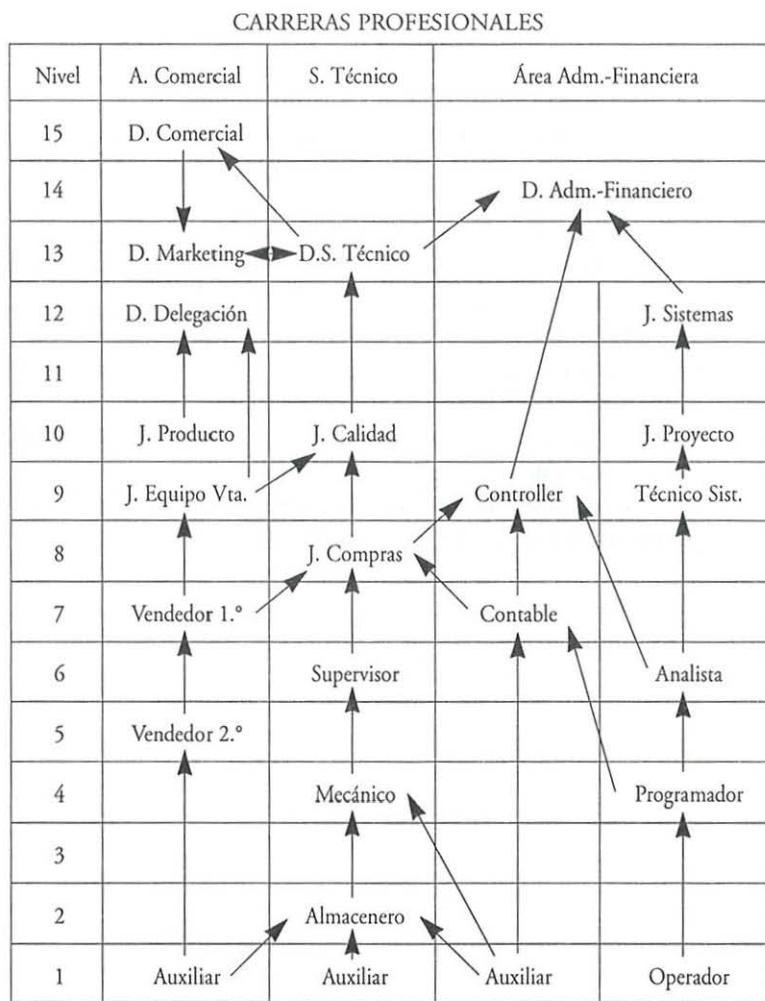
La mejor manera de medir el potencial de un trabajador es hallando la diferencia que existe entre el nivel del puesto que ocupa en la actualidad y el nivel que podría ocupar.

$$\text{Potencial} = \text{Nivel del puesto que podría ocupar} - \text{Nivel del puesto que ocupa}$$

↓
Adecuación de la persona al puesto.

Este potencial nos permitirá saber si la persona está en el puesto adecuado o en otro de superior o inferior nivel. Punto éste crucial para conocer si la empresa tiene o no una eficaz gestión de sus recursos humanos.

Son muchísimas las posibilidades que se pueden dar en una organización para establecer las carreras profesionales de los empleados. Como ejemplo, vamos a utilizar el cuadro elaborado por don Juan Ignacio Elorduy Mota, en el que se distinguen tres familias de puestos, distribuidos éstos en 15 niveles. Como se puede observar, hay varios itinerarios para llegar a distintos puestos de trabajo.



Cuestión

1. *Elaborar un cuadro de carrera profesional de una empresa de servicios de tamaño medio o medio-grande, utilizando al menos cuatro familias de puestos de trabajo y 15 niveles, trazando los itinerarios directos y alternativos, y analizando los saltos de niveles con los movimientos establecidos.*

No olvidar

- La movilidad funcional y la plurifuncionalidad.
- La promoción es el movimiento que representa para el trabajador otro puesto de trabajo de mayor responsabilidad y remuneración.
- La remoción o despromoción es el movimiento que representa para el trabajador otro puesto de trabajo de menor responsabilidad y remuneración.
- El traslado horizontal es el movimiento que representa para el trabajador otro puesto de trabajo de igual responsabilidad y remuneración.
- Formación, aptitud y comportamiento son elementos fundamentales en las carreras profesionales.
- La comunicación interna de la empresa juega un papel importante en la carrera profesional.

28**LOS BENEFICIOS SOCIALES**

La cadena Active ha decidido implantar una política laboral más progresista y ha encargado al Adjunto de Dirección, Sr. Sereno, un estudio en el que indique qué beneficios sociales pueden repartirse sin que sean considerados parte integrante del salario.

En la práctica, muchas empresas tienen la costumbre de repartir entre su plantilla parte de los beneficios sociales. Estas empresas son, por lo general grandes empresas públicas o semi públicas, que de esta manera tratan de paliar los efectos sociales de unos bajos pero seguros salarios.

El Sr. Sereno se dio cuenta de que incluso algunos sectores sociales también habían utilizado esta técnica.

Tras realizar un estudio de lo que él conocía como experiencia en otras empresas, concluyó que, por lo general, los servicios sociales se basan en tres criterios:

1. Consumos preferentes de los productos y/o servicios de la propia empresa o del grupo de empresas al que pertenece el trabajador.
2. Posibilidad de acceder en condiciones privilegiadas a productos de uso y consumo ordinario.
3. Retribución indirecta.

En el primer grupo se encuentran conceptos tales como utilizar a bajo coste e incluso al costo, los productos o servicios objeto de la empresa (por ejemplo: billetes más baratos para los empleados de las líneas aéreas, o estancias más baratas en los

hoteles de la cadena hotelera del trabajador o acceso previo a precios especiales a los stocks de la compañía).

En el segundo, los beneficios sociales recaen más sobre la unidad familiar del trabajador (por ejemplo: servicios médicos, planes de pensiones, economatos, regalos de navidad, etc.).

Finalmente, con el tercer grupo se trata, sin reconocerlo, de facilitarles una retribución que no se integre como concepto salarial (por ejemplo: préstamos a bajo interés, transporte de la empresa y becas de estudios para los hijos). Ciento es que todos los beneficios sociales tienen un componente económico, pero unos pueden ser considerados más claramente como salarios encubiertos que otros.

El Sr. Sereno estableció un listado de servicios sociales para tomar de él aquellos conceptos que eran más apropiados para una empresa como la cadena Active, que llevaba 16 años funcionando en el sector de la distribución de productos de belleza y productos del hogar, con más de 200 trabajadores repartidos por toda España.

En este listado incluye 20 posibilidades:

- Creación de un fondo de pensiones.
- Premio de jubilación.
- Premio de los 10 años.
- Plus de transporte.
- Seguro de accidentes.
- Seguro colectivo de vida.
- Creación de un club social.
- Servicio médico de empresa.
- Becas de ayuda a estudios de hijos.
- Ayudas personales para padres de hijos minusválidos.
- Fiesta de Reyes para los hijos de los empleados.
- Fiesta de Navidad de empleados.
- Cesta de Navidad.
- Plan de formación para empleados.
- Préstamos a interés subvencionado.
- Vacaciones subvencionadas.
- Preferencia en la selección de nuevo personal para familiares.
- Concierto con economatos de empresa.

– Utilización preferente del stock.

– Y por supuesto, precios especiales en los productos distribuidos por el grupo Active.

El Sr. Sereno sabía que no podían utilizarse los 20 beneficios propuestos, e incluso que no todos eran deseables, pues era necesario conocer los fines perseguidos con estos beneficios sociales, para elegir los más adecuados. Por ello enumeró los fines que se intentaban alcanzar con esta nueva política:

- Crear una nueva imagen de empresa más progresista y social.
- Llevar a cabo una política de integración.
- Evitar un incremento salarial concreto.
- Motivar al personal.
- Integrar a las familias de los trabajadores en la cultura de la empresa.
- Fomentar el concepto de grupo.

Finalmente, el Sr. Sereno, para elaborar su informe, tuvo una reunión con el comité de empresa para exponerle la decisión del grupo Active de acentuar su política social tratando de consolidar determinados beneficios sociales. Sin embargo, en esta reunión que había imaginado cordial y exitosa no tuvo el resultado esperado. El comité de empresa le indicó que beneficios sociales sí, pero que no admitirían nunca:

- Que una vez implantados fueran discrecionales.
- Que no fueran iguales para todos los trabajadores.
- Que una vez implantados no fueran permanentes.
- Que se llevaran a cabo para ocultar una subida salarial.
- Que sometieran al trabajador a nuevos controles de la empresa.

Y por supuesto, el comité de empresa debería ser oído a la hora de determinar qué beneficios sociales se incluyen y por qué, solicitando finalmente que el propio comité de empresa fuera nombrado administrador de esos beneficios sociales.

El Sr. Sereno salió algo confuso de esta reunión, y decidió tener una larga charla con el asesor jurídico de la empresa, quien le advirtió de los condicionantes que los beneficios sociales debían cumplir, en algún caso el tema suponía, incluso, su inclusión en el convenio colectivo de la empresa, ya que una acción aislada no suponía que se considerase como beneficio social. Al margen de ello, aún quedaba por determinar la partida contable en la que debían figurar y su tratamiento fiscal.

Al Sr. Sereno cada vez se le hacía más complicada la solución de este tema, y con todas las cautelas jurídicas, contables, fiscales y laborales decidió hacer un informe que fuera útil para la dirección.

Cuestiones

1. *Analizar las implicaciones jurídicas, contables y fiscales de la implantación de un sistema de beneficios sociales. Estudiar la relación de los conceptos de beneficios sociales y retribución.*
2. *Determinar la relación de beneficios sociales, modificando la incluida en el caso.*
3. *Redactar el informe proponiendo qué tipo de beneficios sociales se han de aplicar y su causa o razón.*

No olvidar

- Los beneficios sociales son en última instancia un complemento retributivo.
- Los beneficios sociales son una técnica de motivación.
- Los beneficios sociales no pueden ser arbitrarios.
- Para tener la consideración de beneficio social es preciso que sean permanentes, reconocidos y evaluables.
- Con frecuencia los beneficios sociales se incluyen en los convenios colectivos.
- Los beneficios sociales suelen ser igualatorios o lineales.
- Los beneficios sociales pueden tener como sujeto tanto al trabajador como a la unidad familiar de éste.

- Los beneficios sociales no son, normalmente, considerados en los procesos indemnizatorios.
- Los conceptos de beneficios sociales y flecos no son sinónimos.

29

ABSENTISMO LABORAL

El sector de la distribución es muy específico, muy ágil y dinámico, rutinario y estructurado en torno a horarios, rutas, productos y cupos y casi determinados. En España existen varias empresas grandes de distribución especializadas en productos muy distintos, que diariamente reparten por todo el territorio, normalmente en régimen de exclusiva, sus distintos paquetes.

Distribuciones Generales, S.L. es una empresa especializada desde 1979 en distribución de prensa, revistas, otros productos editoriales y varios de entretenimiento. Tiene una amplia red repartida por toda la España peninsular. En total cuenta con 126 centros de distribución agrupados en siete zonas (Galicia-Asturias; Norte; Aragón-Cataluña; Castilla-León; Centro-Levante; Castilla La Mancha-Murcia; Andalucía-Extremadura) y llegan diariamente (dos veces al día a más de 9.000 puntos de venta.

En los últimos años esta empresa ha crecido mucho, pues hace sólo cinco años no tenía más que 32 centros abiertos, y curiosamente entonces, su tasa de absentismo era netamente inferior a la que tiene actualmente.

El Director de recursos humanos de Distribuciones Generales, S.L. no tiene en consideración el absentismo virtual, pues ha establecido unos sistemas de control en la eficacia del trabajo (hoja de rendimiento) que detectan enseguida la falta de rentabilidad. Sin embargo, le preocupa –y mucho– el absentismo real.

Ha diseñado un cuadro en el que recoge las causas directas que él entiende que originan ese absentismo:

- Enfermedad.
- Accidente.
- Maternidad.
- Permisos.
- Ausencias no justificadas.
- Otros.

Ha elaborado un informe señalando porcentualmente, y por relación hombre-trabajo, el total de horas perdidas por absentismo con el número de horas trabajadas. Los ha valorado y les ha dado un determinado grado de impacto sobre el coste salarial, el coste medio del servicio prestado a clientes y la facturación total anual.

Asimismo se ha percatado de que los grados puntuales de máximo absentismo sobre el total de su plantilla media anual, que asciende a 773 empleados, se producen coincidiendo con determinadas épocas o circunstancias, como por ejemplo las campañas agrícolas, las temporadas altas en las zonas turísticas, las ferias y las fiestas locales, los lunes, los puentes, etc.

El Director de recursos humanos de esta empresa está desesperado. Hay épocas del año que el absentismo llega al 21,9 por 100 y la media anual es del 8,75 por 100, lo que inevitablemente supone tener contratadas más personas de las realmente necesarias. Ha pensado en imponer fuertes sanciones a los que no asistan al trabajo; pero no sabe qué decisiones adoptar o qué medidas proponer a la Gerencia, porque opina que todas van a resultar ineficaces.

No cabe duda de que el absentismo es uno de los problemas estratégicos que la Dirección de la empresa tiene que resolver, pues el coste laboral se ha disparado, la moral del personal cumplidor se ha resentido, y con frecuencia la precisión en la distribución queda afectada.

El rápido crecimiento no ha permitido cuidar la contratación ni realizar la selección con el esmero necesario. A ello habría que añadir que el trabajo de distribución no es un trabajo técnico que precise especial formación o adiestramiento.

El Director de recursos humanos se olvida de considerar que las causas de absentismo no son siempre imputables al trabaja-

dor. A veces la empresa, o mejor dicho la organización de la empresa, es la culpable de que el empleado falte a su trabajo: falta de motivación, estrés, supervisión deficiente, controles inadecuados, condiciones de trabajo impropias, aburrimiento, empobrecimiento personal, falta de formación y falta de integración, son algunas de las causas de la decisión de no ir a trabajar.

Cuestión

1. *Analizar esta situación y dictaminar lo que a su juicio provoca tan alta tasa de absentismo. Proponer un plan a realizar en los próximos seis meses que incluya las medidas más apropiadas para paliar la situación.*

No olvidar

- El absentismo varía según el tamaño de la empresa: la mediana empresa presenta tasas inferiores de absentismo.
- Los trabajadores con problemas son más proclives al absentismo, pero no guarda relación directa con la satisfacción del trabajador.
- El absentismo es una manifestación de la desmotivación.
- Puede considerarse absentismo no sólo las faltas o ausencias, sino los retrasos frecuentes y prolongados.
- Hay dos formas de absentismo: absentismo real y absentismo virtual.
- Es frecuente que las empresas establezcan un “gráfico de ausencias”.

30

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La cadena de hoteles Parque Verde ha decidido evaluar a los empleados a partir de los niveles medios y hasta los niveles más altos, para comprobar si la valoración objetiva de sus puestos de trabajo coincide con la valoración que de hecho la Dirección de personal les ha adjudicado.

Ésta es una decisión novedosa en la cadena, que ha puesto nerviosos a los empleados y directivos. Se ha elegido a un consultor exterior para que ayudado por tres personas de la "casa" hagan los planes y las evaluaciones. Los tres empleados elegidos han sido: un mando medio, un mando superior y un directivo. La empresa consultora ha destinado otros tres miembros, por lo que se ha creado un comité paritario de evaluación.

El primer trabajo del comité fue la elaboración y redacción de un manual de valoración y evaluación, provocándose después un verdadero conflicto a la hora de decidir qué métodos o sistemas de valoración habrían de emplearse. Finalmente se llegó al acuerdo de:

A) Utilizar el sistema de jerarquización (*Ranking Systems*) para los puestos de trabajo de directivos; ya que es un colectivo pequeño, cuyos cometidos están muy bien definidos; son concretos y todos sus miembros son muy conocidos en la cadena hotelera.

El *Ranking Systems* tiene la ventaja de ser un sistema rápido, sencillo y económico. Es de fácil comprensión y ejecución, pero es al tiempo impreciso y subjetivo.

De las diversas formas de llevar a cabo el sistema de jerarquización, decidieron utilizar la “comparación por pares” o comparación binaria, que consiste en comparar el puesto de trabajo concreto con el puesto de los demás, asignándose puntuaciones elementales:

Punto 0 = es menos importante que

Punto 1 = es tan importante como

Punto 2 = es más importante que

En la empresa, que tenía sus hoteles en gestión, el colectivo de directivos estaba compuesto por siete personas. Así, el cuadro que el comité de valoración hizo era el siguiente:

	A	B	C	D	E	F	G	Total P.	Puesto
A								7	2
B								6	3a
C								10	1
D								6	3b
E								6	3c
F								5	6
G								3	7

B) Para el resto del colectivo que va a ser evaluado (mandos medios y mandos superiores) y cuyo volumen total es de 66 personas, se ha decidido utilizar el sistema de puntuación (*Point System*) no sólo por ser el más extendido y utilizado en la industria y en el servicio, sino porque su amplitud permite un espectro dinámico basándose la diversidad de funciones que ese colectivo de 66 personas tiene.

Las características fundamentales del *Point System* son:

- Se basa en el análisis individual de cada uno de los componentes o factores de un puesto de trabajo. Esto le diferencia de otros procesos de valoración.
- Es un método analítico que valora el puesto tras el estudio de sus diferentes factores. Estos factores aparecen en todos los puestos, pero con diferente intensidad. El peso específico, para cada puesto, de los factores se descompone en grados, es decir, se pormenoriza su presencia en cada actividad.
- Es un método cuantitativo, ya que cada grado tiene asignada una puntuación que indica la intensidad con la que el factor se manifiesta en el puesto. Sumando los puntos obtenidos en cada uno de los factores tendremos el valor relativo del puesto.
- Para este sistema, como en general para todos los métodos de evaluación, el factor es la característica que compone el puesto. Estos factores quedan definidos de manera clara y precisa en el manual de valoración.
- Los factores que se incluyen en el manual suelen estar agrupados en cuatro categorías fundamentales: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos cuatro factores fueron los utilizados por Kness en 1935, y siguen siendo válidos. Pueden completarse con otros factores como capacidad, formación, etc., pero no es aconsejable incluir en el manual más de 10 factores.
- Definición de factores: Los factores elegidos agrupan diversos conceptos o situaciones que se denominan subfactores y que evidentemente han de tener relación entre sí.
- Determinación de grados: Dado que no todos los factores tienen o deben tener el mismo peso en los diversos puestos, se aplica una escala de valores que mide la influencia del factor. Cada manual debe establecer su sistema de determinación de grados.
- Consideración subjetiva: El método tiene un elemento subjetivo en la ponderación de factores, pues la asignación de valores depende del criterio del comité de valoración. No existe una regla rígida a este respecto, por lo que en cada caso será diferente su ajuste concreto.

El comité ha preparado el siguiente gráfico para esta valoración:

Factor	Subfactor	Ponderación	Distribución
Habilidad	– Formación anterior – Formación específica – Dedicación – Destreza	30	7 12 6 5
Responsabilidad	– De los materiales – Del utilaje – De producción – De seguridad	15	4 3 4 4
Esfuerzo	– Mental – Físico	25	15 10
Condiciones de trabajo	– Entorno – Riego	20	12 8
Capacidad	– Intención – Responsabilidad	10	6 4
		100	100

El comité realizó la valoración e informó de los resultados al Director de la compañía. Se hicieron algunos cambios a raíz de ello. La cadena de hoteles Parque Verde resultó más eficaz.

Cuestiones

1. *Analizar la valoración de los puestos de trabajo y determinar si los sistemas elegidos son correctos o no, estudiando sus ventajas e inconvenientes y realizando la valoración de los cuadros descritos, cuyos resultados finales ya figuran en el planteamiento.*

2. *Comprobar si hay otros sistemas más apropiados, y si fuera así, aplicarlos.*

No olvidar

Son objetivos fundamentales de la evaluación de puestos de trabajo:

- Obtener datos reales, definidos y ordenados, de los puestos de trabajo para determinar el valor relativo de los mismos.
- Crear una base justa para la política salarial de la empresa.
- Obtener datos que permitan establecer una estructura de salarios comparable con empresas de su competencia o con empresas de su sector.
- Crear un sistema que permita medir, controlar y administrar con precisión los costos de personal.
- Crear criterios que puedan aplicarse a los convenios colectivos y utilizarse en la negociación de éstos.
- Crear un sistema de revisión salarial, estableciendo un método cuantitativo, cualitativo y periódico.
- Buscar un tratamiento objetivo de los salarios o de la política salarial de la empresa.
- Favorecer la colocación, selección, promoción, transferencias o capacitación del personal.
- Aclarar funciones, establecer criterios de autoridad y responsabilidad, evitar cruces operativos y simplificar actividades.
- Mejorar el clima laboral, reducir quejas, evitar enfrentamientos y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

31

SISTEMA HAY DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La multinacional Harrold Inn Co. es una importantísima empresa turística. Cuenta con una cadena hotelera, un tour-operador, dos agencias de viajes y una línea aérea. En total, más de 9.000 personas trabajan en Harrold Inn, de las cuales 800 están consideradas como Grupo Directivo.

Cada cinco años, llevan a cabo un proceso de valoración de puestos, y en concreto para el colectivo de los 800 directivos, han aplicado siempre el sistema Hay de evaluación. Ahora se disponen a llevar a cabo una nueva serie de evaluaciones, y lo van a realizar tal como hicieron en otras ocasiones, dado que el resultado fue considerado bueno.

Tras formar un comité de valoración y contratar a consultores expertos en el proceso Hay, el Director de la compañía consultora decidió reunir a todo el comité y explicarle en una sesión teórica lo que, aún conocido, debían recordar para refrescar conceptos y procedimientos.

En tal sentido, el Sr. John Special indicó lo siguiente:

Los consultores del grupo Hay crearon en 1951 las tablas de evaluación durante programas prácticos aplicados a clientes, y redactaron un documento para uso permanente que indicaba con exactitud los aspectos de la descripción de puestos que debían tomarse en consideración, definiendo en una escala los fundamentos del sistema de evaluación y su ordenación sistemática.

A este respecto destacó que:

- Existen muchos factores que se han de considerar para una correcta evaluación, pero todos ellos pueden que-

dar agrupados en tres familias: *a)* los conocimientos requeridos para la realización del trabajo, *b)* el tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas que se presentan y *c)* la naturaleza de las responsabilidades que el puesto conlleva.

- Los puestos pueden ser clasificados, no sólo cualitativamente según el orden de importancia dentro de la empresa, sino también cuantitativamente midiendo las distancias entre los puestos.
- La ordenación y cuantificación de los factores está relacionada con el tipo de puesto a que se refieren.
- El proceso de evaluación de puestos debe estar basado en la naturaleza y requisitos del puesto en sí mismo, con independencia de las características, habilidades o salario del trabajador que lo desempeñe.

John Special destacó la importancia y el significado de los tres factores que definen el sistema Hay: *competencia, solución de problemas y responsabilidad*:

A) Competencia

Se puede definir como el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades necesarios para el adecuado desempeño del puesto de trabajo.

La competencia se debe considerar objetivamente, es decir, por sí misma y con independencia de cómo se haya obtenido.

Los elementos que integran este factor son:

- *Conocimiento específico* sobre procedimientos prácticos, técnicas especializadas, o funciones o disciplinas profesionales y científicas.
- *Integración y coordinación*, tanto en lo conceptual como en lo operativo, referidas a actividades y resultados. Naturalmente, supone el análisis de la capacidad de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar.
- *La habilidad* en la interpretación personal del puesto de trabajo.

B) Solución de problemas

Se define este factor como la utilización de los conocimientos que requiere el puesto para definir y solucionar adecuadamente los problemas que puedan plantearse. En realidad, la solución de problemas es el grado de competencia profesional del trabajador, y su tabla de evaluación mide el porcentaje de la misma.

Los elementos que integran este factor son:

- *El marco empresarial* en el que se desarrolla y relaciona la actividad.
- *La dificultad directa* de los problemas que se presentan y de sus soluciones.

C) Responsabilidad

Este tercer factor del sistema se define como la posibilidad de responder de las acciones, de las decisiones y de sus consecuencias. Este factor tiene una relación directa con la rentabilidad y productividad en el trabajo.

Sus elementos son:

- *Libertad* para actuar o nivel de autonomía para las actuaciones y decisiones.
- *Magnitud*, o parte de la organización afectada o influida por la actuación del puesto. Una decisión de la Dirección general tendrá una magnitud que abarcará a toda la empresa, mientras que una decisión del Jefe de Departamento afectará tan sólo a los trabajadores adscritos al mismo.
- *Impacto*: es el modo o la forma en que ejerce influencia el puesto sobre una parte de la organización.

Cada uno de los tres factores (competencia, solución de problemas y responsabilidad) tiene su propia tabla de evaluación, la cual está integrada por tantas escalas como elementos tenga el factor.

COMPETENCIA			SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Conocimiento específico	Integración coordinación	Habilidad	Marco	Dificultad
A	B	C	D	E

RESPONSABILIDAD		
Libertad	Magnitud	Impacto
F	G	H

Las escalas deben ser aplicadas a las personas en sus puestos de trabajo. Estos puestos se agrupan y definen por la aplicación de los tres factores estudiados. Así, basándose en ellos, los puestos se pueden clasificar en:

- Actuantes: la responsabilidad supera la solución de problemas.
- Plano o equilibrado: ambos factores son iguales.
- Pensante: la solución de problemas supera la responsabilidad.

En principio, todos los puestos tienen algún contenido de los tres factores, pero su influencia directa varía enormemente. En el actuante, el resultado es más importante que el pensamiento (típicos puestos de producción, venta, explotación...). En el pensante, el uso del conocimiento a través del pensamiento es un factor crucial (un químico que realiza una investigación, puestos *staff*, un analista de mercado...). Finalmente, el puesto plano equilibra el pensamiento con la actuación, son responsables de los resultados a través de un determinado desarrollo técnico (caracterizan como planos el Director de personal, de contabilidad, etc.).

A estas clasificaciones de puestos, el sistema Hay les denomina perfiles, y complementa (con las escalas) los mecanismos de evaluación del sistema.

La observación del perfil y su aplicación en las escalas debe de ser independiente, sin entrar en consideraciones sobre la persona que ocupa el puesto: lo importante es establecer la importancia relativa de los puestos dentro de la organización.

Seguidamente, el Sr. Special aconsejó el procedimiento de implantación del sistema y su metodología:

El objetivo de la implantación consiste en la ordenación de los puestos de una organización en secuencia decreciente según su grado de contenido e importancia. El proceso habitual para la implantación del sistema es:

1. Análisis de la organización y adaptación de tablas de evaluación según tamaño y terminología de la empresa.
2. Selección de muestra de puestos como referencia, que abarquen todos los niveles de funciones y unidades.
3. Descripción de los puestos y aprobación de esta descripción por el responsable.
4. Elección del comité de evaluación. Los criterios utilizados para seleccionar las personas que deben estar en este comité son: pertenecer a diversas unidades, tener nivel similar, evaluar puestos algo más altos, conocer la organización.
Este comité coordinado por un experto marcará las pautas de actuación y supervisará la implantación del programa.
5. La complejidad del programa exige que el experto haga, primero de instructor, luego de coordinador y siempre de consultor.
6. El comité evalúa todos los puestos cuyas descripciones han sido aprobadas, y una vez evaluados todos, debe establecer el criterio de coherencia de los resultados de la evaluación. En otro caso es fácil incurrir en situaciones impuestas o al menos inadecuadas. Es frecuente establecer un sistema de revisión por un nivel jerárquico más alto para comprobar que también los resultados

obtenidos son acordes con el espíritu y la cultura de la empresa.

7. Una vez concluida la evaluación de la muestra, se aplica a los restantes puestos de la organización, de forma que se facilite el proceso y se asegure un sistema de ajuste, viabilizando una ejecución rápida y fiable.

La metodología Hay establece diversos controles, no sólo para comprobar la veracidad de la evaluación, sino su viabilidad en la aplicación. Estos controles son:

- Equilibrio interno de los elementos dentro de cada uno de los factores del puesto.
- Equilibrio cualitativo y cuantitativo entre los distintos factores.
- Relación entre la importancia de la solución de problemas y la responsabilidad de cada puesto.
- Relación de los factores entre los distintos puestos comparándolos mediante porcentajes de cada uno de los factores y estableciendo una graduación en función de las características de la empresa.

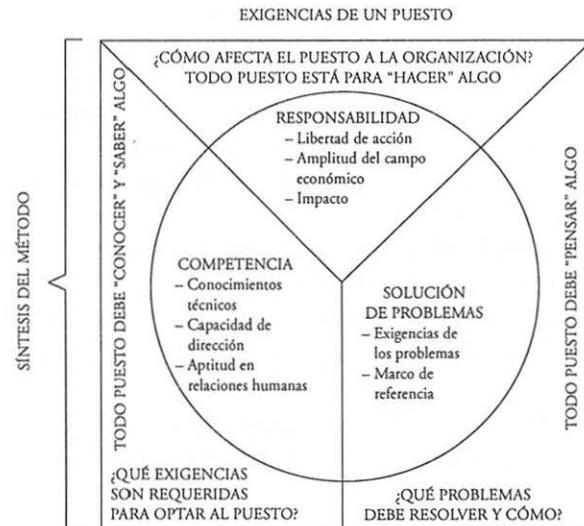
Finalmente, el Sr. Special aclaró que la valoración del puesto por el sistema Hay también va dirigida a solucionar problemas que están latentes en la empresa. Se puede utilizar como una buena terapia para los siguientes temas:

- Retribución: sistema basado en el contenido objetivo de los puestos; ello representa: análisis y diagnóstico de la retribución; estudio de equidad entre los puestos, departamentos o unidades; estudio de competitividad; diseño de sistemas retributivos o información sobre las retribuciones.
- Organización: el sistema Hay permite establecer un análisis y diseño de la estructura de la empresa distribuyendo departamentos y actividades, evitando duplicidades, identificando necesidades y promoviendo cambios de forma que pueda actualizarse la estructura empresarial en favor de la estrategia más adecuada.

- Competitividad externa, comparando la línea que representa la práctica de retribución de una organización con la de otras organizaciones, detectando la conveniencia de un proceso de conversión, o comparando la estructura empresarial con otras organizaciones del sector, nacional o internacional.
- Motivación: entendida como sistema de compensaciones, es decir, la perfecta relación puesto-desempeño-salario. La definición del contexto del puesto exige un determinado compromiso de desempeño por su titular, al que la empresa debe responder con el adecuado nivel de salario. El punto de equilibrio perfecto viene determinado por la razón de la equidad interna y la competitividad externa.
- Recursos humanos: el sistema Hay aporta el análisis, planificación y desarrollo de los recursos humanos mediante los diversos procesos de evaluación de las capacidades actuales y potenciales, comparándolos con los requisitos y exigencias de los puestos en el momento actual y en el futuro.

¡Adelante!, dice el Sr. Special, y realicen ustedes un buen trabajo.

Cuestiones



1. Analizar el sistema *Hay* de valoración de puestos de trabajo, estudiando la síntesis del método aquí expuesto.
2. Determinar sus ventajas e inconvenientes así como las situaciones en que es especialmente recomendable.
3. Hacer una valoración *Hay* de una empresa o situación conocida.
4. Comparar el sistema *Hay* con otros sistemas de evaluación de puestos.

No olvidar

Son objetivos fundamentales de la evaluación de puestos de trabajo:

- Obtener datos reales, definidos y ordenados de los puestos de trabajo para determinar el valor relativo de los mismos.
- Crear una base justa para la política salarial de la empresa.
- Obtener datos que permitan establecer una estructura de salarios comparable con empresas de la competencia o con empresas de su sector.
- Crear un sistema que permita medir, controlar y administrar con precisión los costos de personal.
- Establecer criterios que puedan aplicarse a los convenios colectivos y utilizarse en la negociación de éstos.
- Crear un sistema de revisión salarial, estableciendo un método cuantitativo, cualitativo y periódico.
- Buscar un tratamiento objetivo de los salarios o de la política salarial de la empresa.
- Favorecer la colocación, selección, promoción, transferencias o capacitación del personal.
- Aclarar funciones, establecer criterios de autoridad y responsabilidad, evitar cruces operativos y simplificar actividades.
- Mejorar el clima laboral, reducir quejas, evitar enfrentamientos y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

32

EFICACIA Y RECURSOS HUMANOS

Cuando Alfonso Masivo, al final del ejercicio, hizo un análisis de su empresa, estudió por primera vez, el efecto eficacia en relación con los recursos humanos. Conocía bien el libro de Michael Nash y había analizado las diversas causas objetivas por las que disminuye la productividad:

- Insuficiente capital.
- Falta de investigación.
- Excesiva normativa oficial.
- Cambio de una economía de producción a una economía de servicios.
- Incremento de la presión fiscal.
- Envejecimiento del colectivo laboral.
- Falta de motivación.
- Escasez de recursos naturales.
- Inestabilidad laboral.
- Falta de formación.

De este decálogo clásico, la mayoría de las causas afectaban a los recursos humanos. En esta reflexión, es absolutamente cierto el principio de que “la mala productividad se deriva de la incapacidad de la organización para utilizar eficazmente sus recursos”.

Los recursos de la empresa son tres: recursos financieros, recursos humanos y recursos técnicos, y el fallo de uno de los tres elementos hace improductiva a la empresa. Pero de igual manera, los niveles organizativos son tres: nivel estratégico, nivel

funcional y nivel operativo, y los tres tienen que funcionar coordinadamente para alcanzar los objetivos.

El camino hacia la eficacia, pensaba don Alfonso Masivo, estaba y se iniciaba en la perfecta conjunción de los recursos y los niveles organizativos. La eficacia no se medía a través de esta relación, sino que nacía de ella misma.

La eficacia es la virtud o la condición de obtener un resultado con el esfuerzo o con el trabajo, y como tal virtud tiene un contenido: la eficiencia, y como tal condición tiene un peso específico: alcanzar en mayor o menor medida los objetivos o resultados.

Desde el frío análisis de la empresa, la eficacia es independiente de la persona, del trabajador, o mejor dicho, de sus condiciones personales. A la empresa no le interesa la persona, le interesa la eficacia de esa persona.

Sin embargo, Chiavenato, al estudiar los modelos de experiencia destaca que:

1. Las relaciones humanas destacadas son aquellas relacionadas con el alcance de los objetivos organizativos, con el mantenimiento del sistema interno de la organización y con su adaptación al ambiente.
2. La eficacia en las relaciones humanas aumenta el comportamiento sobresaliente, (por cualquier causa). Se vuelve consciente, discutible y controlable (compromiso).
3. Las relaciones humanas son más eficazmente influenciadas a través de las relaciones auténticas, del equilibrio interpersonal, de la concordia interna y del proceso de confirmación.

Según todo esto, parece, a la vista del Sr. Masivo, que la eficacia está también en relación directa con las relaciones humanas y con el estilo de dirección.

Así pues, cuando Blake y Mouton edificaron su rejilla gerencial, se olvidaron de la eficacia, o al menos, no aparecía ésta como un resultado de las actuaciones del Gerente; tuvo que ser Reddin quien, añadiendo la eficacia al trabajo de sus antecesores, diera el verdadero sentido a las relaciones entre el grado de

interés en la producción y grado de interés en las relaciones humanas.

A pesar de todo esto, tanto la teoría, desde los textos más antiguos, como la práctica, desde la realidad de las fábricas, enseñan que la eficacia tiene una relación directa con la formación. Así resulta que aquellas personas que están mejor formadas son más eficaces en sus puestos de trabajo.

La formación se convierte en una obligación para la empresa, en una disciplina para el empresario y en el sustrato, en la base o en los cimientos de la eficacia. Tan sólo a partir de una formación adecuada se pueden obtener los mejores resultados. Don Alfonso Masivo decidió establecer para el siguiente año un capítulo presupuestario para la formación más importante. Pensó que si deseaba la máxima eficacia de sus trabajadores debía considerar la formación como una inversión necesaria, y no como un gasto superfluo impuesto por la moda social.

Y en este plan que mentalmente va elaborando para concientiar a toda la empresa de los incrementos de eficacia que va a proponer, considera importantes la comunicación y la información. El trabajo resulta más eficaz si el trabajador está informado de sus objetivos, si sabe para qué trabaja y en qué medida su trabajo contribuye a la consecución del fin social. No piensa que el trabajador deba estar informado de todo, pero sí de todo lo que le atañe.

Los procesos de comunicación interna de la empresa también precisan una preparación, y una preparación específica, si tienen como finalidad una información tendente a la eficacia. Si así se produce, la comunicación no sólo será un aliciente hacia la productividad, sino que la potenciará, se conseguirá de manera más rápida. Según esto:

1. El trabajador será eficaz con independencia de la comunicación interna de la empresa.
2. La comunicación interna y la información supondrán un acelerador para la eficacia.
3. La comunicación se utilizará como potenciador para conseguir resultados mejores y en menos tiempo.

Si comunicar es vivir, en la empresa comunicar es incrementar la esperanza de vida.

Estos razonamientos conducían al Sr. Masivo inexorablemente a considerar un nuevo elemento para el incremento de la eficacia: la motivación.

Motivar es crear el impulso preciso para... y precisamente eso era lo que estaba buscando: crear el impulso para que la eficacia surgiera de las mismas entrañas de cada empleado. La motivación incrementa la productividad; se convierte en el motor de la eficacia. Las plantillas más motivadas son las plantillas más eficaces. Existen muchas técnicas para motivar a los equipos humanos. En cada empresa y en cada ocasión se han de aplicar unas u otras técnicas, y además no todas las técnicas tienen como única misión el incremento de la productividad, pero para alcanzar ésta es necesario motivar.

Es cierto que uno de los elementos motivadores por excelencia es la incentivación. El hecho de incentivar, por sí solo, incrementa la productividad de manera inmediata. Pero es sólo el motor de arranque. Luego, la eficacia necesita de otros estímulos, de otras fuentes de motivación, porque la incentivación, a medio plazo, muere o precisa de otra nueva, lo que resulta imposible.

Es absolutamente claro que la motivación es un elemento esencial, vital, en todo proyecto de incremento de eficacia.

Con todo lo analizado, don Alfonso Masivo hace el siguiente resumen en su deseo de presentar el plan "eficacia próximo ejercicio":

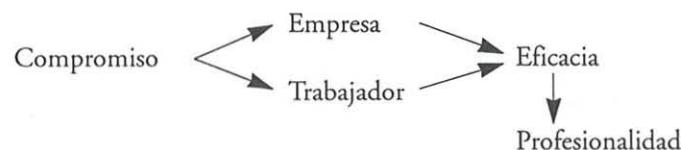
- La organización es el camino hacia la eficacia.
- Las relaciones humanas son los cimientos de la eficacia.
- Las formas de gestión son la mejor dirección hacia la eficacia.
- La formación es el sustrato, la base de la eficacia.
- La comunicación es el incremento de velocidad de la eficacia.
- La motivación, es el motor de la eficacia.

Don Alfonso Masivo iba deduciendo de dónde y el porqué de la eficacia. Sin embargo, aún le quedaba por comprender en

dónde radicaba la chispa del éxito, la chispa de esa actitud que hace que la eficacia fluya y sea el resultado perfecto del trabajo del hombre en la empresa.

El vínculo efectivo que une e identifica todos los conceptos analizados con la eficacia, es un vínculo personal: el *compromiso*. El compromiso no surge por generación espontánea, es una actitud personal que cada trabajador incorpora a su puesto de trabajo según su cultura y según la combinación puntual de los seis elementos incluidos anteriormente.

El efecto inmediato del compromiso es la eficacia:



Así, a través de un espíritu cierto y concreto de profesionalidad, se hace cierto el axioma de que "las personas que creen tener un gran trabajo son aquellas que están comprometidas con él".

Don Alfonso Masivo estaba convencido de lo cierto de este proceso lógico, pero para establecer la eficacia de su empresa, debía buscar un modelo medible y cuantificable.

Decide examinar tres modelos diferentes:

- a) Si en la terminología tradicional, *inputs* son las entradas que se producen en la empresa, *outputs* son las salidas y *R* los recursos, la eficacia sería:

$$E = \frac{O - I}{R}$$

- b) Utilizando la misma terminología y considerando los gastos generales, la eficacia sería:

$$E = \frac{(O - I)}{GG} \cdot R$$

c) Finalmente, e incluyendo la inversión (*IN*), resulta que la eficacia sería:

$$E = \frac{(O - I)IN}{R}$$

Realmente, tan sólo uno de estos tres modelos resultaba verosímil, y basándose en ese modelo y en el proceso lógico de comprensión de lo que es eficacia y cómo se puede caminar hacia ella, don Alfonso Masivo elaboró su plan.

Cuestiones

1. Determinar el concepto de eficacia.
2. Analizar el caso expuesto y determinar si los seis pasos establecidos para conseguir la eficacia son correctos, comparando los efectos que se pueden producir si no se dan estos seis elementos.
3. Estudiar el concepto del compromiso y analizar si el gráfico que relaciona compromiso, eficacia y profesionalidad es correcto.
4. Analizar los tres modelos para medir la eficacia, y señalar cuál de ellos es el correcto. Explicar por qué y tratar de aplicar el modelo a una empresa por usted seleccionada.

No olvidar

- La productividad se obtiene con la integración de la economía y las personas.
- Eficacia y eficiencia no son conceptos sinónimos.
- El compromiso es un proceso conceptual y una actitud que se manifiesta más allá de la motivación.
- Los modelos de medición de la eficacia incluyen siempre las diferencias o plusvalías generadas por la empresa.
- Uno de los motores de la dirección por objetivos es el compromiso.
- La eficacia es el mayor reto de la competitividad.
- Uno de los principios de la eficacia es: el hombre adecuado en el puesto adecuado.
- La eficacia es una cuestión estratégica de la empresa.

PARTE V

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

33

COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Don José Bravo, como Presidente del comité de empresa de Trans-Islands, S.L., ha convocado una reunión de todos sus miembros para tratar sobre el plan que la Dirección le ha remitido, en el que se resume el nuevo modelo organizativo de la empresa.

En la reunión del comité, el Sr. Bravo muestra su total oposición al documento. En primer lugar, se ha elaborado sin tener en cuenta las opiniones, ni de los directivos ni del personal. De llevarse a cabo, será una reorganización de la que los únicos responsables serán el Director general y el Consejo de Administración.

Nadie duda que entre las facultades de la Dirección general y del Consejo se encuentra la de tomar estas medidas, pero desde luego es muy desmotivante la forma en que lo están haciendo.

En segundo lugar, la oposición al documento se basa en su falta de objetividad. La Dirección general les ha remitido un resumen del futuro modelo organizativo de la empresa, pero no se dice en él cuáles han sido las razones que les han llevado a adoptar tal o cual modelo, cuáles son los objetivos que con la nueva organización se pretenden y en qué medida repercute económicaamente en la compañía.

Finalmente, y lo que en principio parece más grave, es que del análisis del plan se deduce que la plantilla pueda quedar afectada, precisando una reducción de casi el 7 por 100.

Ante estas razones, los cinco miembros del comité de empresa redactan un informe a la Dirección general, oponiéndose a la reorganización, y al mismo tiempo, redactan un duro comunica-

do a todos los empleados, remitiéndoselo por correo a sus domicilios particulares y exponiéndolo al colectivo laboral en el tablón de anuncios de la empresa.

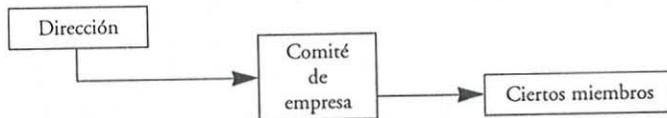
De los cinco miembros del comité de empresa, la Dirección "domina" a dos de ellos. Concluida la reunión del comité, una de estas dos personas informa a la Dirección del contenido de lo en ella tratado y de la amenaza, más o menos velada, por lo que si se sigue adelante con el plan se producirán graves enfrentamientos laborales.

El Director general se ha indignado ante la reacción del comité de empresa, sobre todo porque entiende imprescindible para el futuro de la empresa, el llevar adelante la reorganización.

Convoca una nueva reunión del Consejo de Administración, a quien comunica la reacción del comité de empresa y de los trabajadores. El Consejo de Administración está absolutamente convencido de la bonanza de la reorganización, y en cierta medida, comprende la oposición al cambio que han dejado patente los miembros de la representación laboral. Instan a la Dirección para que siga adelante con el plan y realice las acciones que considere convenientes para contrarrestar la información sesgada que ha difundido el comité de empresa.

Existe una franca rivalidad y un claro mal entendimiento entre el Presidente del comité de empresa y la Dirección, y al mismo tiempo existe la decisión firme de que, pase lo que pase, y duela a quien duela, el plan de reestructuración tiene que implantarse en breve. Por ello, la Dirección ha tomado la iniciativa de comunicar al personal estos hechos y ha llevado a cabo las siguientes acciones:

1. Comunicar al comité de empresa por medio de las dos personas más allegadas a la Dirección, la decisión de implantar la nueva estructura con fecha 1 de octubre.



Esta acción fue terriblemente criticada por el Sr. Bravo, aduciendo que la Dirección había pasado por alto la comunicación interna de la empresa.

2. Convocar al reducido grupo de ejecutivos de la empresa a una reunión de trabajo un sábado, en una sesión de inmersión, en un parador cercano, y explicar a ese grupo de seis personas (Subdirector, Jefe de administración, Jefe de tráfico, Director comercial, Jefe de personal y Director de programación) todo lo relativo a la nueva estructura.

Con esta medida, el Director quería, no sólo que ellos se "empaparan" del porqué y el cómo de la reorganización, sino que le respaldaran en sus distintos departamentos organizando reuniones con sus empleados, para que ellos comunicaran todo lo relativo al plan de acción. No tuvo más remedio que aceptar estas reuniones del personal de los departamentos, que en la práctica se iban a convertir en pequeñas asambleas, aunque no coordinadas por el comité de empresa sino por los jefes de los departamentos.

3. Escribir una carta a todo el personal. El Director decía que así utilizaba la misma arma que había ya utilizado el comité. En esa carta explicaría lo que políticamente era conveniente sobre la reorganización, para que el personal lo supiera directamente de su mano. En lugar de remitirlas a los domicilios particulares, les fueron entregadas en sus puestos de trabajo.
4. Poner en el tablón de anuncios de la empresa un texto de 32 folios en el que se recogía todo el plan de acción. Así, ningún trabajador podría aducir que desconocía su contenido.
5. Cuando todo esto se puso en práctica y se cumplió, remitió otro escrito al comité de empresa en el que simplemente le adjuntaba para su conocimiento el plan completo (copia de lo que había expuesto en el tablón de anuncios) y le indicaba que el 29 de septiembre realizaría los cambios oportunos para que el día 1 de octubre entra en vigor la nueva reorganización.
6. Finalmente, llamó a un periodista especializado en temas económicos, con quien almorcó, y le comunicó los cam-

bios que se iban a llevar a cabo en Trans-Islas, S.L. Le explicó largamente sus causas, el problema de la competitividad y la oportunidad del cambio. Le explicó como así su empresa sería más ágil y estaría más preparada para un mercado tan difícil y tan agresivo. Al final le pidió, y consiguió, que su periódico económico y de tirada nacional, publicara un artículo haciendo eco del cambio y apoyando a la Dirección por la decisión tomada.

Cuestiones

1. *Analizar la comunicación interna de esta empresa y los problemas que surgen en ella.*
2. *Estudiar las acciones llevadas a cabo, determinando si son convenientes y eficaces.*
3. *Analizar las cuestiones peculiares que se dan en el caso: los problemas de comunicación, los canales, los mensajes, y redactar las cartas que el comité de empresa y la Dirección envían a los empleados.*

No olvidar

- Los efectos del cambio en una empresa.
- La comunicación interna es un elemento motivante y un coadyuvante al buen clima laboral.
- Las técnicas de la comunicación interna.
- Los canales de la comunicación interna y sus problemas.
- La codificación y la descodificación de los mensajes.
- Los problemas personales entre receptor y emisor.
- La comunicación externa como método de comunicación interna.
- Los empleados como clientes internos de la empresa.

34

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Ante la decisión de lanzar una nueva emisión de acciones, la empresa Hoteles Sanset, S.A., ha organizado un comité para que diseñe el proceso previo de comunicación que mentalice a sus trabajadores, clientes y proveedores de la bonanza de esta emisión de acciones. Otro comité (externo) se encargará de las campañas publicitarias, de los contactos con bancos e inversores y de las relaciones con empresas extranjeras.

El denominado “comité de información” está formado por tres prestigiosos ejecutivos de la casa: el Subdirector, el Jefe de administración y el Director de recursos humanos.

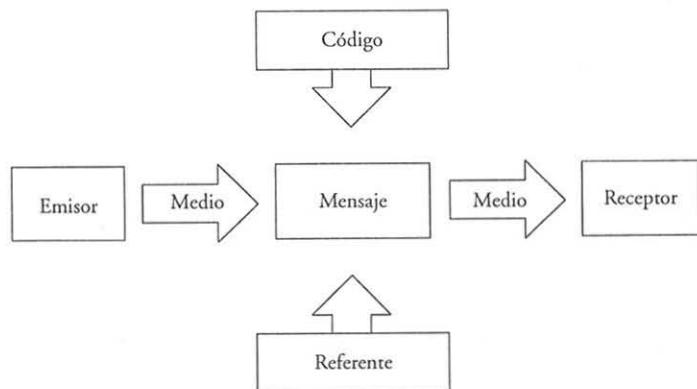
Durante toda una semana, se han reunido para diseñar el programa de comunicación y de información, teniendo en cuenta que siempre que se dirijan a clientes y proveedores las técnicas a utilizar corresponden a los métodos de comunicación externa, mientras que se utilizarán métodos de comunicación interna cuando la información vaya dirigida a los trabajadores.

La necesidad de informar que sin duda existe en toda empresa, no tiene por qué llevar siempre aparejado un buen sistema de comunicación. En este caso sí, dado que el objetivo de la información es la materialización de un hecho concreto para que sea asumido por los trabajadores y por otras personas, participando de él. La comunicación sólo existe a partir del momento en que se establece una relación, con la posibilidad de diálogo y con un contenido concreto: datos. La información puede ser unidireccional, sin esperar de ella respuesta. Con este tema tan delicado, la empresa espera una respuesta a esa infor-

mación: la suscripción de acciones. La comunicación es un camino hacia el objetivo:

Información → Comunicación → Objetivo

Es elemental el considerar que los elementos del proceso ordinario de comunicación son:



Aun así, esta comunicación precisa habilitar un canal de respuesta *feedback* para que llegue de nuevo al emisor la eficacia del proceso.

En el caso que nos afecta, la información se convierte en la base de la comunicación. La información se va a convertir en la substancia del mensaje; por eso, dedicarle a la información un cuidado especial es la primera obligación del comité.

El comité ha preparado un cuadro para elaborar el mensaje, en el que destaca el cómo ha de ser la información:

1. La información ha de ser sincera. Es sincera la información que no oculta parte de la verdad. Se dice que es sincera la información que no recorta y que además explica los motivos, los objetivos, las dificultades, etc.

El ser sincera también quiere decir que se asegura la adecuada recepción del destinatario. No es sincera una información que se comunica sin importar que realmente llegue a donde debe llegar.

2. La información ha de ser constante. Sólo es válida la información actual, sin interrupciones y con el compromiso de mantener una información posterior si lo comunicado así lo requiere. Por ello, la información ha de ser organizada de modo que su regularidad quede garantizada. La comunicación alcanza en este punto su máximo interés.
3. La información ha de ser comprensible. Al recibirse tiene que ser asimilada y por ello procesada en datos útiles para el receptor (descodificación). Cuando una información va dirigida a varios sectores o a niveles diferentes (como en este caso), deberá adaptarse dependiendo del nivel para hacerla perfectamente comprensible a todos.

La gran corriente de información no es aconsejable. Parece más oportuno dosificar la información y no emprender una nueva comunicación hasta que la anterior haya sido totalmente asimilada.

4. La información ha de ser general. Una vez que se ha decidido a quién tiene que llegar y se ha definido el objetivo, debe dirigirse a todos sin excepción. Así se evitarán problemas de agravios comparativos y susceptibilidades. Es general la información que es comunicada a todos los receptores previamente determinados.
5. La información ha de ser oportuna. No hay nada que conduzca más a un fracaso claro que la falta de oportunidad.

El análisis del momento y del entorno es fundamental para asegurar el éxito de cualquier comunicación. Cualquier diseño de información incorpora el momento óptimo de comunicarla.

Finalmente, deben analizarse sus posibles efectos negativos, bien para eliminarlos, bien para estar preparados cuando se produzcan.

Ya no queda más sino definir el soporte que se va a utilizar y proceder a codificar el mensaje. Una comunicación coherente se situará en el ámbito de la estrategia de la empresa; por eso, el comité de información pasará su plan a la Dirección general antes de ponerlo en práctica.

Cuestiones

1. Desarrollar el plan de información-comunicación que el comité de información redactaría teniendo en cuenta el mensaje, es decir, la información propiamente dicha.
2. Distinguir esa información según quién sea su destinatario, cuidando especialmente la separación entre la comunicación interna y externa, así como entre los distintos niveles de la empresa.
3. Relacionar los soportes utilizados.

No olvidar

- La comunicación va encaminada a un fin: los objetivos marcados.
- Cuanto mejor sea la comunicación, mayor eficacia tendrá la información y se alcanzarán los objetivos más fácilmente.
- Comunicación interna y comunicación externa pueden tener mensaje común, pero normalmente no coinciden ni en la forma ni en el soporte.
- Debe crearse un canal de retorno (*feedback*) muy claro para evitar trabas del sujeto actuante.
- La comunicación hay que encuadrarla siempre dentro de la estrategia de la empresa.
- Hay que prever los efectos que la comunicación cause, sobre todo los posibles efectos negativos.

35

PREPARAR LA FORMACIÓN

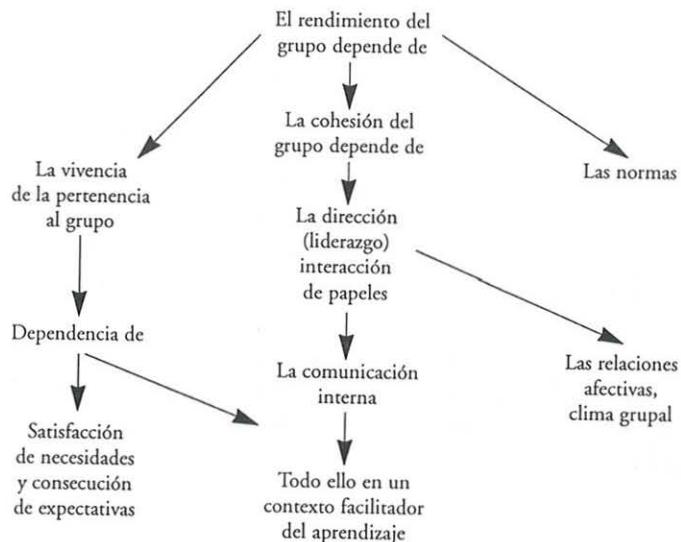
Alfredo Dinamón es un meticuloso Consultor de recursos humanos especializado en formación, y en especial, en formación participativa y dinámica de grupo. La empresa Financiera de Occidente, S.A. le ha contratado para que realice una actividad de formación a sus 46 ejecutivos juniors, en la que se profundice en la técnica de captación del cliente y consecuentemente, en el convencimiento comercial.

El Sr. Dinamón ha elaborado el contenido del curso en colaboración con el Director financiero, el Director comercial y el Director general de la empresa. Se ha contratado ya a los profesionales que van a implantar el plan, es decir, a quienes se ha encargado la ejecución concreta de los cursos de formación, y se ha comunicado convenientemente a los interesados la dirección, el día, el programa y todos los pormenores.

En una sesión previa, el Sr. Dinamón convoca a todos para coordinar el plan y procurar la máxima eficacia. En esta reunión se decidió:

1. Dividir el grupo de 48 personas en cuatro fracciones. Así, cada fracción tendrá 12 alumnos. Se debatió la conveniencia de que fueran tres divisiones de 16 alumnos, en lugar de cuatro secciones, pero al final pensaron que con doce personas el grupo estaría más integrado y sería más dinámico. Dinamón, que quería incluso segmentar más el grupo (proponía nueve participantes), comprendió que quedaría quizás demasiado dividido.

2. Procurar la máxima igualdad en los temas tratados, dando a cada sección el mismo programa de medición de tiempo por temas, el mismo horario (con lo cual hubo que buscar cuatro lugares para hacer las reuniones) y el mismo planteamiento por parte de los coordinadores o animadores.
3. Hacer dos sesiones plenarias (todos juntos): precisamente la primera y la última. La primera establecería los objetivos y la última las conclusiones a las que cada fracción por separado hubiera llegado.
4. Elaborar un esquema básico de dinámica de grupo para que se siguiera lo más fielmente posible. Este esquema, que se realizó entre el Sr. Dinamón, los animadores y los participantes, fue:



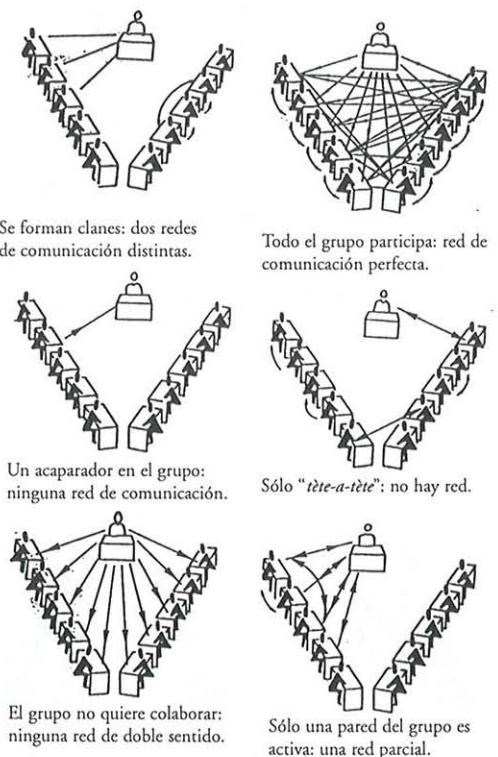
Aunque parecía claro a primera vista, el Sr. Dinamón estaba convencido de que al menos un 25 por 100 de los participantes no habían comprendido esta forma de alcanzar una eficaz dinámica de grupo.

5. Se dio una extraordinaria importancia a la metodología a seguir, aunque el ambiente liberal y participativo que presidía la reunión, aconsejó libertad para que cada grupo impusiera su metodología dentro de las líneas generales contenidas en el plan de formación.
6. También se concedió mucha importancia al elemento físico, al ambiente de trabajo y a la disposición del espacio. En este punto, el Sr. Dinamón mostró las diversas posibilidades en cuanto a la disposición del grupo de trabajo.



Unánimemente, el grupo se decidió por una disposición en forma de V, pues creyeron que era la mejor manera de alcanzar unas relaciones grupales adecuadas.

7. Precisamente este tema, el de las relaciones grupales, fue el último en tratarse. El Sr. Dinamón se afanó por convencer a los gerentes, coordinadores y a todos los participantes, de que ese grupo, sin relaciones grupales adecuadas sería infructuoso. Por eso explicó en qué manera se producían esas relaciones y como deberían ser para alcanzar un alto nivel de comunicación y participación.



La sesión informativa se dio por concluida. El ambiente había sido muy distendido y participativo. Dinamón estaba satisfecho, aunque sabía que cualquier proceso como el que se iba a iniciar era malo si después de concluido el periodo de formación, no se alcanzaba la *fusión* de los conocimientos adquiridos durante el periodo de formación con el sistema ordinario de trabajo. Si la

fusión es posible, mejora la calidad de los servicios y el plan ha resultado eficaz. Si la fusión no resultase posible, el plan de formación habría sido un fracaso y una pérdida de tiempo y dinero. Por eso, el Sr. Dinamón exigiría cortésmente al Director general una disciplina de trabajo que asegurase "el después".

Cuestiones

1. Analizar si es correcto el esquema básico de la dinámica de grupo y modificar su estructura según las deficiencias o errores que se encuentre.
2. Analizar si es correcta la disposición física del grupo, así como el esquema de sus relaciones de trabajo.
3. Comprobar qué alternativa es más correcta a la hora de dividir el grupo en fracciones.
4. Definir qué es y qué supone la disciplina de trabajo que garantice la fusión después de la implantación del plan de formación.

No olvidar

- La formación es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.
- La cultura de empresa condiciona cualquier política de formación.
- La formación interna de la empresa interrumpe los períodos de trabajo real, aunque nunca interrumpe la prestación y la relación laboral.
- La formación interna de la empresa tiene el problema de que el trabajador, una vez formado, se vaya a otra empresa.
- La formación es fuente de motivación.
- La finalidad de la formación es: educar, instruir, adiestrar, informar y analizar.
- La formación supone para la empresa un costo y una inversión.

36

PLAN DE FORMACIÓN

La compañía multinacional Seguros Arbital, que empezó a operar en España en 1987, ha tenido un importante éxito comercial, consiguiendo, con mucho, mejorar sus objetivos. El Consejo de Administración de la compañía, ha decidido, tras hacer un exhaustivo balance de la situación actual, que la empresa se encontraba en un momento crítico, y ello porque, habiendo dedicado todos los esfuerzos a la actividad comercial, habían descuidado otros asuntos fundamentales, entre ellos, la formación, la comunicación interna e incluso la motivación del personal.

Se tomó, entre otras decisiones, la de iniciar un programa formativo completo. Se designó al Sr. Casarraras para que llevase a efecto este plan de formación que debía configurar adaptándolo a la realidad del mercado y de la sociedad española, y por ello sin seguir, obligatoriamente, la estructura de los planes de formación de la multinacional. En realidad, se le daba al Sr. Casarraras –como experto en formación– libertad para que estructurase el plan de formación como entendiera más eficaz.

Lo primero que hizo fue considerar tres núcleos de formación o esferas distintas de aplicar planes formativos:

1. Directivos.
2. Personal comercial.
3. Clientes.

Para cada uno hizo un plan de formación. Después de estudiar en diversos textos la forma más adecuada de elaborar un

plan específico para las empresas de seguros, que tenga la flexibilidad de aplicarse tanto a directivos, como a ejecutivos comerciales, como a clientes, se decidió por seguir el esquema que el profesor Chiavenatto marcara para la realización de un plan de formación.

Precisamente la última cuestión planteada: determinación de los objetivos estratégicos que precisa un plan de formación, debe ser el primer punto que se ha de prever, es decir, marcar los objetivos de la formación y cumplirlos se convierte en el principio y fin del plan de formación.

- a) La situación actual de la empresa y su desarrollo a corto y medio plazo es paso necesario para cualquier plan de formación. Por ello, Seguros Arbital, tal y como se indicó al principio, necesita formación concreta, pues piensa seguir compitiendo, y duramente, en los tres ramos que le han proporcionado mayor éxito comercial: jubilación, accidentes y familia.
- b) Los objetivos de la formación, en los tres niveles en los que se van a desarrollar planes concretos casi coinciden:
 - Directivos: Gestión y administración de estos riesgos.
 - Comercial: Formación para la venta, que incluye la máxima información sobre los riesgos y sobre las pólizas a vender.
 - Clientela: Información sobre las pólizas que deben suscribir, generando la confianza suficiente sobre la compañía y sobre el riesgo asegurado, para aceptar la oferta de la empresa sobre otras opciones del mercado.

En definitiva, el objetivo buscado es obtener los mejores resultados profesionales en los tres ramos de seguro escogidos.

Los objetivos a seguir por el Sr. Casarraras han de ser acordes con la estrategia a corto y medio plazo que la empresa tiene establecida.

c) Tras este análisis, se ha de hacer un presupuesto de formación completo que incluya, no sólo una dotación económica, sino una adjudicación de medios suficientes: tiempo, espacio, recursos materiales, recursos técnicos y profesionales, etc.

Es crucial que este presupuesto de formación esté muy bien confeccionado y detallado, pues de ahí se obtiene la mejor programación, evitando improvisaciones y pérdidas innecesarias de tiempo y dinero.

d) En el presupuesto y su aprobación por parte de la Dirección general de Seguros Arbital, el Sr. Casarraras inició un periodo de mentalización. Este tema lo consideró absolutamente imprescindible, pues su experiencia le había enseñado que en aquellas empresas en las que no está consolidada la cultura de la formación, si no se adquiere ésta previamente, el esfuerzo que supone la formación es completamente vano.

La mentalización debe hacerse a tres niveles distintos y sea cual sea el destinatario de ésta:

- En los propios sujetos que van a ser formados.
- En sus jefes y compañeros.
- En el resto de la empresa.

Para el Sr. Casarraras era fundamental que todo lo aprendido en los cursos de formación pudiera ser aplicado correctamente en el puesto de trabajo, es decir, que se diera el proceso de fusión de la mejor forma posible. Por ello, los cursos que diseñara tenían que ser eminentemente prácticos y específicos para el fin buscado.

e) La elaboración del plan de formación lo hizo siguiendo con rigor el cuadro-guía que había decidido utilizar y que se ha transscrito con anterioridad:

- A la primera pregunta: ¿quién debe ser formado?, la respuesta le vino dada por la Dirección de la empresa para cada uno de los tres niveles que debía programar.
- Para la segunda pregunta: ¿quién será el formador?, se decidió que la formación de directivos se diera por ins-

tructores profesionales o por empresas de formación no pertenecientes a Seguros Arbital. La formación para ejecutivos de venta debía ser impartida por el Director comercial y por los ejecutivos de ventas de la compañía, y la formación a clientes debía encargarse a un equipo mixto especialmente preparado para ello.

- La tercera pregunta: ¿en qué materias formar? vendría detalladamente analizada en el plan de formación como contenido del mismo.
- Sobre la cuarta pregunta: ¿dónde formar?, pensó que la formación de directivos debía ser impartida en la sede de la empresa formadora o en locales distintos de la propia empresa, mientras que los otros dos planes formativos serían ejecutados en los mismos locales de Seguros Arbital.
- La quinta pregunta: ¿cómo formar?, es decir, con qué métodos, se dejaría, en esta ocasión y por ser la primera, libertad a los formadores, aunque se les proporcionarían esquemas globales o cuestionarios, o temas generales a tratar.
- Sobre la sexta pregunta: ¿cuándo formar?, se tomó la decisión de formar a los directivos los fines de semana, a los ejecutivos de ventas durante la jornada laboral y de forma intensiva, y a los clientes de cursos varios todos los días de la semana y según la mejor adaptación en horarios y costumbres.
- En la séptima pregunta: ¿cuánto tiempo debe durar la formación?, la respuesta estaría condicionada, no sólo por el propio contenido de ésta, sino por los métodos que se utilizasen.
- Finalmente, la octava pregunta: ¿para qué formar?, de nuevo se contestaba con el cumplimiento de los objetivos de la formación que hubieran sido su razón de ser.

Siguiendo estos pasos redactó tres planes de formación, reservándose la función de coordinación de los mismos. Pasó su *dossier* a la Dirección general para que lo aprobara y se pusiera en práctica.

f) El Sr. Casarraras consideró que para una mayor eficacia de estos planes era importante nombrar un adjunto que vigilase la posterior eficacia del proceso de fusión: "La formación sí, pero formación para aplicarla y mejorar el rendimiento de trabajo".

El adjunto deberá observar los resultados de la implantación de los planes y valorar su ejecución y posterior eficacia. Ésta es una medida ineludible para armonizar criterios, corregir desviaciones y asegurar el éxito de la inversión autorizada para este primer plan de formación.

No quedaba más que redactar los planes siguiendo los criterios más eficaces y adaptados al mercado español.

Cuestión

1. Redactar los tres planes de formación, indicando sus fases, los objetivos a alcanzar, estableciendo el mejor criterio de fusión y los mecanismos de control adecuados para determinar la eficacia de la formación.

No olvidar

- La formación conduce a la calidad, y la calidad es a corto plazo siempre rentable.
- La formación es una técnica de motivación.
- La formación permanente es imprescindible en sectores muy competitivos.
- La fusión es el proceso por el que se aplica al puesto de trabajo lo aprendido en la formación.
- La formación precisa un presupuesto previo y completo para garantizar su eficacia.

37

MOTIVACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Cada persona siente los efectos de la motivación de una manera diferente, y no sólo según la personalidad y carácter que tenga, sino también por la voluntad, empeño e ilusión que haya sentido en las acciones realizadas. Los efectos de la motivación se dejan sentir en cinco esferas claramente diferenciadas:

1. El ámbito personal alcanza con la motivación sus mejores momentos de equilibrio. El ser humano realiza algo que quiere o que tiene que hacer para satisfacer su necesidad, o su deseo. Una vez que se han cubierto los estados o las fases de necesidad todo acto motivado generará mayor nivel de satisfacción. Ampliando este razonamiento, la motivación es un medio para alcanzar la felicidad.

Si nos guiáramos por la pirámide de Maslow, la cobertura de las últimas necesidades de autorrealización nos reportaría un máximo placer en el trabajo, es decir, la felicidad laboral. No cabe duda de que los factores básicos para que el hombre alcance un estado de felicidad son éstos: el estado de equilibrio interpersonal, la seguridad, el aumento de la calidad de vida, el progreso personal, los cuales estarían más garantizados, a pesar de que esta garantía nunca sería segura o permanente.

La motivación permite al individuo buscar con nuevas fuerzas, nuevas metas. Su efecto principal en el ámbito personal se podría resumir diciendo que proporciona al sujeto la energía suficiente para afrontar su futuro con mayores perspectivas de éxito. A este razonamiento, se pueden poner muchísimas excepciones; baste citar al artista que no triunfa en vida, pero que deja

una amplia obra histórica y universal o aquellas personas fuertemente inconformistas o perfeccionistas que, aun siendo unánimemente admitidas por su comunidad, no están conformes consigo mismas.

2. En las relaciones con el grupo, el individuo se siente motivado al mismo tiempo y por las mismas o muy similares razones por las que se motivan otros miembros del grupo. Para que un grupo esté motivado se precisa que la mayoría de sus miembros lo estén. No es preciso que lo estén todos sus componentes. De hecho, es frecuente que en un grupo de tamaño medio algún miembro no se encuentre motivado. Pero en conjunto, el grupo sólo lo estará si lo están la mayoría de sus elementos.

A partir de la motivación colectiva, se produce un efecto de sinergia importantísimo, de suerte que los objetivos alcanzados por el grupo son mucho más importantes que la suma de todos los objetivos que individualmente hayan podido conseguir sus miembros. El todo es muchísimo más que la suma de sus partes.

Un equipo de trabajo en motivación que esté compuesto por cinco personas, y que todas al unísono procuren la colaboración, la solución de problemas y generen el cambio o impulsen la acción, conseguirán resultados mucho más positivos que si realizaran el trabajo por separado. La eficacia se multiplica y el éxito es más seguro.

Hay que tener en cuenta que al hablar del grupo hay que hablar también de liderazgo. La persona que juegue este rol debe ser consciente de que su comportamiento es importante para los demás. Debe ser también motor de la motivación y eje aglutinador de la motivación colectiva.

3. No todos los miembros de la organización están integrados en nuestro grupo de trabajo. De hecho, el grupo suele trabajar para que una célula del trabajo de la empresa sea realizada con la mayor calidad. Muchos compañeros se han convertido en clientes internos. Todos los miembros de nuestra organización lo son.

La motivación facilita la relación con los compañeros de trabajo. Todo el capital humano de la empresa quiere que su parte de trabajo esté realizada correctamente; existe confianza mutua y recíproca; se dota de seguridad al proceso empresarial. Ahora cada hombre es parte integrante de ese proceso. En los últimos años la motivación ha cuidado enormemente este aspecto. Los criterios de calidad total iniciados en Francia y Japón se han impuesto ya a las empresas como algo necesario. Estos criterios de calidad total son inalcanzables sin la motivación de los recursos humanos.

En estas relaciones trabajador-compañeros, se produce un efecto de dinámica continua. Es un esfuerzo participativo de todos. Se impulsan mejoras, se crean nuevas ideas, se buscan mejores formas de hacer las cosas; en una palabra, se aumenta la eficacia de la organización.

Si el trabajo es importante para las personas, parece lógico que éstas busquen la manera de perfeccionarlo y hacerlo aún más importante. En las empresas motivadas, sus equipos humanos se sienten implicados y participan de los éxitos y de los fracasos.

4. La motivación genera de forma muy rápida una mejora en la calidad y el servicio prestado por la empresa a los clientes. El mecanismo es sencillo, pues el mayor interés en el esfuerzo realizado lleva a una reducción del error y a un incremento de la calidad.

A partir de los años sesenta, empresas japonesas implantaron una política marcadamente motivadora como solución y arma para el aumento de la calidad. La empresa Honda aplicó con éxito esta teoría. El caso más conocido lo encontramos en la empresa Chrysler cuando, tras una caída de sus ventas, el nuevo Presidente de la compañía, el señor Iaccocca, basó su gestión en un clima de tensión motivada, modificando la imagen de la compañía, motivando multidireccionalmente a los trabajadores, aplicando una teoría de cambio, basando todas sus acciones en la calidad del producto, de la que estaba convencido, tras observar el comportamiento y entrega del personal de la compañía. Su éxito fue tal, que ha supuesto un hito en la historia del *management* y liderazgo en la organización.

La dinámica de éxito y la dinámica de motivación consolidan la clientela y crean nuevas expectativas de futuro.

5. Finalmente, analizamos los efectos de la motivación en las relaciones del trabajador con su empresa, que buscan la identificación con los objetivos de la empresa, o lo que es lo mismo, la coincidencia de los objetivos personales del trabajador con los objetivos empresariales de la organización.

El segundo estado es la aceptación del jefe o director y la colaboración con él. Una actitud de colaboración es siempre positiva y evaluada favorablemente. Esta actitud no significa servilismo o anulación de la personalidad, sino simplemente comunicación o integración entre los diversos niveles de la empresa. También las posibilidades de la carrera profesional juegan un papel importante al respecto.

Por último, los conflictos internos disminuyen drásticamente. La fatiga, el tedio, el absentismo, tienden a desaparecer y se diluye la personalidad. García Aguirre indica el caso del trabajador que con una pierna rota, acude al puesto de trabajo para no cargar con su tarea a los otros compañeros y para continuar desarrollando una labor iniciada que no debe pararse. Una vez más, el compromiso personal con la tarea asumida o encomendada parece rebasar los límites de la motivación.

Las personas motivadas se sienten responsables, no prisioneras de su trabajo.

Una persona motivada vale para la empresa mucho más que una persona no motivada. Sus resultados serán mejores; su actitud más positiva; su futuro más cierto; su valor, mayor.

Cuando los equipos de trabajo están motivados, sus efectos se multiplican, existe una mayor conciencia de la obra que se realiza y los resultados son superiores.

Si antes indicamos que la motivación era un buen camino para el incremento de la calidad, hemos de afirmar que es también una técnica de eficacia contrastada para incrementar la rentabilidad. La mayor productividad a través de la motivación ha sido practicada con éxito desde hace más de 20 años. Al aceptar que la finalidad última de la empresa es obtener la mayor rentabilidad de sus recursos, estamos aprobando la motivación como instrumento para obtenerla.

Para conseguir que los equipos humanos se motiven, es preciso llevar a la empresa a una situación que permita esa motivación, y eso solamente se consigue si se cumplen una serie de requisitos, entre ellos:

- Que la empresa tenga una cultura empresarial de objetivos o motivadora.
- Fomentar el trabajo en equipo y hacer de éste el sistema ordinario de hacer y decidir.
- Crear una comunicación eficaz en todos los ámbitos de la empresa: la información es vital.
- Integrar al trabajador en la empresa, dándole seguridad en el futuro laboral.
- Crear un clima laboral cálido y sereno.

El poder implantar estos conceptos en la empresa, es el sueño de todos los directivos modernos. Sin embargo, es difícil conseguir un liderazgo participativo, algo que sólo han conseguido empresas del tipo Silicon Vale y o las más punteras de alta tecnología y diseño, dado el carácter de sus trabajadores y de sus productos.

Cuestiones

1. Determinar si la motivación es una actitud que la empresa adopta para mejorar el rendimiento de la empresa.
2. Analizar el caso y comentar por qué no se produce el binomio motivación-eficacia, observando los comportamientos humanos dentro de la empresa.
3. Estudiar por qué las necesidades superiores del ser humano se convierten en fuerza motivante.

No olvidar

- Motivación e incentivación no son conceptos iguales.
- La motivación es una de las bases fundamentales del éxito.

- Existen varias teorías o leyes que explican la motivación.
- La motivación del personal es una de las finalidades de la dirección de recursos humanos.
- No todas las técnicas o procesos motivados pueden ser usados éticamente en la empresa.
- La idea del premio y su valoración tienen ambos efectos, positivo y negativo, en la motivación del trabajador.

38

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

Don Andrés Lafuente Jr., que hace un año se ha incorporado como Gerente de la empresa familiar tras realizar en Estados Unidos un MBA, ha decidido poner en práctica unas técnicas de motivación para que todo el personal se integre más aún en el trabajo, y se incrementen la productividad y la competitividad.

Le han enseñado que los directivos de las empresas deben preparar el ambiente previo para que la motivación se pueda llevar a cabo. Por lo tanto, la decisión, la facilitación de los medios y la creación de un entorno y una estructura adecuada son factores previos a la ejecución de las técnicas de motivación.

En todos estos aspectos se ha afanado durante los seis meses anteriores, y considera ya llegado el momento de iniciar una actividad masiva de motivación. La empresa Talleres Andrés, con 72 empleados, tiene actividad en el sector de reparaciones del automóvil, en venta de automóviles de segunda mano, compra de automóviles viejos, transformación de automóviles y compra-venta de recambios y chatarra de automoción.

Antes de tomar una decisión sobre qué técnicas debe emplear, hace un gráfico que recoge todas aquellas actividades concretas de motivación que él conoce.



Está claro que no puede aplicar las ocho técnicas. Se ha de decidir, como mucho, por combinar cuatro de ellas.

Por eliminación, la primera que desecha es el trabajo en equipo, pues de hecho, los equipos de trabajo están ya formados en su empresa, debido a su propia estructura. Este razonamiento le lleva a prescindir también de la técnica de información.

Realmente, nada tienen que ver los talleres mecánicos con la compraventa de chatarra de automoción, o con las acciones comerciales de venta de segunda mano.

Piensa que no puede existir una información uniforme y que los equipos no se pueden mezclar. Piensa, que si se pusieran en práctica estas técnicas, habría que aglutinar equipos por departamentos, lo que iría en contra de la plurifuncionalidad que su padre impuso hace tan sólo dos años. Además, también tendría que hacer una información parcial, por departamentos, y por lo tanto una información sesgada. Decididamente estas dos técnicas no se podían implantar.

Elimina también la incentivación; el crear un proceso de incentivación aumentaría el coste laboral y eso nunca se lo permitiría el Consejo. Es una lástima, porque la gente se mueve básicamente por la incentivación, pero en este supuesto es impensable.

Finalmente, y muy a su pesar, rechaza las técnicas de reconocimiento. Las técnicas *strokes* como conjunto de atenciones que puede dar o recibir una persona son siempre positivas, pero dado el escaso grado de formación de muchos de sus empleados, Andrés Lafuente piensa que no le iban a comprender.

Ya se ha decidido por las cuatro técnicas de motivación que va a combinar en un plan cuya implantación ha previsto en 12 meses.

1. La formación es una herramienta que choca con las actitudes autoritarias y oscurantistas. A través de la formación (creando equipos de formadores que imparten cursos, adiestren, etc.) piensa conseguir, no sólo una mayor dedicación e integración en el trabajo, sino un incremento rápido de la productividad. Además, de una manera indirecta, ese aumento de productividad lleva agregado antes o después una mayor retribución.

Con los resultados de la formación se puede crear también una política de promociones que de nuevo motiva al personal.

2. La motivación por objetivos la considera como un segundo paso. Una vez formados aplicará la técnica del MBO (*management por objetivos*). Ha de negociar unos objetivos claros y concertados con el personal. Unos objetivos que han de ser comunes a la empresa y a los trabajadores. El objetivo ha de ser difícil de conseguir, pero no imposible.

Así, supondrá un reto para los empleados, y si lo alcanzan, una satisfacción. En la marcha conjunta hacia esos objetivos comunes, está la motivación. La motivación se ha de conseguir de forma automática.

3. Las técnicas espaciales entiende que son fundamentales y que hay que aplicarlas desde el primer día, evitando así el agobio que pueda sentir el trabajador por estar siempre en el mismo habitáculo, por mantener siempre el mismo trabajo o por tratar siempre a los clientes de la misma manera. La motivación consiste en romper con el entorno. Se ha propuesto romper los ritmos repetitivos negativos, incluyendo interrumpidamente actitudes de sosiego o circunstancias gratificantes.

Para los puestos de trabajo comerciales va a aplicar el método de los cuatro primeros minutos. Para el resto de los puestos utilizará el método de las cuatro paredes.

4. Finalmente, y también desde el principio, se ha propuesto implantar la técnica de los premios sociales. En Estados Unidos son actitudes de integración inmediata y de gran resultado y éxito. En una empresa tradicional y familiar como ésta han de causar también efectos positivos y motivadores.

Son muchos los métodos a utilizar: elección del empleado del mes, establecimiento del *rapport*, el reconocimiento de la capacidad o *pacing*, las primas que sobrepasan la productividad marcada, la comparación de trabajo, etc.

Don Andrés Lafuente Jr., decidido, elabora un informe detallando todos estos procedimientos, aplicando a cada uno de

ellos el presupuesto que considera que va a necesitar, y lo presenta al Consejo de Administración. El Consejo, tras estudiarlo, lo rechaza. Encuentra en él aspectos positivos y negativos, y solicita al Sr. Lafuente Jr. que piense más sobre el tema y prepare un nuevo plan para el próximo Consejo.

Cuestiones

1. *Analizar las técnicas de motivación, las causas por las que algunas de ellas han sido rechazadas y otras elegidas y determinar en concreto por qué el Consejo de Administración rechazó el programa.*
2. *Redactar el nuevo programa de motivación, seleccionando las técnicas que considere apropiadas, razonando los aspectos positivos y negativos de cada una de ellas.*

No olvidar

- La motivación está directamente relacionada con la cultura de empresa.
- La motivación ha de ser puntual y organizada. Un estado de motivación permanente es casi imposible.
- Las teorías de la motivación y las leyes que la rigen.
- Incentivación y motivación son herramientas que se utilizan para conseguir el estado de motivación del personal.
- No es necesario que la técnica de motivación sea aplicada a todo el personal.
- Las técnicas de motivación son convergentes.
- Los directivos han de ser los verdaderos artífices de la motivación.

39

LA DESMOTIVACIÓN Y LA FRUSTRACIÓN

Toda conducta, toda acción del hombre, va dirigida a alcanzar alguna meta, a cubrir un objetivo. Pero no siempre se consigue el resultado deseado. Maier establece que cuando una persona que realiza lógicamente sus acciones, se encuentra con una barrera o un obstáculo que la impide o dificulta alcanzar los objetivos previstos, se encuentra en una disyuntiva de tres posibilidades:

- a) Replantearse las acciones realizadas de forma que, manteniendo el objetivo inicialmente previsto, pueda alcanzarlo por vías o caminos diferentes; es decir, llegar a la meta por medios distintos. A esta acción la denominamos *reorganización*. Pongamos como ejemplo la empresa promotora que ha construido un bloque de viviendas para venderlas, y que sus condiciones económicas no son aceptadas por el mercado. El jefe de ventas propondrá al director financiero que busque otras fórmulas de financiación más adaptadas a la disponibilidad de los compradores. Una vez establecidas las nuevas condiciones, el equipo de ventas cubre sus objetivos. La empresa tardará más tiempo en recuperar su inversión y en obtener beneficios, pero los obtendrá plenamente.
- b) Aceptar que el objetivo es demasiado difícil de obtener y, tras un análisis adecuado, marcarse un objetivo más fácil. A este proceso le llamamos *reformulación*. Supongamos que en el ejemplo anterior, a pesar de las acciones tomadas, siguen sin venderse las viviendas. Debemos bajar los

precios. De esta manera el beneficio obtenido será inferior. Habremos reducido la dificultad del objetivo (efecto sustitución), pero obtendremos una cierta satisfacción.

- c) No es posible cubrir el objetivo, no hay posibilidad de sustitución, ya no caben ni la reorganización, ni la reformulación. A pesar de todas las acciones emprendidas, el objetivo no se va a cumplir. A esta situación la llamaremos *frustración*. En el mismo ejemplo, y a pesar de todas las acciones comerciales emprendidas, no se venden las viviendas. El promotor no puede soportar la situación y debe declarar la insolvencia. No se ha vendido, no se ha obtenido el resultado. El negocio se ha frustrado.

Se puede definir la frustración como la falta de éxito o eficacia en las gestiones realizadas para satisfacer una necesidad, o bien como la situación de bloqueo de una actividad o impulso tendente a la satisfacción de una necesidad. La frustración produce en el sujeto pasivo un estado de depresión complejo en el que su voluntad de volver a la acción jugará un papel determinante.

Los factores que normalmente provocan un estado de frustración, se pueden agrupar en tres categorías:

1. Deficiencias: es decir, carencia de algo importante para el desarrollo de la acción y consecución de los objetivos.
2. Obstáculos: barreras o dificultades que impiden la acción. La naturaleza de los obstáculos es variada. Pueden ser físicos, psicológicos, sociales, etc.
3. Conflictos: que se producen cuando coexisten varios deseos incompatibles. El sujeto entra en un proceso de selección. Sabe que la elección de un deseo supone la renuncia de los demás. El conflicto incita a la acción. Un conflicto sin acción conduce directamente al fracaso.

En la mayoría de los casos, por no decir en todos, la frustración produce una reacción negativa en las personas, y en el caso de los trabajadores, reduce sustancialmente la rentabilidad. Los seres humanos presentan una defensa psicológica ante las situa-

ciones de frustración que conducen a la defensa del yo, buscando justificaciones ante el fracaso que soporten la culpa de su comportamiento; es decir, intentan buscar un razonamiento para no considerarse culpables. Procuran que no afecte a su autoestima. Ahora es el amor propio el que ha resultado herido.

La frustración provoca un estado de desmotivación contra el que hay que luchar. El trabajador que, a pesar de trabajar, no obtiene éxito en su trabajo, termina desmotivándose, cayendo en el absentismo y dejándose arrastrar por la situación. Por eso, cuando se sufre una frustración, hay que luchar inmediatamente contra ella y contrarrestar sus efectos. Una vez más hay que acudir a la voluntad.

En el gráfico siguiente se recogen algunas reacciones que el individuo tiene ante los estados de frustración:

ACTITUD	EFFECTO	EJEMPLO
Regresión	El sujeto considera que nunca va a ser capaz de alcanzar esos objetivos y retorna a planteamientos inferiores.	El Director de administración no consigue controlar la situación financiera de la empresa y se dedica a la pura contabilidad de operaciones elementales.
Sustitución	El sujeto selecciona un nuevo objetivo para sustituir al no conseguido y se dedica a él afanosamente.	Un ejecutivo que no ha conseguido sus objetivos en la empresa es un excelente gerente de un club benéfico.
Fantasía	El sujeto escapa de la realidad cotidiana que le agobia. Imagina cosas que le satisfacen y vive fuera de la realidad en un mundo creado por él.	El empleado que ya sabe que no se va a promocionar imagina su actitud el día que llegue a ser jefe.
Negatividad	El sujeto mantiene una resistencia constante pero inconsciente.	La persona pone pegas constantemente al problema en lugar de intentar solucionarlo. (.../...)

ACTITUD	EFFECTO	EJEMPLO
Pesimismo	El sujeto piensa que todo le va o le puede ir mal.	Un ejecutivo no toma la decisión por miedo a que salga mal lo proyectado.
Conversión	El sujeto termina sintiendo un trastorno físico por los problemas del trabajo.	Un comercial sometido a la presión de venta siente estrés, dolor de cabeza, etc., y necesita un descanso.
Resignación	El sujeto acepta la situación sin ningún sentimiento personal o emocional. Todo lo observa desde fuera.	El empleado realiza su trabajo sin entrar en consideraciones de calidad, incentivos, promoción, etc.
Huida	El sujeto se abandona. Todo le da lo mismo. No se enfrenta al problema.	El ejecutivo pierde un negocio y decide olvidarse por un tiempo del problema o de la empresa.
Agresión	El sujeto actúa en contra de los factores que ocasionaron la frustración.	El ejecutivo se toma la revancha contra un empleado, a quien culpa del fracaso.

Cuestiones

1. *Analizar el cambio de comportamiento en el personal motivado y en el personal desmotivado.*
2. *Analizar las situaciones que se producen por la sustitución o reorganización, por la reformulación y por la frustración, así como sus reacciones.*
3. *Estudiar los efectos de la frustración en relación con la eficacia y calidad del trabajo, así como en la promoción y en el equilibrio interpersonal.*
4. *Determinar las acciones para salir del estado de frustración.*

No olvidar

- La desmotivación es un estado carencial de los trabajadores que en la empresa se caracteriza por tres factores principales: tedio, absentismo y fatiga.

- La motivación tiene diversas técnicas, pero no se pueden usar todas éticamente en el mundo de la empresa.
- Los simples obstáculos o las dificultades comerciales o la mala planificación económica no pueden confundirse con frustraciones.
- La frustración como estado psicológico no es lo mismo que la frustración en el clima laboral.

40

LA TEORÍA DE ODIORNE: SEIS PASOS PARA ANALIZAR EL MAL RENDIMIENTO

En la empresa Félix, S.A., los trabajadores cada vez fueron rindiendo menos. Se llegó a una situación que se podía calificar de mal rendimiento, y por lo tanto, la crisis interna era un hecho. El Director general ha acudido a un consultor afamado en el tratamiento del lado humano de la Dirección, uno de los mayores expertos norteamericanos en el tema, con experiencia concreta en grandes empresas que tuvieron este problema.

Así, Georges Odiorne puso en práctica su teoría, y junto al Gerente de Félix, S.A., expuso su camino de seis pasos para analizar el mal rendimiento.

El mal rendimiento por parte de determinados trabajadores es una prueba de las hipótesis básicas del directivo sobre el ser humano. Bajo esta presión surgen dos posiciones extremas:

1. El directivo punitivo hace recaer toda la culpa en el infractor, y supone que si una persona con un gran potencial no rinde, es porque carece de la suficiente profesionalidad o tiene una debilidad de carácter básica. El mal rendimiento también puede considerarse una prueba de escasez de capacidad intelectual o de destrezas, o de ausencia de una actitud adecuada, todo ello probablemente como consecuencia de factores genéticos o de la educación de la persona. Dadas todas estas carencias básicas, la única vía de acción inteligente es el despido rápido o quizás otro castigo menos serio. En efecto, este tipo de jefe se siente poseído por la ira de Dios en tales situaciones.

2. El directivo conductual actúa de forma diametralmente opuesta. Este tipo de jefe supone que hay una causa para el mal rendimiento y, antes de tomar cualquier medida radical que afecte al empleado, ahonda en la situación para descubrir las causas del mal rendimiento y corregirlas; ¿fue el sistema lo que provocó esta conducta?, ¿fue la supervisión?, ¿fue el propio individuo? Este segundo planteamiento es conductual y supone una sucesión de seis pasos. Tal vez, al final, el individuo sea sometido a medidas disciplinarias, o incluso despedido, pero no es esa la hipótesis inicial.

Examinemos en detalle cada uno de los seis pasos en los que el directivo conductual desglosa el mal rendimiento.

Primer paso: Indicación por adelantado del rendimiento que se espera.

¿Conoce de antemano el trabajador el rendimiento concreto que se espera de él? Hay pruebas de que el directivo y el subordinado medios, abandonados a sus propios recursos, tienen ideas diferentes sobre lo que se espera de este último. A menos que se reunan y discutan sistemáticamente las expectativas en forma de objetivos, medición del rendimiento, acciones necesarias y criterios del éxito, es probable que el subordinado fracase, simplemente, por falta de información.

Muchas empresas han despedido a empleados por no hacer algo que sabían que tenían la responsabilidad de hacer. El empleado se entera de lo que se esperaba de él después, cuando el jefe, que ha fracasado en la tarea directiva básica de definir objetivos para los subordinados, se centra en el fallo y declara culpable a la víctima.

El directivo conductual se cerciora de que el subordinado sepa claramente de antemano lo que se espera de él y conoce las ayudas y recursos con que puede contar. Además, libera a sus subordinados de restricciones o interferencias indebidas, les ofrece realimentación de sus resultados mientras la tarea está en marcha y define claramente todas las expectativas en función de las circunstancias que se producirán según el trabajo se realice bien o mal.

El mero hecho de descubrir lo que se espera de ellos suele mejorar el rendimiento de los subordinados.

Segundo paso: Eliminación de los obstáculos para el éxito.

Mientras que el directivo punitivo se concentra en castigar el fracaso, el conductual brinda apoyo. Las investigaciones realizadas sobre las diferencias entre los buenos y los malos directivos, atribuyen una probabilidad mayor de lograr un buen rendimiento de sus subordinados a los directivos que brindan apoyo.

Una vez que los objetivos están claros, el subordinado encuentra que el jefe sirve de ayuda, apoyo y respaldo. Esto supone algo más que facilitar herramientas, equipo y recursos variados y adecuados para que el subordinado realice el trabajo; por lo general supone que el jefe despliegue una conducta de bloqueo para suprimir señales contradictorias e interferencias que podrían obstaculizar el éxito del subordinado.

En determinadas situaciones, el jefe que brinda apoyo piensa y pone en práctica las respuestas a la pregunta: "¿puedo hacer algo, cambiar en algo o evitar hacer algo para contribuir el éxito de mis subordinados?"

Tercer paso: Acceso a la formación.

Muchos técnicos se quejan de que se les lanza a proyectos y tareas sin tener en cuenta las exigencias que plantean en cuanto a formación especial, educación y desarrollo de destrezas. Odiorne sugiere que el jefe se pregunte: ¿podría hacer yo solo este trabajo si mi vida dependiera de ello? Si la respuesta es negativa, la formación y la adquisición de conocimientos se convierten en parte necesaria de la actividad de apoyo que debe desarrollar el jefe.

Las dos historias siguientes ilustran el problema que se crea con el ascenso de personas cuya experiencia previa no se corresponde con las responsabilidades del nuevo puesto.

Una empresa soportaba el peso de una división de contratos con la Administración que constantemente perdía dinero. La solución que la dirección daba al problema consistía en contratar y despedir directivos, muchos de los cuales habían tenido bastante éxito en otras divisiones comerciales de la empresa. Sin

embargo, ninguno de ellos contaba con los conocimientos especiales necesarios para dirigir y desarrollar estrategias para operaciones de contratación con la Administración. Finalmente, y casi por casualidad, se dio el puesto a un administrador con experiencia en relación entre el sector público y el privado, que levantó la división.

La historia de John DeLorean es la de un hombre que destacó y tuvo considerable éxito en las divisiones Pontiac y Buick y Chevrolet de General Motors, pero que se encontró perdido y probablemente fuera de su elemento cuando lo auparon a un puesto a nivel corporativo en la empresa. DeLorean acabó por dimitir. El resto de su carrera, durante la cual fundó una empresa propia dedicada a la fabricación de un elegante modelo de coche deportivo en Irlanda del Norte y sus problemas con los agentes de narcóticos de los Estados Unidos, ya son historia.

Una formación inadecuada en el tipo de conocimientos y destrezas necesarios para desempeñar un nuevo puesto, es un componente del mal rendimiento. El estilo de dirección que consiste en lanzarse sin paracaídas funciona en algunas ocasiones, con individuos de gran capacidad para aprender rápidamente y muy adaptables, o con autodidactas. Pero cuando existe una carencia total de formación, lo más probable es que se produzca un fracaso.

Cuarto paso: Consecuencias favorables.

La explicación de muchos fracasos de rendimiento estriba en las consecuencias que se derivarán para el individuo según su conducta sea o no la adecuada. Si las consecuencias de hacer las cosas bien son desfavorables, la conducta errónea se perpetuará y, previsiblemente, se producirá el fracaso en el rendimiento.

El Director de un pequeño Centro de Enseñanza Superior estaba firmemente convencido de que su principal responsabilidad era la recogida de fondos. Sin embargo, cada vez que se ausentaba, los grupos del claustro de profesores se quejaban del "absentismo del director". Estas quejas llegaron al Consejo de Administración, que lo llamó a su presencia y le informó educadamente de que se esperaba de él que dirigiera el centro y no que anduviera "dando vueltas por todo el país". No resulta sor-

prendente que a partir de entonces no pudiera conseguir grandes donaciones de dinero procedentes de fundaciones y filántropos a cientos de kilómetros de su centro. Como las consecuencias de hacer las cosas bien eran desfavorables, fracasó, y se le acusó de no estar a la altura del puesto que ocupaba.

Quinto paso: Realimentación acorde con los resultados.

Uno de los mayores traumas que pueden sufrir los trabajadores cuyo rendimiento no es el adecuado, es el de realizar día tras día un trabajo que creen satisfactorio, y al final del periodo, quizás un año más tarde, ser informados de que han estado haciendo mal todo ese tiempo. La gente necesita saber dos cosas sobre su rendimiento:

1. Las personas necesitan saber en qué medida están rendiendo bien en su trabajo a medida que lo realizan. Esto significa que hace falta una forma de realimentación continua; no basta con la que tiene lugar en la evaluación de rendimiento a final de año, ni siquiera con la de las revisiones trimestrales.

El autocontrol por parte de una persona responsable sobre su rendimiento es la forma más perfecta de control. Cuando se dejan bien claros los requisitos del puesto de trabajo y las expectativas del jefe –con criterios de rendimiento, restricciones y definiciones de éxito y fracaso establecidos de antemano– se facilita a una persona responsable para convertirse en su propio administrador de recompensas y castigos. Todo trabajo debe contar con métodos para medir el propio rendimiento. No debe obligarse a los empleados a esperar el veredicto emitido por un juez remoto a toro pasado.

Este principio de dirección fue ya identificado por Peter Drucker en 1954 en el capítulo titulado "Management by Objectives and Self-Control" de su obra *The Practice of Management*. Aunque en muchas organizaciones el sistema de dirección por objetivos es bastante claro a la hora de definir los resultados que se pretenden conseguir al final del periodo, a menudo es menos claro

en la definición de los criterios de rendimiento que el individuo puede utilizar para funcionar con autocontrol. La opinión de Odiorne fue que para este fin deben utilizarse los sistemas de información de la dirección. Bien empleados, ofrecen un conocimiento oportuno, exacto, frecuente y concreto de los resultados a cada miembro de la organización.

2. Al final del periodo debe realizarse un examen global que abarque todos los objetivos, para revisarlos a la luz de los resultados obtenidos y marcar otros nuevos.

Es el momento de cumplimentar los registros de rendimiento en los que figuran explicaciones completas, no sólo de los objetivos y resultados, sino también de las circunstancias atenuantes que pudieran explicar la conducta.

Sexto paso: El factor personal.

Si el análisis de los cinco pasos anteriores no proporciona la clave del fracaso del rendimiento, lo lógico es dirigir la atención hacia el individuo. Aquí, el directivo se enfrenta con toda una gama de posibilidades para el rendimiento ineficaz del personal, algunas de las cuales son:

1. Problemas físicos. La salud de una persona tiene un importante peso sobre su rendimiento. Dado que la edad no es causa justa de discriminación en el trabajo, a medida que el trabajador va envejeciendo, es de prever un aumento de los problemas de salud entre los empleados de más edad. Este problema, que Mark Lipton denominó el "problema del personal innombrable" se basa en los datos estadísticos que muestran que el cáncer, los trastornos cardíacos y otras enfermedades hacen sentir sus efectos con mayor fuerza entre las personas de más edad. La mayoría de las grandes empresas cuentan ahora con exámenes médicos anuales obligatorios para todo el personal y con programas de cultura física que, además de su carácter recreativo, sirven para mejorar la salud cardiovascular de los trabajadores. El empleado sedentario, a menudo con un exceso de peso que raya en la obesidad, encuentra que

su estado físico influye negativamente sobre el rendimiento, reduce su energía y es motivo de preocupación para el Director de recursos humanos.

2. Estrés y problemas emocionales. Los estudios sobre hábitos laborales entre personas de gran potencial revelan que muchos de ellos muestran una conducta de tipo A, una actividad continua y compulsiva que puede tener consecuencias desfavorables sobre su salud física y psíquica. Un supervisor del que dependan empleados con alto potencial, cuyo rendimiento haya disminuido, deberá tener en cuenta la conducta de tipo A y buscar consejo profesional para tratar a aquellos de sus subordinados que sean víctimas del estrés. Actualmente hay en muchas empresas cursos para el tratamiento del estrés, que a menudo aparece relacionado con el consumo excesivo de alcohol y de otras sustancias. En algunos Estados, el alcoholismo está legalmente considerado como una enfermedad y se exige que los planes de asistencia médica ofrezcan tratamiento a los trabajadores alcohólicos; en otros Estados, el alcoholismo es causa directa de despido.
3. Problemas personales. Muchos empleados-problemas son empleados abrumados por los problemas de la vida extra-laboral. En muchas empresas, los programas de asistencia al empleado proporcionan ayuda para resolver estos problemas, sea cual sea su naturaleza. Especialmente Canadá y Japón han destacado al respecto.
4. Hábitos laborales. Para algunos, el mal rendimiento es atribuible a la forma en que el empleado realiza el trabajo. Aunque se conozcan los resultados que se esperan del puesto, la ineficacia de los métodos y planteamientos de organización puede provocar el fracaso. La corrección de los malos hábitos laborales no es un proyecto de la empresa en su conjunto; es una tarea que puede desempeñarse adecuadamente mediante el entrenamiento y el asesoramiento de un supervisor inmediato. El empleado que desdeña los procedimientos de la empresa, que utiliza el equipo para su beneficio personal o que no realiza bien una parte del trabajo por negligencia o por tener hábitos

de trabajo incorrectos, necesita probablemente el consejo y la orientación de un superior.

El rendimiento ineficaz debe ser siempre investigado por un superior. Aunque gran parte de esta conducta pueda tener sus raíces en motivos psicológicos, emocionales o personales, la responsabilidad del supervisor es precisamente supervisar, aplicar una disciplina progresista y enfrentarse al mal rendimiento sin tardanza, cuando éste se produce.

Cuestiones

1. *Analizar el caso presentado, estudiando cada uno de los pasos expuestos y sus consecuencias. Comprobar si los diversos pasos son compatibles entre sí.*
2. *Estudiar si la falta de rendimiento puede ser estudiada desde otro punto de vista.*
3. *Comprobar en una organización formal la idoneidad del procedimiento descrito, y llevar a la práctica el mismo en una estructura que seleccione.*

No olvidar

- La empresa busca siempre el mayor rendimiento de los trabajadores y no facilita nada al trabajador si no es por incrementar el rendimiento.
- La organización más inútil es la organización sin rendimiento.
- No se puede esperar el mismo rendimiento en todos los departamentos de la empresa.
- La Ley del Convoy establece que la mayor velocidad de actividad de una empresa es la máxima posible del elemento más lento de su estructura.
- Los biorritmos y los procesos físicos y psíquicos del personal.
- La motivación como fuente de mayores rendimientos.
- La formación y la comunicación como fuente de mayores rendimientos.

41

EL TRABAJO EN GRUPO

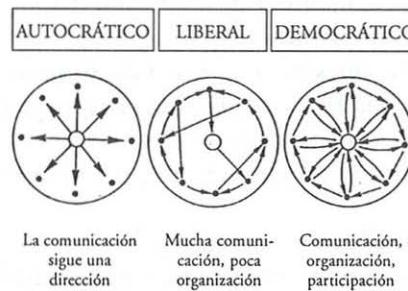
La nueva Dirección general de la empresa Servicios y Pla-nificaciones Turísticas, S.A. ha decidido que la mejor forma de cambiar el clima laboral y conseguir una mayor responsabilidad de sus trabajadores es potenciar el trabajo en grupo.

El grupo, la reunión de trabajo, ha de ser la manera normal de debatir y de decidir los temas del trabajo diario. Así se obtendrá, además, un mayor compromiso con lo que el grupo haga. Todos los integrantes del grupo, y no sólo sus líderes, son responsables de la calidad de lo que el grupo produce.

La nueva Dirección quiere también, por este procedimien-to, incrementar la calidad del trabajo y, en definitiva, la eficacia de los trabajadores.

Comunicación = Participación = Eficacia

Los primeros problemas surgieron a la hora de elegir cómo debía organizar el grupo. En principio, la Dirección se planteó tres alternativas:



Al mismo tiempo se planteó, también, el choque que el nuevo sistema iba a representar para los empleados y para la empresa en sí.

1. El grupo autocrático está dominado por una persona o por un grupo de personas. Los miembros del grupo no participan activamente pero están presentes en la toma de decisiones. Se aceptan las ideas del líder, aunque se puedan discutir y mejorar. Es frecuente en este grupo que existan diferencias importantes en el status lo que conlleva a una comunicación casi unidireccional.
2. El grupo liberal es un grupo poco organizado que requiere gran madurez de quienes lo integran. Tiene una elevada creatividad, pero requiere autodisciplina interna. Hay que buscar un líder o conductor muy formado y abierto que permita el desorden dentro del orden. Es un grupo de resultados eficaces dependiendo de la madurez del grupo.
3. En el grupo democrático las decisiones las toman todos. Se caracteriza por una comunicación y una organización marcadas, aun cuando a veces lo más difícil es llegar a concordar los objetivos del propio grupo. Prevalece el consenso general y el grupo debe buscar los medios adecuados para llevar a cabo la decisión tomada. El conductor puede ausentarse, pero el grupo sigue funcionando.

Para la empresa Servicios y Planificación Turística, S.A., que nunca ha trabajado de esta forma y cuyas estructuras operativas son más bien rígidas, adoptar una forma de trabajo en grupo, sea cual sea su forma (autocrítica, liberal o democrática) presenta ventajas e inconvenientes.

La Dirección, antes de tomar una decisión sobre cuál de las tres fórmulas va a aplicar, ha pensado decidir primero qué tipo de método ha de seguir el grupo. En este caso, sin duda, ha determinado el método analítico como el más conveniente y seguro.

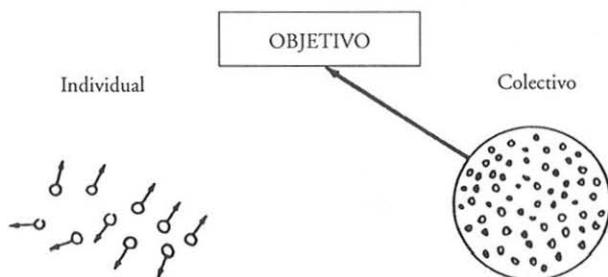
El método analítico se adapta a la forma lógica de pensar del hombre. Es, hasta hoy, el método más eficaz para la solución de

problemas. Sus etapas se suceden cronológicamente. El método analítico consta de cinco pasos o etapas:

1. Investigación de los hechos. Hemos de averiguar lo más elemental: qué, cómo, cuándo, dónde, porqué, para qué, cuánto, etc.
Es una fase de información sobre el hecho y sus circunstancias.
2. Definición del problema: una vez que hemos centrado el problema, podemos definirlo y saber con exactitud cuál es el que el grupo tiene delante y que debe resolver. El problema debe ser formulado de forma concreta y precisa. Realmente, al llegar a este punto, todos los componentes del grupo conocen el porqué se encuentran allí.
3. Análisis del problema. La manera lógica de analizar el problema pasa por:
 - Recopilación de datos.
 - Organización de los datos.
 - Agrupación de datos según una calificación preestablecida. Fundamental en este punto es conocer los recursos humanos y los recursos técnicos con los que contamos.
 - Distinguir los motivos que han causado el problema.
 Así tendremos ya acotado el problema: conocemos su causa y su origen, su trascendencia e incluso sus efectos.
4. Elaboración de soluciones. Indudablemente comenzamos a trabajar en el mundo de la hipótesis. A partir de ahora comenzamos a trazar las líneas de las posibles soluciones, a debatir sobre su conveniencia o sobre su oportunidad. Existe una técnica para saber si la solución o soluciones que estamos precisando son las correctas. A cada solución se le hace el oportuno seguimiento como si se hubiera implantado, y así comprobamos sus efectos, sus implicaciones y su posible éxito o fracaso.
5. Programa de acción: hemos decidido ya la solución, y a partir de ese momento hay que aplicarla. Se elaborará un programa de acción que incluya todas las actividades

necesarias hasta llegar al objetivo y especialmente cuide de quien va a llevar a cabo esa actividad, con qué medios y en cuánto tiempo.

Pero todo este cambio sería incompleto si la Dirección de la empresa no diera sus pautas previas, tanto en la prioridad de objetivos, como en la forma, tiempo y recursos para llevarlos a cabo. Es decir, la Dirección de la empresa que está convencida de que el trabajo en grupo, el esfuerzo colectivo es mucho más rentable, debe previamente establecer la filosofía concreta de la empresa para que no se produzcan situaciones distorsionadoras que obliguen a volver a los criterios tradicionales de los que la actual Dirección quiere separarse.



Cuestiones

1. *Analizar si el método analítico es el más apropiado para el trabajo en grupo.*
2. *Estudiar las ventajas e inconvenientes del grupo autocrático, del grupo liberal y del grupo democrático, determinando y razonando el más apropiado para el caso expuesto.*
3. *Analizar la función del líder o conductor del grupo y el comportamiento de los miembros que lo integran.*

No olvidar

- El grupo es el conjunto de personas reunidas en torno a un objetivo.
- La comunicación y la información son bases fundamentales para la eficacia del trabajo en grupo.
- Los grupos más eficaces son aquellos en los que todos los miembros tienen acceso a la figura del líder y éste actúa de mediador, manteniendo el rumbo correcto del trabajo.
- El grupo debe resolver problemas y concienciarse y responsabilizarse de la decisión tomada.
- En el método analítico existen varias técnicas de elaboración de soluciones.
- La adopción de decisiones en el método analítico puede ser por unanimidad, por votación, por consenso o por vía intermedia.
- Trabajo en grupo, método analítico y dinámica de grupo son conceptos convergentes.

PARTE VI

ESTRATEGIA
DE RECURSOS HUMANOS

42

LA ESTRATEGIA DE EMPRESAS Y LOS RECURSOS HUMANOS

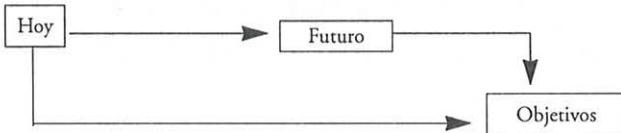
La empresa comienza a caminar para alcanzar los objetivos propuestos, y ese caminar lo define a través de su estrategia. Decía Ansoft, ya en 1965, que la estrategia era el proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.



Cada empresa es distinta a las demás. Cada empresa tiene sus objetivos y marca su estrategia para conseguirlos, y además no es válido el modelo de éxito de otra empresa en la nuestra, porque en realidad ningún modelo existente nos asegura alcanzar los objetivos propuestos. Por eso, al hablar de estrategia, no se puede generalizar. Hay que crear nuestra propia estrategia para nuestra empresa.

Cada empresa → Su estrategia

En definitiva, cuando definimos nuestra estrategia, estamos analizando dónde estamos y a dónde vamos, es el cambio del:



Sin embargo, una cosa es lo que nosotros planificamos en nuestro plan estratégico (lo que queremos para el futuro) y otra lo que realmente resulta (lo que alcanzamos en el futuro).

Estrategia formal → lo que planificamos para el futuro

Estrategia emergente → lo que alcanzamos en el futuro

Y lo curioso es que ambas, en la mayoría de los casos, no coinciden; existe una distorsión en la estrategia formal que obliga a separarse de la planificación y a alcanzar bien otros objetivos, bien los mismos objetivos por otros medios. En muchos casos, la realidad supera con creces lo planificado, pero eso no importa; lo que importa es que la estrategia se ha visto modificada por las condiciones que en cada momento la han afectado.

La empresa que ha nacido para alcanzar unos objetivos tiene una misión social que no siempre se tiene que confundir con su razón de ser, pues a veces la estrategia de grupo determinan objetivos distintos de la misión social que tal o cual empresa tenían.

Lo que está claro es que la empresa busca su supervivencia y para ello resulta imprescindible:

- Ofrecer su producto o servicio (consumo en el mercado).
- Obtener resultados positivos (no necesariamente beneficios).

Es impensable una empresa que no ofrezca nada y que obtenga continuamente resultados negativos (impensable, pero a

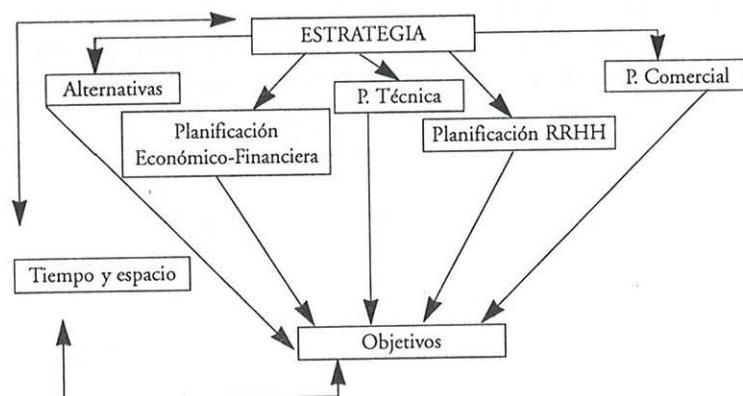
veces existen) y en todo este planteamiento estratégico se encuentra el negocio; el negocio en sí mismo, con vida independiente y con esquema propio. Si el negocio es el conjunto de actividades internas de la empresa realizadas para alcanzar los objetivos, los recursos humanos de la empresa se encuentran precisamente aquí, en el negocio.

Una empresa sin trabajadores sí es realmente impensable. A pesar de que la empresa incorpore una gran tecnología siempre será preciso el hombre que cree el método, instale el proceso y ponga en funcionamiento la máquina.

Por ello, frente a quienes opinan que el personal es el mayor pasivo de la empresa, hay que precisar todo lo contrario: el personal es el mayor activo de la empresa; un activo caro, pero su valor más sólido e imprescindible.

La empresa por sí no es nada. La empresa es el resultado del trabajo. La empresa real está formada por trabajadores. Ellos hacen día a día la empresa y ellos alcanzan con su trabajo los resultados.

La estrategia de empresa ha de dar prioridad a la planificación de los recursos humanos. Vetter definía la planificación de los recursos humanos como el proceso en el que una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la formación necesaria y en los puestos adecuados para hacer las cosas más útiles, permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos.



Y es fundamental que en esa planificación de recursos humanos se preste atención especial a la formación, a la tecnología y al sistema tiempo-espacio en el que esa empresa se desarrolla.

Elevado al extremo, Juan Pablo Lázaro decía que el arte de hacer empresas consiste en convertir profesionales normales en números uno, y es que, sí es cierto que el equipo humano es el verdadero constructor de la estrategia.

El plan estratégico es un plan para construir objetivos, y el capital humano de la empresa es la fuerza de trabajo capaz de construirlos.

Ante tal binomio, es necesario compaginar la estrategia formal y la estrategia informal, entendiéndose por ésta, la aceptación, participación, compromiso y responsabilidad de los trabajadores en la estrategia formal.

Una estrategia formal con rechazo del personal puede llegar a ser una estrategia vacía, y el llevarla adelante supondrá un doble esfuerzo en tiempo y recursos.

La integración de ambas estrategias es la primera garantía de éxito de la empresa.

Pero no hay que olvidar que la estrategia la van a desarrollar los equipos humanos de la empresa, y en un tiempo futuro y continuado, por ello la unidad de intención y acción ha de ser dinámica, evolutiva y controlada. La planificación dinámica es consustancial con la estrategia. El pensamiento cerrado no tiene cabida ya en la empresa moderna, que compite en una economía de libre mercado, en el que se da una selección natural e inevitable de las empresas mejor o peor implantadas en ese tiempo y en ese espacio.

La competencia y la selección natural son dos principios inapelables de la estrategia evolutiva de la empresa. En la medida en que el mercado es más riguroso los principios de competencia y selección natural, afectarán más a la estrategia, y por ende a los recursos de la empresa.

La competencia y la selección natural son métodos de asentar el mercado. Las empresas que no estén preparadas irán desapareciendo, mientras que las empresas adaptadas fortalecerán su posición en el mercado.

La adaptación se hace y se consigue a través del trabajo del personal.

El plan estratégico debe considerar a sus trabajadores como el verdadero capital humano, vehículo imprescindible y seguro para alcanzar sus metas.

Cuestiones

1. *Analizar los conceptos: estrategia formal, estrategia informal y estrategia emergente.*
2. *Analizar los conceptos: recursos humanos, equipo humano, capital humano, personal y trabajadores.*
3. *Analizar el papel que representan los recursos humanos en la estrategia de empresa.*
4. *Analizar los términos competencia y selección natural.*
5. *Realizar un plan estratégico teniendo en cuenta los gráficos incluidos en este caso.*

No olvidar

- Todas las empresas son diferentes unas de otras.
- La planificación estratégica está inmersa en la idea de futuro.
- La empresa tiene una misión: cumplir sus objetivos.
- La planificación estratégica ha de prever los recursos necesarios para alcanzar los fines propuestos.
- Hasta llegar al objetivo último y definitivo se pueden establecer objetivos o metas intermedios.
- El mercado de libre competencia y sus leyes de funcionamiento.
- La empresa es un sistema complejo y unitario por la integración de varios sistemas, en sí complejos y unitarios.
- La evolución y el cambio son elementos imprescindibles en la estrategia de la empresa.

Cuando Ángel Amado accedió al puesto de Director de recursos humanos de Chips Control, empresa con una plantilla de 69 personas, de las cuales 32 eran ingenieros jefes de grupo, que estaban realizando el trabajo con equipos humanos, *in house* de clientes muy importantes, observó que la empresa no tenía una mínima filosofía de gestión, es decir, que no había imbuido en sus empleados y colaboradores un espíritu concreto en el trato con el personal, con los clientes y con el trabajo en sí mismo.

Ángel Amado era un enamorado del *management* como filosofía de gestión y un profundo conocedor de las teorías de MacGregor y de Ouchi, y estaba especialmente compenetrado con los estudios que Blake y Mouton habían hecho sobre los estilos de gestión, por eso decidió proponer la realización de un test en el que se pusieran de manifiesto estos estilos para poder, después de analizados sus resultados, marcar criterios y crear una manera más uniforme de actuación, crear una filosofía de empresa y un estilo concreto de hacer las cosas. En una palabra, se debería implantar una política de *management* que distinguiera la forma de hacer las cosas en Chips Control.

El Sr. Amado pensó que se debía realizar el test Pierre Simón. Es un test con 100 preguntas, muchas de ellas repetitivas, otras contradictorias e incluso otras inútiles. Sin embargo, su evaluación está muy medida, muy contrastada, y resulta de ejecución elemental.

Es un test uniforme. No hay una pregunta más importante que otra, ni una respuesta mejor o peor que otra, pero per-

mite conocer qué estilo de gestión aplica de ordinario la persona.

El test es un buen test, absolutamente sensible en sus respuestas. Y gracias a esa sensibilidad se puede determinar de manera fiable el estilo de gestión.

La hoja respuesta de cada pregunta admite cinco posibilidades:

TF = Totalmente a favor.

F = A favor.

N = Neutro.

C = En contra.

TC = Totalmente en contra.

Explicando las razones del test, las características de la realización del mismo, don Ángel Amado escribió una carta a todos los implicados, solicitando la contestación adecuada en un plazo máximo de una semana. En la carta se incluía la hoja de respuestas y el test.

Estos documentos son:

a) Hoja de respuestas:

1. TF F N C TC	21. TF F N C TC	41. TF F N C TC	61. TF F N C TC	81. TF F N C TC
2. TF F N C TC	22. TF F N C TC	42. TF F N C TC	62. TF F N C TC	82. TF F N C TC
3. TF F N C TC	23. TF F N C TC	43. TF F N C TC	63. TF F N C TC	83. TF F N C TC
4. TF F N C TC	24. TF F N C TC	44. TF F N C TC	64. TF F N C TC	84. TF F N C TC
5. TF F N C TC	25. TF F N C TC	45. TF F N C TC	65. TF F N C TC	85. TF F N C TC
6. TF F N C TC	26. TF F N C TC	46. TF F N C TC	66. TF F N C TC	86. TF F N C TC
7. TF F N C TC	27. TF F N C TC	47. TF F N C TC	67. TF F N C TC	87. TF F N C TC
8. TF F N C TC	28. TF F N C TC	48. TF F N C TC	68. TF F N C TC	88. TF F N C TC
9. TF F N C TC	29. TF F N C TC	49. TF F N C TC	69. TF F N C TC	89. TF F N C TC
10. TF F N C TC	30. TF F N C TC	50. TF F N C TC	70. TF F N C TC	90. TF F N C TC
11. TF F N C TC	31. TF F N C TC	51. TF F N C TC	71. TF F N C TC	91. TF F N C TC
12. TF F N C TC	32. TF F N C TC	52. TF F N C TC	72. TF F N C TC	92. TF F N C TC
13. TF F N C TC	33. TF F N C TC	53. TF F N C TC	73. TF F N C TC	93. TF F N C TC
14. TF F N C TC	34. TF F N C TC	54. TF F N C TC	74. TF F N C TC	94. TF F N C TC
15. TF F N C TC	35. TF F N C TC	55. TF F N C TC	75. TF F N C TC	95. TF F N C TC
16. TF F N C TC	36. TF F N C TC	56. TF F N C TC	76. TF F N C TC	96. TF F N C TC
17. TF F N C TC	37. TF F N C TC	57. TF F N C TC	77. TF F N C TC	97. TF F N C TC
18. TF F N C TC	38. TF F N C TC	58. TF F N C TC	78. TF F N C TC	98. TF F N C TC
19. TF F N C TC	39. TF F N C TC	59. TF F N C TC	79. TF F N C TC	99. TF F N C TC
20. TF F N C TC	40. TF F N C TC	60. TF F N C TC	80. TF F N C TC	100. TF F N C TC

b) Test-cuestionario:

El término “mando” utilizado en este test designa a cualquier persona que ejerce una responsabilidad.

1. Un jefe debe dar la ocasión a sus subordinados para que participen en la determinación de los objetivos que están relacionados con las operaciones que se han de poner en marcha a continuación, con el fin de comprometerles activamente para que ellos mismos resuelvan los problemas de trabajo.
2. Como mejor se les puede remunerar a los trabajadores es dándoles un salario fijo por horas, semanas o meses, añadiendo primas para quienes han manifestado un gran celo en relación a la empresa (años de antigüedad, falta de absentismo, etc.).
3. Para mantener su autoridad, el jefe debe integrarse en su grupo de subordinados para que éstos le acepten como líder, en función de su personalidad y de su competencia profesional. Sólo en contadas ocasiones utilizará el poder que le ha sido delegado, intentando compartirlo con los miembros de su grupo.
4. El jefe debe marcar los objetivos de sus subordinados y explicárselos claramente. Debe proponer soluciones para garantizar el logro de estos objetivos.
5. Un mando debe basar sus decisiones en función de los puntos de vista del empresario, para estar seguro de que tiene razón en caso de conflicto con los subordinados.
6. Concluido un trabajo, el jefe debe reunir a las personas que han participado en su realización para examinar con ellos de qué manera ha logrado sus objetivos el grupo. Estudiada la situación, y en función de esta experiencia, el grupo decide los objetivos comunes para lograr un progreso en el futuro.
7. Los puestos claves de una empresa han de estar ocupados por buenos “padres de familia”, que sepan mantener un buen clima de trabajo entre los subordinados.
8. El mando tiene la obligación de crear una atmósfera en la que cada persona pueda sentirse miembro del grupo, que

- le permita expresarse con libertad, conocer las opiniones de los demás y participar activamente en la realización eficaz de la tarea.
9. No es el mando quien tiene que decidir el ritmo de trabajo, sino el empresario o los expertos. El mando sólo tiene que dar a conocer los reglamentos, en la esperanza de que los subordinados los acepten.
 10. Al mando no le incumbe la atmósfera que reina en la empresa, ya que la responsabilidad es de aquellos que la crean, y cada cual tiene que adaptarse a su entorno.
 11. Es preferible que el empresario fije los objetivos de la empresa de modo que sólo haya que darlos a conocer a los subordinados. De esta manera, el jefe no se equivoca y los subordinados pueden aplicarlos de la forma que prefieran.
 12. Un jefe ha de ser muy prudente antes de introducir un cambio, porque es muy difícil y puede resultar peligroso turbar la rutina establecida. Si la resistencia es muy fuerte, hay que dejar al empresario o a los expertos que solucionen el problema.
 13. Un jefe debe esforzarse en conocer con antelación las decisiones del empresario y llevarlas a la práctica en seguida, aunque tenga que sancionar severamente a las personas que no las cumplan.
 14. Cuando un subordinado se niega a realizar un trabajo, el jefe puede aceptar la situación por un tiempo. No es razonable suscitar un conflicto que puede dar lugar a una mala reputación. Si no se soluciona el problema, informará a su superior para que decida las medidas a adoptar.
 15. El jefe debe supervisar atentamente el trabajo de cada subordinado; lo critica cuando es necesario, e introduce los cambios pertinentes a medida que lo aconsejan las necesidades.
 16. Hay que evitar los conflictos con el superior y, por consiguiente, no hay que comunicarle las malas noticias, ya que pueden suscitar sus críticas. Si a pesar de todo, no se pueden evitar, lo mejor es cargar con sus protestas para proteger a los subordinados.

17. El jefe debe estar al corriente del trabajo de sus subordinados y revisar con ellos los progresos realizados. Si lo estima necesario, puede sugerir modificaciones con el fin de lograr un rendimiento aceptable.
18. Cuando un subordinado se niega a realizar un trabajo, el jefe debe aplicar seguidamente las medidas correctivas idóneas, para estar seguro de que el trabajo se realiza y que sirva así de ejemplo.
19. Hay que evitar los conflictos con cualquier subordinado, tratando de suavizar las tensiones que pueden perjudicar la moral de los trabajadores.
20. Cuando un subordinado se niegue a realizar un trabajo, el jefe debe sermonearle como un buen "padre de familia" con el fin de convencerle de que lo realice lo mejor que pueda.
21. El mando tiene la obligación de mantener una atmósfera tal que la moral de los trabajadores sea, ante todo, la mejor posible. En estas ocasiones la producción se realiza por sí misma.
22. El jefe debe emplear todas sus energías para conciliar a todos, al empresario y a los subordinados. Tiene que encontrar el medio para que todos acepten sus soluciones con el fin de mantener el orden y la estabilidad en el seno de la empresa.
23. Las estructuras de una empresa deben ser programadas por los "expertos" con el fin de que todos ocupen el puesto apropiado. Con este método se salva la obligación de justificar la posición de cada uno, y así se evitan los conflictos.
24. Cuando se comete un error, no hay que averiguar quién lo ha cometido, sino examinar las razones y las causas que lo han ocasionado, analizar sus consecuencias y sacar unas conclusiones para determinar cómo se pueden eliminar las causas que lo producen.
25. Lo que tiene que hacer el jefe es "vender" las innovaciones a sus subordinados, utilizando la diplomacia y la persuasión. Si se produce una resistencia demasiado intensa, hay que contentarse con cambios de menor entidad

y conseguir lo que uno se propone poco a poco; esta especie de compromiso redonda en provecho de la empresa.

26. Un jefe debe emplear todas sus energías para evitar cualquier situación desagradable. Tiene que basar su conducta en las opiniones habituales del empresario con el fin de conservar su estima.
27. Finalizado un trabajo, el jefe debe evaluar los resultados obtenidos por sus subordinados y señalar todos los errores para que no se vuelvan a producir. Ha de tener preparados los planes del siguiente trabajo y encárgarselo a sus subordinados en cuanto hayan terminado su tarea anterior.
28. El mando tiene la obligación de mantener una atmósfera de trabajo idónea para que se pueda obtener la mejor producción posible.
29. Un jefe debe emplear todas sus energías para evitar las tensiones y los conflictos. A veces es necesario modificar una decisión y adoptar el punto de vista de los subordinados.
30. El jefe de un grupo debe informar a cada miembro de las principales etapas del trabajo realizado para que cada uno pueda ver los problemas y colabore en su resolución. La supervisión es compartida y cada miembro lleva a cabo un autocontrol riguroso.
31. El jefe debe actuar como un padre y animar a sus subordinados cuando tengan dificultades. Es conveniente que se sientan apoyados y que sepan que pueden contar siempre con las simpatías de su superior.
32. Cuando un trabajador se niega a realizar un trabajo, el grupo tiene que solucionar el problema, analizando las razones invocadas por el trabajador y hallando una solución que no perjudique los objetivos del grupo.
33. Para conseguir la estima del empresario, el mando debe demostrarle que sabe imponerse a sus subordinados e informarle sólo de los asuntos que rebasen la esfera de su responsabilidad.
34. Por lo general, el jefe debe solucionar las diferencias permitiendo a los interesados que expresen sus opiniones y

analizando juntos las causas, antes de que el grupo tome una decisión respecto a cómo van a ponerse de acuerdo.

35. El mando tiene la obligación de mantener la atmósfera de trabajo idónea para conservar la moral de los trabajadores y para que, al mismo tiempo, se alcance una producción aceptable. La mejor forma de conseguirlo es que cada uno se atenga a los reglamentos nacidos de la negociación.
36. El jefe debe supervisar el trabajo sólo para felicitar a los que lo realizan bien y para demostrar a los demás cómo lo pueden hacer mejor sin crear tensiones.
37. Un mando, después de haber sido informado adecuadamente, debe basar sus decisiones en un razonamiento objetivo y decidir por sí solo, en función de la tarea a realizar.
38. Es necesario que un jefe mantenga sus decisiones y conserve su autoridad y su prestigio. Ha de ser capaz de defenderse sin ayuda y ha de resistir los ataques que le hagan.
39. El jefe debe exponer a los subordinados los objetivos que les ha fijado y pedirles las sugerencias que eventualmente pueda hacer suyas, con el fin de lograr un rendimiento aceptable para todos.
40. Concluido un trabajo, el jefe debe examinar los resultados obtenidos por los subordinados, discutir los puntos importantes y, sobre todo, señalar los puntos más débiles. No obstante, debe estar seguro de que sus subordinados comprenden y aceptan su manera de enjuiciarlos.
41. Cuando se comete un error, hay que decírselo a la persona que lo ha cometido, haciéndole comprender que se puede perdonar un error, pero que si se repite se tendrán que adoptar las medidas oportunas.
42. Cuando un mando tiene un conflicto con su superior, debe tratar de salir victorioso, demostrando que tiene razón. Con ello denota su energía y tenacidad.
43. Para conseguir la estima del empresario, el mando debe utilizar toda su diplomacia para hallar un compromiso

entre las decisiones del empresario y las reivindicaciones de los subordinados.

44. Se reune a los trabajadores para comunicarles los objetivos y pedirles su opinión. De este modo, el jefe puede beneficiarse del criterio de cada uno antes de tomar una decisión.
45. Es inhumano exigir a los hombres un ritmo de trabajo demasiado rápido; su moral se vería gravemente dañada y las relaciones con los subordinados se harían muy difíciles.
46. Gracias a la participación y a la vinculación personal a un grupo de trabajo, el jefe y los subordinados van a hallar, juntos, el ritmo y el método de trabajo más eficaz con el fin de alcanzar los objetivos que el grupo se ha fijado.
47. El medio más seguro de que un jefe no tenga problemas y evite las complicaciones, es permanecer neutral en cualquier circunstancia, sin dar su opinión y sin implicarse emocionalmente.
48. Un conflicto entre un superior y un subordinado debe ser resuelto entre ellos como cualquier otro problema. Cada uno expone su punto de vista y analiza las causas del conflicto en una discusión franca y abierta con el fin de hallar una solución definitiva.
49. El jefe nunca debe colocarse en una situación delicada. Para evitar cualquier conflicto, debe utilizar lo menos posible el poder que le han delegado y, si lo hace, será para apoyar al empresario.
50. El jefe debe visitar el lugar de trabajo sin tomar ninguna decisión en el momento. Hay que dejar a la gente que solucione sus propios problemas, o bien informar al superior para saber a qué atenerse.
51. A un aprendiz, es mejor confiarlo a un subordinado con experiencia; la formación la adquirirá como pueda, así se ha hecho toda la vida y así es como sobresalen los mejores.
52. Las estructuras de una empresa han de ser flexibles y estar basadas en sus necesidades, funciones y objetivos.

La autoridad no ha de ser obligatoriamente jerárquica, sino que puede adoptar la forma de comités, que pueden variar en función de los problemas y la coordinación de los trabajos.

53. No hay que criticar o responsabilizar a nadie por un error cometido, ya que cualquiera puede equivocarse. Lo que hay que hacer, sobre todo, es conservar alta su moral.
54. No es necesario convocar a los trabajadores, ya que cualquier comunicación se puede hacer muy bien por escrito. De esta forma, se está seguro de que se transmiten al pie de la letra las ideas de la dirección.
55. Lo normal es que haya conflictos, pero de lo que se trata es de examinarlos en grupo como cualquier otro problema precisando sus causas, y tratar de resolverlos analizándolos a fondo.
56. Finalizado un trabajo, el jefe debe reconocer de modo adecuado el esfuerzo y el mérito de cada uno de sus subordinados. Puede disminuir la disciplina provisionalmente para restablecer las buenas relaciones entre las personas.
57. Para conseguir la estima del empresario, el mando debe demostrar que sabe mantener una buena atmósfera en la empresa e informarle sólo de las buenas noticias.
58. Una empresa debe tener unas estructuras jerárquicas sólidas (de arriba a abajo), donde todos conozcan exactamente sus funciones, poderes y responsabilidades; con ello se consigue mejorar la dirección y la disciplina.
59. Un jefe debe actuar con tranquilidad y de forma amistosa, no dudando en abandonar sus posiciones o modificar sus puntos de vista, con el fin de evitar las desavenencias, salvaguardando de esta forma la cooperación.
60. El mando de una empresa debe fundar sus decisiones en objetivos realizables y en un rendimiento medio, una vez que ha recogido las diversas opiniones y hallado un modo de ponerlas en práctica que sea aceptado por todos.
61. Las reuniones con los subordinados deben proporcionar la ocasión al jefe para oír las lamentaciones de sus subordinados y tratar de remediarlas lo antes posible con el fin

- de conservar un buen clima de trabajo en el seno de la empresa.
62. Cuando un subordinado tiene dificultades, el jefe ha de sugerirle alguna solución y ayudarle en la realización de sus tareas. A veces resulta conveniente cambiar de opinión si la solución sugerida es fructífera, aunque no hay que olvidar los imperativos de la producción.
63. Estimulando a los trabajadores a hallar por sí mismos una solución original a sus problemas mediante reuniones de grupo que traten de la creatividad, es como se suelen aceptar mejor las innovaciones, puesto que éstas emanan de las mismas personas que van a vivirlas.
64. Lo mejor es zanjar cualquier conflicto con un subordinado sirviéndose de la autoridad y del poder. Un subordinado debe obedecer las órdenes y, si no lo hace, el jefe puede recurrir a medidas disciplinarias para imponerlas.
65. Las pocas reuniones con los subordinados tienen la única finalidad de comunicarles las decisiones adoptadas por la dirección e informarles de la forma de ejecutar el trabajo.
66. Cuando un mando tiene un conflicto con su superior, debe tratar de llegar a un compromiso con él. De este modo, todos ganan al menos un poco y cada cual queda satisfecho.
67. A un aprendiz se le debe integrar lo más rápidamente posible en su grupo de trabajo, y cada miembro ha de ayudarle para que pueda situarse mejor en el grupo y comprender mejor su trabajo. El jefe ha de ayudarle a distinguir sus propios objetivos y a resolver por sí mismo los problemas, gracias a la colaboración de todos los miembros.
68. Un jefe debe asociar las exigencias de la empresa con las posibilidades individuales de cada uno; el ritmo de trabajo se ha de calcular para lograr una producción media global aceptable.
69. No se pueden evitar los errores de los subordinados; lo mejor es no prestarles atención y tratar de incluirlos en el precio de coste.

70. El mando de una empresa debe reunir a las personas que van a ejecutar las decisiones con aquellos que poseen los informes pertinentes, y después hacerlos participar en todas las decisiones importantes. De este modo, se crea un mayor sentimiento de vinculación en los subordinados.
71. Son los expertos quienes tienen que determinar la mejor forma de remunerar a los trabajadores. De este modo, se evitan las discusiones interminables con los insatisfechos.
72. Un jefe puede mitigar la resistencia a las innovaciones insistiendo en las ventajas que todo cambio procura al individuo. Si la resistencia es muy fuerte, se renuncia al cambio.
73. Para mantener su autoridad, el jefe debe preocuparse, ante todo, de la moral de los subordinados. En consecuencia, utilizará el poder que le ha sido delegado sólo para conservar un clima amistoso y fomentar la lealtad.
74. Las reuniones con los subordinados tienen lugar para dárles la ocasión de participar, hacer sugerencias y contribuir a las decisiones que se van a adoptar en grupo con ocasión de las operaciones a realizar.
75. Las estructuras de una empresa deben permitir a cada uno ocupar una categoría jerárquica establecida en función de los méritos reconocidos.
76. Un jefe debe explicar al aprendiz su trabajo y debe asegurarse de que lo ha comprendido. Ha de seguir su evolución, animarle o criticarle, hacerle propuestas positivas en el caso de que tenga problemas personales, pero, sobre todo, no debe apremiarle demasiado al principio.
77. Para conservar la autoridad, el jefe debe saber cómo establecer cierto equilibrio entre los hombres y el trabajo. Ha de ser flexible y utilizar el poder que le han delegado "con mano de hierro en guante de seda".
78. Hay que evitar cualquier conflicto con un superior adoptando íntegramente sus puntos de vista. Si a pesar de todo se presenta un conflicto, lo mejor es permanecer neutral, o, si es viable, endosárselo a otro.

79. El mejor modo de que el empresario le estime a uno, es admitir la integración en un grupo de dirección en el que cada uno tenga la ocasión de conocer perfectamente los aspectos positivos y negativos de sus miembros y donde cada cual goce de libertad para participar, sin miedo de ser enjuiciado o evaluado.
80. Hay que evitar a toda costa cualquier conflicto con los subordinados; y para ello, lo mejor es permanecer completamente neutral y no tomar partido.
81. Si el sindicato y las leyes lo permiten, el mejor medio de remunerar a los trabajadores es en función del rendimiento. Cuanto más produce un subordinado, en calidad y cantidad, más salario recibe; cuanto menos produce, menos cobra, y ello sin límites de mínimos.
82. No es necesario hacer nada cuando un trabajo ha finalizado; además, la dirección ya tiene previstos otros trabajos: sólo hay que dárselos a conocer a los subordinados.
83. Cuando un subordinado tiene dificultades, el jefe puede ayudarle a analizar y comprender el problema invitándole a discutirlo con franqueza en grupo, con el fin de hallar juntos la mejor solución.
84. El jefe puede mitigar la resistencia a los cambios gracias a su autoridad. Una disciplina bien establecida no admite resistencia; los subordinados comprenden perfectamente que tienen que obedecer.
85. La competencia del mercado obliga a exigir de los subordinados un ritmo de trabajo acelerado, practicando una supervisión y una disciplina severas.
86. Cuando un subordinado se niega a realizar un trabajo, el jefe debe demostrarle que las normas se han establecido en beneficio de todos y debe pedirle que se adapte a ellas; si no lo hace, puede tratar de aligerar su trabajo con el fin de hallar una solución en el futuro.
87. Con el fin de fijar un baremo de retribuciones para los trabajadores, es conveniente hacerles participar en su elaboración. Además, es necesario que el trabajador también pueda participar en los beneficios que la empresa ha obtenido gracias a su colaboración.

88. Es conveniente que un aprendiz sepa en seguida quién es su jefe y a quién debe obedecer. El jefe debe informarle en función del contenido de su tarea, indicándole la forma de realizarla y asegurándose de que la cumple.
89. El jefe tiene que conservar su autoridad de manera que los subordinados le respeten. Para conseguirlo ha de utilizar el poder que le han delegado para lograr el mejor rendimiento de sus subordinados, aunque tenga que sancionar duramente a las personas que no acaten sus órdenes.
90. El mando de una empresa debe tomar sus decisiones de manera que los empleados las acepten. Además, ha de ser capaz de modificarlas si los subordinados se resisten a ellas.
91. Un modo idóneo de remunerar a los trabajadores es asegurarles un salario mínimo al que se pueden añadir primas por rendimiento y por méritos.
92. Cuando se presenta un conflicto el jefe tiene que dejar que se "enfrie" la situación. A continuación, hay que buscar una solución equitativa, siendo justo pero firme.
93. Cuando un subordinado se encuentra en dificultades, el jefe debe imponerle las soluciones que le parezcan más eficaces y rentables, sobre todo para la empresa.
94. A un aprendiz lo mejor es darle sólo una descripción general de su tarea, ya que así le será más fácil ponerse a trabajar de la forma que le parezca más agradable. Su jefe debe guiarle como un padre hace con su hijo.
95. Cuando se ha cometido un error, lo que hay que hacer antes que nada, es hallar al responsable para imponerle una sanción apropiada.
96. El jefe ha de fijar los objetivos generales de sus subordinados, y después ha de animarles para que se pongan a trabajar del modo que les sea más agradable.
97. Para conseguir la estima del empresario, el mando debe transmitir, sin deformarlas, las decisiones de la dirección a los subordinados. Por otra parte, ha de transmitir las reclamaciones de los subordinados al empresario para saber exactamente lo que les ha de responder.

98. Un jefe debe emplear todas sus energías en formar y conservar un grupo de trabajo en el que se reunan los superiores y los subordinados, con el fin de hallar en común las soluciones ideales a los problemas de la empresa.
99. Un jefe ha de tratar de no mezclarse en las dificultades de sus subordinados ya que, de todas formas, la experiencia es el mejor maestro. Si uno comienza a dar consejos, corre el riesgo de equivocarse.
100. Un jefe debe saber conciliar las diversas tendencias que se oponen y ha de ser lo suficientemente flexible en sus decisiones como para adoptar soluciones de compromiso que sean idóneas para evitar futuros conflictos.

Cuestiones

1. Realizar el test y analizar las contestaciones aportadas, indicando a qué estilo de gestión o dirección corresponde.
2. Si no se siente capaz de hacer el análisis, bien por desconocer los estilos de dirección, bien por considerarse inexperto como analista, puede remitir los resultados a Agence d'Arc, 5125 rue du Trinnon, Montreal 427, Canadá, y ellos analizarán las contestaciones comunicándole los resultados.

No olvidar

- Las teorías de MacGregor y de Ouchi, y la rejilla gerencia de Blacke y Mouton, así como los ocho estilos de dirección de Reddin.
- Los estilos de dirección pueden ser compatibles entre sí.
- Los estilos de dirección y la motivación no son conceptos análogos.
- Los estilos de dirección están en relación con la función que desempeña la cualidad del jefe.
- Un test debe ser sensible, es decir, medir cualitativamente, las respuestas del actor.

- El comportamiento individual del jefe determina el comportamiento del grupo (compañeros) y de sus subordinados.
- Un jefe puede adoptar posiciones distintas con sus compañeros y subordinados.

Desde hace ya meses, don Amadeo Reina es un empresario de éxito. Su empresa, o mejor dicho, la empresa de la que es Consejero delegado, ha alcanzado en los últimos años un éxito extraordinario en el sector de la distribución y comercialización de productos de consumo.

El Instituto de Técnicas Superiores ha contactado con él para que dé una conferencia en el Master de Gestión Empresarial, explicando cuales fueron las claves de su éxito y qué sistema de Management aplicó en la expansión triunfal de su empresa.

El Sr. Reina, al preparar la conferencia, decidió enfocarla desde su perspectiva personal, su experiencia y sus decisiones individuales, y por lo tanto limitarla a la función técnica del Manager como experto en la expansión empresarial, y no como Director de empresa o Director de los equipos humanos que la componen.

En realidad, el Sr. Reina iba a centrar su conferencia en el análisis de las leyes que se deben aplicar en cualquier proceso de desarrollo empresarial:

- La ley del cuadrado cubo.
- La ley de Pareto.
- La ley de la velocidad del Convoy.

La dimensión de una empresa debe estar en perfecta sintonía con su estructura y con su organización, y estos con la estrategia y objetivos de futuro. Las tres leyes enumeradas determinan las cuestiones del progreso y expansión de las empresas:

1. La ley del cuadrado-cubo establece que la potencia, la *performance*, los resultados de una organización son función del cuadrado de su dimensión característica, mientras que los inconvenientes, los problemas, los costos, son funciones del cubo de dicha dimensión.

Hay pues que prever antes de lanzarse al crecimiento, la solución de los muchos problemas que se van a presentar. La empresa incrementará al cuadrado sus ingresos, su dimensión, su organización, etc., pero sus problemas se elevarán inevitablemente al cubo.

La consecuencia de esta ley es que toda empresa dejada libremente a su crecimiento vegetativo, llega antes o después a la crisis, cuando alcanza una dimensión característica suficientemente grande. Tan sólo se arreglará este bache reacondicionando estructuras y procedimientos.

En ocasiones, esta ley pone en entredicho la política de fusiones de las empresas, pues resulta que después de fusionadas no alcanzan la *performance* de sus sumas individuales antes de la fusión. Por eso, la economía de escala hay que observarla con detenimiento y recelo.

Cada empresa tiene su tamaño adecuado; ya sea por posición en el mercado, por características del sector o por razones internas, cada empresa tiene su perfecta dimensión. En general, el querer modificar su tamaño es un peligro, y casi siempre, una equivocación.

2. La ley del 80/20 o ley de Pareto dispone que el 20 por 100 de las ocurrencias suponen el 80 por 100 de su valor significativo.

Muchas veces, los problemas cotidianos de la empresa no dejan ver al gerente la problemática empresarial estratégica. Así, por esta ley, hay que concentrar nuestro esfuerzo en aquellos asuntos que resuelven la mayoría de las cuestiones. Solucionando el 20 por 100 de los problemas (los más importantes) se habrá dado solución al 80 por 100 de la conflictividad.

Pareto definió esta ley en los años veinte aplicándola a la economía. Decía el 20 por 100 de la población detentaba el 80 por 100 de la riqueza, o que el 15 por 100 de las facturas representarán el 85 por 100 de la facturación.

En la teoría de sistemas del *management*, el 10 por 100 de las entradas de un sistema suponen el 90 por 100 de la carga de trabajo.

Aplicada a la técnica del *management*, la ley de Pareto busca, con el menor esfuerzo, solucionar los problemas más importantes para alcanzar los resultados más prioritarios. Son consecuencias claves:

- En una organización, el 10 por 100 de los directivos toman el 90 por 100 de las decisiones.
- En una organización, el 10 por 100 de los directivos acaparan el 90 por 100 de la capacidad del buen *management*.

Así, la consecuencia fundamental de la aplicación del 80/20 se basa en concentrar todo esfuerzo en la solución de los escasos temas estratégicos, lo que nos llevará a alcanzar los mejores resultados al menor costo y en menor tiempo.

3. Por último, la ley de la velocidad del convoy o de máxima *performance* es imprescindible para la buena coordinación en los procesos expansivos de una empresa.

Una empresa es el resultado conjunto de los diversos motores que la forman. La empresa es el convoy y los motores son sus departamentos (administración, producción, técnico, comercial, etc.). Si uno de estos departamentos está descompensado, afectará la marcha eficaz de los demás.

La fuerza, la velocidad máxima de la empresa, tendrá que acompañarse a la máxima velocidad o potencia de su elemento más lento o débil. Si esta ley se aplica al *management*, se obtienen dos consecuencias importantes:

- En una empresa, su *performance* máxima está limitada por la del peor de sus elementos o departamentos. De nada sirve una enorme actividad comercial si la fábrica no puede producir tantas unidades.
- En una empresa la *performance* máxima está limitada a la máxima de su estructura de *management*. El *management* es una pirámide de cinco caras.



Si estas cinco caras no tienen un desarrollo equilibrado, provocan una deformación que impide su correcto funcionamiento, y la *performance* se limita a la cara menos desarrollada.

Don Amadeo Reina había cumplido estas leyes en el periodo de expansión de la empresa, y pensaba que su formulación era eficaz y entretenida para un grupo de personas que cumplían con una fase final de su formación, antes de integrarse en el mundo de la empresa. Estaba seguro de que, aunque el enunciado pudiera resultar algo superficial, su contenido era absolutamente científico, técnico y realista. La empresa se mueve así.

Cuestiones

1. *Analizar las leyes físicas del management. Comprobar sus enunciados, sus efectos, su eficacia y su veracidad en el sistema actual de mercado.*
2. *Comparar las leyes físicas del management en los tres estados de la empresa: expansión, equilibrio y regresión.*
3. *Investigar si existen otras leyes físicas del management.*

No olvidar

- El *manager*, como directivo máximo de la empresa, asume la función de: organizar, integrar, dirigir, controlar y planificar.
- La cultura de empresa marca el estado de *management*.
- Las leyes físicas del *management* se completan con las leyes humanas.
- El *management* es en síntesis el sistema de tomar decisiones y de dirigir equipos humanos.

- La ciencia del *management* es una ciencia moderna.
- Una empresa triunfa cuando consigue dar una respuesta positiva a sus problemas internos y a los deseos de su demanda.
- La competencia es hoy uno de los primeros retos del *management*.
- El que tiene el poder, normalmente no desea ningún cambio, ya que esto le puede quitar parte de su poder.

La empresa de cosméticos de la familia Gavilanes llevaba en el mercado cuatro generaciones. Desde hace 11 años había pasado a ser Cosméticos Gavilán, con seis tiendas: dos en Madrid, una en Barcelona, otra en Palma de Mallorca, otra en Sevilla y la última en Biarritz; era una importante empresa de comercialización de productos de droguería, aunque seguían fabricando casi artesanalmente la colonia, los desodorantes y los fijadores de pelo.

La gestión de la empresa siempre había estado encomendada al mayor de los hijos. Parece como si fuera una herencia en la que el mando y la autoridad estaban ejercidas por el primogénito. Después de tantos años, el accionariado, que estaba al 100 por 100 en manos familiares, se encontraba, sin embargo, muy repartido. Germán Gavilanes IV era el Gerente, y el verdadero responsable de la empresa.

Aunque se había formado más que sus antepasados, no tenía una verdadera formación como técnico en gestión de empresas; por ello, estaba muy preocupado. La competencia era grande, la lucha de precios cada día más acuciada y la carga laboral muy fuerte. Entre las seis tiendas más la oficina la empresa contaba con 32 empleados, de los cuales (y esto era fundamental para Germán Gavilanes IV) 19 pertenecían a la familia.

La responsabilidad de Germán Gavilanes IV como *manager* tenía una doble vertiente:

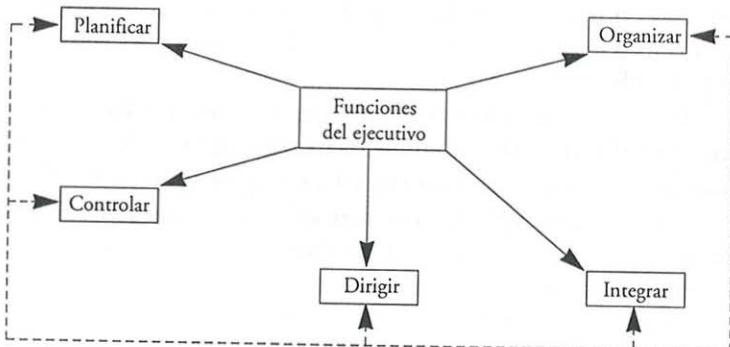
- Frente a la empresa.
- Frente a las personas que manejaba.

El negocio había dejado de ser una mera entidad económica para convertirse en un ente social, y los trabajadores en la doble condición que en este caso tenían debían ser especialmente tratados, y la dirección, el control y la motivación se hacían más difíciles.

Germán Gavilanes IV decidió afrontar el problema del futuro y de la nueva estrategia de Cosméticos Gavilán, conocedor de que los tiempos que se avecinaban iban a ser inexorablemente muy duros; conocedor también, de que las formas tradicionales de gestión y explotación habían dado muy buenos resultados en el negocio. Además pensó que los más críticos con su nuevo planteamiento iban a ser los miembros de su familia.

Ante los nuevos objetivos y medios empresariales, el propio Germán Gavilanes dudaba de que fueran a resultar más eficaces que los existentes. En definitiva, quería, con una expansión moderada, modernizar la oferta, llegar a un público no tan selectivo, incrementar la gama de producto, invertir en procesos de producción más modernos; dar un aire más actual a una empresa magníficamente situada en el mercado, pero cargada de tradición e historia que olían a antigüo.

Él, como ejecutivo principal, debía colocarse en una posición central, asumiendo las más importantes funciones empresariales.



Planificar significaba para él determinar los objetivos a alcanzar; saber dónde debe ir la empresa en la próxima generación; pensar en futuro, construir el futuro.

Organizar suponía crear métodos, procedimientos y estructuras; es decir, hacer las cosas como había que hacerlas.

Integrar era elegir las personas adecuadas para los puestos y hacerles partícipes del desarrollo del negocio, punto éste especialmente delicado por el vínculo familiar; una cosa es la familia; pensaba, otra cosa es el trabajo, y cuando los dos se unen algo se estropea.

Dirigir es indicar cómo y porqué, establecer el cauce por donde se debe ir. En su caso necesitaba, no ya de una autoridad formal y moral, sino de un temperamento especial, mitad paternalista, mitad déspota, mitad técnico, mitad humano.

Finalmente, estimaba que el control era fundamental. Controlar no es medir, controlar no es fiscalizar, es simplemente comprobar que las cosas que hoy se hacen en la empresa son buenas para los futuros objetivos marcados.

Don Germán Gavilanes sabía de sus limitaciones. Era un gerente humilde en sí mismo; por eso dudaba constantemente de sus decisiones y en concreto de su ambición por modificar las cosas de "nuestra casa".

Había hecho partícipe de esta inquietud a sus dos hermanos y a alguno de sus primos. No había comentado nada a su único hijo (el futuro gerente), que estaba terminando su formación en la Facultad de Ciencias Económicas. La respuesta de sus familiares había sido desigual. Unos le animaban a que tomase las decisiones que considerase convenientes. Otros le aconsejaban que dejase las cosas como estaban, pues no iban mal: más vale bueno conocido que mejor por conocer.

Es evidente que a la hora de tomar la decisión, la tomaría él solo. No tendría apoyos. Si el resultado fuera positivo, todos se sumarían como parte autora apuntándose el tanto. Si el resultado fuese negativo siempre habría una voz que se alzara fuerte diciendo: ya lo sabía yo.

Lo que más le animaba a reestructurar el negocio y a darle un aire nuevo, era el considerar que la empresa es un ente vivo que ha de amoldarse a las exigencias del mercado, que ha de renovar cada día su oferta y captar cada día, una y otra vez, la atención del cliente potencial, consolidando su cartera. En una palabra: o se mueve el negocio o el negocio se muere.

En su balanza particular de cosas buenas y cosas malas venció la moderación. Reunió a todos los trabajadores y a toda la familia. Esto ya fue algo insólito. Tenía todo el negocio reunido en el mismo sitio y durante algo más de treinta minutos expuso sus teorías, lo que iba y lo que no iba a hacer. El había resumido conceptualmente su intervención en siete puntos:

- Llevar a la mente de todos que hay que pensar en el cambio. Renovarse o morir. Si no se hacía ahora había que ir preparándolo para hacerlo en el futuro inmediato.
- La empresa tenía un gran activo: El nombre, la marca, la antigüedad, la historia, pero eso no era suficiente para subsistir en un mercado cruel y activo.
- La modificación funcional y orgánica, empresarial y estratégica, no lo iba a realizar bruscamente pero desde el día siguiente empezaría a hacer pequeños cambios, a veces imperceptibles, pero necesarios para acomodar su oferta.
- La publicidad jugaría un papel fundamental.
- Su hijo, ya futuro Gerente, empezaría a trabajar con él.
- En los cambios desearía la mayor colaboración de todos.
- Finalmente era un riesgo calculado y asumido. Había que empezar a preparar los pies para dar el paso.

Muchos de los reunidos no se enteraron de nada, le felicitaron sin saber porqué y pensaron que Germán Gavilanes IV estaba un poco arterioesclerótico y que cuanto antes viniera Germán Gavilanes V, mejor.

Germán Gavilanes IV pensó: ya soy gerente de verdad, controlo el *management* de la empresa.

Cuestiones

1. Analizar el concepto de *management* y dirección, encuadrados en los principios estratégicos de la empresa actual.
2. Determinar la actuación expuesta en el caso, sus efectos, aciertos y equivocaciones.
3. Estudiar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la dirección de la empresa.
4. Comprobar qué otras medidas se podrían haber tomado.

No olvidar

- Una organización sólo puede subsistir y mejorar si logra tener una dirección capaz de tomar decisiones adecuadas.
- Una organización es un ente vivo en el mercado.
- Las leyes del *management* y del liderazgo.
- La organización formal e informal de la empresa y su repercusión en los estilos de dirección.
- Los riesgos y conflictos de las decisiones del ejecutivo.
- La denominada “soledad” del ejecutivo.
- El *management* es un elemento clave en la organización, pues es el responsable de la actuación de las otras personas, de su coordinación y de la consecución de objetivos.

46

ESTILOS DE LIDERAZGO

Don Octavio Palacín es el accionista mayoritario de la empresa de publicidad y promoción Palacín Publicitarios, S.A. y al mismo tiempo, Presidente y Consejero delegado. Cuando fundó la empresa hace 42 años alcanzó una posición privilegiada en el mercado por la originalidad y eficacia de sus campañas, y el trato directo y personalizado a los clientes.

Don Octavio había tomado las riendas de su compañía. Se había convertido, y lo era por derecho propio, en el *factotum* de la empresa. A nivel profesional, también había conseguido una destacada posición de liderazgo en las asociaciones profesionales del sector. Su carácter fuerte, a veces avasallador, le conducían a ocupar casi siempre una posición destacada.

En Palacín Publicitarios, S.A., este carácter dominante era todavía más característico. En la empresa nadie dudaba de que él era el dueño, que él mandaba y que por él pasaban todos los asuntos, fueran temas de trámite o fueran decisiones estratégicas. Lo curioso es que este liderazgo impuesto era admitido por todos los trabajadores, que además le admiraban profesionalmente. Era respetado, temido, obedecido, admirado, y no muy querido, aunque el personal le era fiel.

Con esta política de gestión, es decir, unidad de mando, unidad de gestión, unidad de decisión, etc., la empresa se mantuvo en las primeras posiciones del mercado durante casi 20 años. Sus muchos éxitos comerciales revistieron a don Octavio de una aureola de triunfador y de líder indiscutible. Su fuerte carácter terminó forjándose en estos años: tenaz, reposado, seguro y algo distante.

Sin embargo, con el *boom* publicitario empezaron a instalarse en España empresas multinacionales con formas nuevas de hacer publicidad. El mercado dio un giro de 180° y don Octavio, tras aguantar la tormenta comercial, tal y como su carácter le pedía, llegó a la conclusión de que tenía que replantearse el futuro estratégico de la empresa, si quería seguir ocupando la posición de liderazgo que había conseguido en el mercado.

Era consciente de que en su caso, el liderazgo que había impuesto en su persona, coincidía con el liderazgo natural surgido tras 20 años de trato en su empresa con los trabajadores, y de su empresa en el mercado. Esto le llevó a buscar en Estados Unidos una gran empresa de publicidad y a "venderse" bien ante ellos para colocarles un paquete del 33 por 100 de sus acciones, y poder así competir con las nuevas fórmulas que la evolución del mercado publicitario habían impuesto.

La empresa MWK Advertising, Ltd. aceptó la participación, si bien se reservó la posibilidad de incrementar su posición en la empresa hasta el 55 por 100 en los próximos años. A partir de ese momento Palacín Publicitarios, S.A. pasaría a ser Palacín & MWK. Con la entrada del capital estadounidense cambiaron muchas cosas en la empresa: cambió la creatividad, orientación comercial, algún ejecutivo y la forma de dirigir.

Se mantuvo a don Octavio como Presidente y Consejero delegado, pero se nombró un Director general, y se organizaron comités de dirección, exactamente cinco comités: el financiero, el creativo, el de producción, el comercial y el estratégico. Al Presidente este nuevo orden no le gustaba nada, pero tuvo que rendirse a la evidencia, porque los resultados fueron espectaculares. En lugar de permanecer en su puesto de Presidente, don Octavio fue poco a poco mezclándose más en los temas diarios de la empresa. Sus opiniones, sus decisiones, sus formas de ver el negocio siempre fueron acertadas. Era un gran profesional y como tal actuaba y así estaba considerado por todo el mundo.

Sus socios americanos, que habían entrado en la empresa por la confianza que tenían en él, se dieron cuenta de que habían acertado.

El desarrollo de la nueva estructura de la empresa, es decir, el trabajo de los comités, era satisfactorio, pero faltaba entre

ellos un nexo de unión. Don Octavio asumió esta función presidiendo todos los comités y coordinando y controlando las acciones que se tomaban en cada uno. Eso sí, en el seno de cada comité existía total libertad de opinión; los profesionales que trabajaban en la empresa podían y debían aportar con su profesionalidad lo mejor de cada uno.

"Nuestro querido presidente" era eso: un hombre querido y respetado en la empresa y un jefe, un verdadero jefe admirado y conciliador.

La gestión de la empresa actuaba ahora por cauces más modernos y acordes con los tiempos y exigencias de un mercado enormemente dinámico y competitivo. Se había producido una delegación de funciones, un trabajo en equipo, una formación y un *management* por objetivos de muy buenos resultados. Y así fueron pasando algo más de 15 años. Palacín & MWK estaba, ejercicio tras ejercicio, entre las posiciones 3 y 4 del ranking nacional de empresas de publicidad.

La compañía norteamericana llegó a ejercer su opción y a adquirir el 55 por 100 de la empresa. Don Octavio estuvo enormemente afectado por la pérdida de la mayoría, pero no se le notó.

Al comenzar la década de los 90, el mercado había dado otro espectacular cambio. La crisis económica, el reajuste de gastos, la proliferación de medios, etc., afectaron tanto al sector publicitario, que se podía temer lo peor. En este momento, MWK Advertising decidió vender un 33 por 100 de su participación, colocándola en el mercado a pequeños inversores. La mayoría fueron medios publicitarios y clientes. Preparó once participaciones que vendió a seis nuevos accionistas.

Así y de esta forma indirecta, el Sr. Palacín con su 45 por 100 volvía a ser el accionista mayoritario; las cosas cambiaron, pero no mucho. El cambio se centró sobre todo en una política de reducción del gasto, de subcontratación de servicios, de motivación del personal. En esta tercera fase de la vida de la empresa, la figura de don Octavio fue todavía más importante. En los momentos en que se produjeron despidos, desaparecieron servicios, se agilizó la estructura, etc., don Octavio siempre estuvo al lado de su personal: se pagaron indemnizaciones elevadas y mantuvo siempre una actitud positiva, integradora y de amigo, no de jefe.

En estos últimos años, el Sr. Palacín sigue siendo Presidente de la empresa. Se han nombrado Consejero delegado y Director general a dos nuevos profesionales; uno de ellos ya pertenecía a Palacín & MWK. Se mantienen dos de los cinco comités: el financiero y el comercial. Se buscan ideas nuevas para sobrevivir en un mercado peligrosísimo. En el mapa actual de la empresa, don Octavio sigue siendo el mejor: se lo sabe todo, tiene magníficas ideas; todos, propios y ajenos, le consideran un gran líder.

Sin embargo, el Sr. Palacín ya no tiene el empeño de hacerlo él todo, y deja hacer a los demás. Él se dedica a pensar, a tratar con los clientes, a tratar al personal, a animarlo, a impulsarlo. Tras la regulación de empleo que tuvo que hacerse, parece como si quisiera mimar al personal que ha permanecido, y precisamente en eso se afana más que en otras cosas.

Han pasado seis años desde el nuevo enfoque empresarial, y parece que Palacín & MWK ha solventado sus apreturas en la crisis económica. Sigue en posición más o menos importante, y las perspectivas son buenas, muy buenas. Don Octavio (que ya es mayor) está contento de tantos años de trabajo, del esfuerzo de su personal; lo único que le gustaría es que la compañía volviera a llamarse Palacín Publicitarios.

Cuestiones

1. *Analizar y comparar entre sí los diversos estados de liderazgo que aparecen en el supuesto. Determinar sus grados de eficacia señalando sus puntos fuertes y débiles.*
2. *Comparar los estilos de liderazgo con las teorías sobre el liderazgo, y comprobar si son compatibles los estilos de liderazgo entre sí.*

No olvidar

- El liderazgo se define como la capacidad de ciertas personas para influir en otras.

- Estilos de liderazgo, sistemas de liderazgo y teorías sobre el liderazgo son conceptos diferentes.
- Las teorías X e Y de MacGregor y la teoría Z de Ouchi.
- Los rasgos psicológicos del líder.
- La rejilla gerencial establecida por Blake y por Mouton.
- El efecto del trabajo en grupo, sobre todo, para alcanzar responsabilidades comunes.
- La influencia del mercado en la estrategia de empresa.
- *Management* y liderazgo son conceptos diferentes.
- Las funciones del líder.

47

SOBRE EL LIDERAZGO

1. Si quieres manipular los conceptos, manipula las palabras (Lenin).
2. Felipe II gobernó el mundo; alcanzó hermosos triunfos y no le faltaron tristes fracasos; pero entre otras cosas edificó El Escorial, que le representará siempre como un rey. Esto le salvará ante la Historia (Fernando Chueca).
3. Sólo es válida la concepción del individuo como ser radicalmente racional (Kant).
4. El hombre busca una forma de vida, por tanto algo inconcluso (Nietzsche).
5. No existen modelos o sistemas perfectos y rectilíneos. Los esfuerzos heterogéneos no pueden eliminarse entre sí. Al contrario, deben complementarse (Vaclav Havel).
6. La racionalidad burocrática es el gran peligro de la modernidad (Max Weber).
7. Hay muchos tipos de liderazgo, pero ¿es importante el estilo de liderazgo? Sí, hasta cierto punto. El estilo de gerencia influye sobre la satisfacción de los subordinados (Michael Nash).
8. Nos creíamos semi-dioses.
Almas fuertes, piedras sin dueño.
Mas he aquí que ahora salimos.
A campo abierto (José Hierro).
9. Lo único que podía pensar era en la ignorancia de todos cuantos se le acercaban. Todo era inaccesible y, sin embargo, había resuelto afrontarlo todo (Aldous Huxley).

10. Desde que he visto las infamias que se cometan en el mundo. Desde que he visto como se entrega fríamente a la muerte un pedazo de la Humanidad. Desde que he visto como mueren desamparados los hombres en la calle, he dejado de ser todo cuanto era. Ahora sólo soy anarquista (Pío Baroja).
11. A la vista de todo ello, Bonaparte se aferró aún más a sus proyectos. No era necesario hacer lo que los demás decían. Sólo había que hacer lo que él ordenaba y eliminar impedimentos (Thiers).
12. Fleming aprendió mucho de Wright y fue una de las preciosas suertes de su vida: ser formado por tal maestro. Pero también fue una gran suerte para Wright tener a su lado a aquel trabajador terriblemente imparcial y de una fidelidad absoluta (André Maurois).
13. Decía Don Quijote: No hay más que decir, ni más que hacer, ni más que pensar, por más que perseveremos en el mundo. Mis intenciones siempre las enderezco a los fines que yo quiero (Cervantes).
14. Desde el punto de vista morfológico los hombres poseídos por la pasión de mandar se dividen en dos grandes grupos: el fuerte, ancho, rechoncho, con tendencia a la obesidad que en la terminología moderna se denomina pícnico; y el enjuto, aguileño, delgado, o según esa terminología: ascético (Gregorio Marañón).
15. Ya lo tengo todo mandado. Mi poder es zarza que arde sin consumirse, impetuosa y expedita incluso en la vejez (Stalin).

Cuestiones

1. *Analizar el concepto de liderazgo e interpretar las frases anteriores en relación a los diversos modos de comprender y ejercer el liderazgo. Tanto desde un punto de vista activo como pasivo.*
2. *Analizar los rasgos psicológicos del líder, las circunstancias en el ejercicio del poder y los compromisos que el poder supone.*

3. *Determinar la posición del líder en la organización y en los grupos o reuniones de trabajo.*
4. *Comparar las similitudes y diferencias de los líderes impuestos y de los líderes naturales.*

No olvidar

- El liderazgo se define como la capacidad de ciertas personas para influir en otras.
- Existe una estrecha relación entre liderazgo y motivación
- La capacidad del líder se centra en: poder, comprensión de las personas, inspirar a los seguidores, crear un ambiente propicio en cada situación y facilitar y ayudar a conseguir objetivos.
- Los tipos de liderazgo, los estilos de liderazgo y las técnicas sobre el liderazgo.
- Las relaciones intergrupales y la reunión de trabajo.
- El *manager* y el líder coinciden en muchas cosas, no en todas, pero sobre todo en la capacidad de manejar personas.

48

LA CULTURA DE EMPRESA

Después de cenar, comentaba con mis hermanos (todos estábamos muy unidos, todos trabajábamos en la empresa familiar, todos actuábamos según un mismo estilo empresarial) que las empresas tienen una determinada forma de hacer las cosas, y no es solamente su *know how*, es más, es su filosofía, su ideología empresarial, su “conocimiento humano dentro de la empresa”. Don Marcial lo denominaba la *cultura de empresa*.

Don Marcial era nuestro viejo profesor de Organización de Empresas, obsesionado por las nuevas técnicas del *management*, a las que ni su edad, ni su condición, le permitían acceder. A pesar de ello, había hecho un esfuerzo loable para incorporar savia nueva a sus clases y a sus teorías. Una de estas teorías y, curiosamente, una de sus favoritas en aquel ya lejano curso, era la relativa, precisamente, a las culturas de empresas.

Según él, en cualquier organización, en cualquier empresa, siempre se mezclan diversas culturas, coexistiendo, una como dominante, otras como subordinadas. Todas las culturas de empresa se dan a lo largo y a ancho de la vida y de la estructura de la organización.

Don Marcial agrupaba las diversas culturas de empresa en cuatro familias concretas:

- Cultura autoritaria.
- Cultura de norma.
- Cultura de objetivos.
- Cultura de motivación.

y establecía antes de empezar a estudiar cada una, unos axiomas:

- a) Todas las culturas están llamadas a coexistir y a entenderse.
- b) Todas las culturas son buenas y malas, es decir, todas tienen ventajas e inconvenientes.
- c) Siempre hay una cultura dominante.
- d) Hay connotaciones propias o ajenas que aconsejan, en cada momento, adoptar una u otra cultura en nuestra empresa.

Es evidente que la competencia, la evolución del mercado, el estilo de dirección, en una palabra: la historia empresarial, condicionan la cultura de la empresa, pero es evidente también que nosotros hacemos nuestra empresa, y que nosotros imponemos nuestro concepto de cultura empresarial.

La verdad es que, entre don Marcial y don Fernando García Aguirre, hemos aprendido mucho de la cultura de empresa. Ambos eran tipos especiales; para ellos, las familias de estas culturas eran:

a) *Cultura autoritaria*: También llamada del *who*, porque su palabra clave es ¿quién?, ¿quién ha ordenado eso? La respuesta suele ser "Lo ha dicho don...". Lo cual suele significar que es suficiente. La cultura autoritaria es la cultura de ordeno y mando, con una autoridad fuertemente jerarquizada y centralizada.

En esta cultura hay que destacar:

- Ventajas: es rápida, barata, muy adecuada para los momentos de crisis.
- Inconvenientes: es limitada y su factor limitante es la capacidad del jefe.

Es una consecuencia típica de esta cultura, la aparición de los "cuellos de botella". Los jefes que desean que todos los papeles pasen por sus manos y no permiten que nadie tome decisiones si no son ellos, llegan a conseguir que una cultura que bási-

camente es rápida en las decisiones, llegue a crear parálisis en las organizaciones. Pero es que, son excepcionales los jefes que, aun siendo autoritarios, tengan la capacidad de delegar.

El jefe limita la empresa, pero también el jefe hace grande a la empresa.

b) *Cultura de la norma*: También llamada del *how*, porque sus preguntas clave son ¿cómo se hace eso?, o bien, ¿en dónde está escrito que hay que hacerlo así? Es la cultura funcionarial, en la que son más importantes la ritualización y la normativa, lenta e inamovible.

Es la denominada cultura burocrática; ya nos advirtió Max Weber que la burocracia era el gran peligro de la modernidad.

Entre sus ventajas e inconvenientes destacan:

- Ventajas: es estable, predecible e induce a la seguridad.
- Inconvenientes: no se adapta a los cambios, produce unos costes altísimos y puede conducir a la ineficacia total por exceso de burocracia.

De hecho, el hundimiento de los antiguos países de la Unión Soviética no se debió, como se ha publicado, a la ineficacia de la dictadura comunista, sino a la aplicación más estricta y extensiva de la cultura de norma: el Funcionariado. El hecho de que una persona reciba un salario del Estado y su salario dependa del puesto que ocupe y no de la producción y valor de su trabajo, lleva directamente a la infraproducción y la ineficacia. Cuando todos los trabajadores de un país son funcionarios, la corrupción y el *crack* están garantizados. Las dictaduras no son ineficaces económicamente (recuérdense Hong-Kong, Corea o Chile), lo son si, para asentar su poder, utilizan la cultura de la norma. De hecho, cuando ésta se implanta como fundamental, viola las leyes del *management* y está condenada al fracaso. Evidentemente, en tiempos de Marx y Lenin, tales leyes no habían sido formuladas, y menos aún experimentadas.

c) *Cultura de objetivos*: En la cultura de objetivos o cultura del *task* lo importante es realizar la tarea y cumplir los objetivos.

Su rasgo distintivo son las *task force* y la exigencia de resultados. Es la cultura de la competición despiadada y los logros a cualquier costo, pero también de la eficacia y eficiencia.

El objetivo es en sí un significado completo para la empresa. Se dice que el objetivo es el germen de la actividad y al mismo tiempo el final de ella. El porque sí, no vale; como no vale contestar "en nada" cuando alguien pregunta en qué piensas. Una acción realizada brillantemente, sin objetivo es siembra inútil el esfuerzo en vano, casi una imbecilidad.

En esta cultura son ventajas e inconvenientes:

- Ventajas: es eficiente, flexible y se adapta a los cambios.
- Inconvenientes: puede ser cara y desmotivar al personal por exceso de competitividad.

d) Cultura de motivación: La cultura de la motivación es una cultura que está basada en la cultura de objetivos, pero que empieza a aflorar en estos momentos en las empresas, y que en realidad tiene como misión conseguir la motivación, y por tanto, la felicidad de la gente que forma la empresa, porque se da por supuesto que los equipos motivados alcanzan los mejores resultados (clientes internos).

El sistema social se desarrolla más que nunca en la cultura motivante, y actualmente representa la tendencia más destacada del *management* internacional.

En la cultura de motivación hay que destacar:

- Ventajas: es eficaz, flexible, absorbe los cambios fácilmente y se autodinamiza.
- Inconvenientes: requiere unos grandes *managers* con formación y voluntad política para implantarla.

Es preciso recordar que de 10 años a esta parte en EEUU se han publicado estudios comparativos por sectores entre las empresas de mayor éxito y las de peores resultados. Ante la sorpresa de los investigadores, los factores de salarios, instalaciones, métodos y procedimientos eran prácticamente iguales para las empresas de éxito que para las fracasadas. En cambio, los bene-

ficios parecían estar en relación directa sólo con dos factores: imagen de la empresa y satisfacción en el trabajo.

La primera interpretación es que una empresa con beneficios produce buena imagen y satisfacción. Pero estudios posteriores revelan dos cosas:

- Que las empresas con beneficios, que por alguna causa pierden imagen y satisfacción de su personal, aumentan rápidamente sus pérdidas.
- Que una empresa con dificultades, que logra mejorar su imagen y la satisfacción del personal, alcanza rápidamente beneficios.

Lo cual lleva a la paradójica conclusión de que es la motivación del personal la que genera los beneficios y no al revés, y que lo conveniente es implantar la cultura de la motivación en las empresas.

Estas son las cuatro grandes familias de cultura empresarial. En realidad, las culturas explican por qué los directivos con autoridad sobre los hombres (*los managers*) deben preocuparse de saber en qué entorno cultural se mueven y cómo deben ejercer su autoridad, y explotar las ventajas del mismo. Por ejemplo, una cultura autoritaria puede ser útil en entornos de trabajo de equipos medianos, con personal poco cualificado, que demande realmente la autoridad del mando. Una cultura de la norma puede ser necesaria en entornos de alta seguridad (tratamiento de materias peligrosas, por ejemplo). La cultura de objetivo es útil en entornos profesionales de cierto nivel pero siempre que no llegue a socavar la seguridad de las personas. La cultura de motivación requiere unas estructuras previas. Lo que sí está claro es que solamente los *managers* pueden realizar dos funciones:

- El cambio cultural si se necesita (abandonar, por ejemplo una cultura de norma que conduce a la ineficacia y pasar a una cultura de objetivos).
- Detectar la necesidad de dicho cambio (adecuación de la empresa a su entorno).

Históricamente, estas culturas se han ido desarrollando y sucediendo, tanto en la sociedad como en sus estructuras económicas. De hecho, las formas políticas que adopten los pueblos (y también las empresas) pueden o no tener relación con la cultura que subyace detrás de ellas. Así, encontramos Estados que se llaman democracias populares, que en realidad son dictaduras que ejercen su autoridad bajo la cultura de norma, empresas que dicen estar descentralizadas pero que son empresas de una sola persona, que es la que toma las decisiones importantes, y cuya normativa refuerza la autoridad.

La primera en desarrollarse fue la cultura autoritaria. La cultura de norma aparece como una defensa ante ella. Los códigos, el derecho y las constituciones son normas para limitar la autoridad absoluta de los gobernantes. Roma era un Imperio de cultura de norma en un mundo autoritario (*lex dura sed lex*). De hecho, muchos países continúan en dicha cultura.

Sólo desde el punto de vista de la sustitución de culturas puede comprenderse que Roma, que había absorbido sin traumas toda clase de dioses y religiones, mostrara una virulencia particular hacia el cristianismo primitivo, y al final tuviera que aplicar el principio de “si no puedes vencerlo alíate con él”. Lo que fue curioso es que al aliarse con Roma, el Cristianismo, si no perdió su componente teológico de los dogmas, sí perdió el componente de cultura de la motivación que Jesucristo le insufló, y pasó a ser una estructura jerarquizada de norma (Derecho canónico).

La cultura de la norma prevaleció hasta la caída de Constantinopla y aparición del Renacimiento. La Reforma protestante fue un intento de implantar la cultura de objetivos, y la reacción de la Iglesia Católica dividió el mundo occidental en dos bloques:

- Los países germánicos y anglosajones, donde se empezó a aplicar una cultura de objetivos que tuvo como consecuencias la revolución industrial, el capitalismo burgués, la jurisprudencia como base de la justicia y el debilitamiento de los principios, que produce la llegada de democracias más o menos estables.

– El resto de los países del sur que generaron Estados con la estructura y las bases económicas del Imperio Romano (latifundio y servidumbre), con una justicia basada en tipificar en un código todos los casos posibles (Códigos civil, penal, administrativo, etc.), con fuerte burocracia y autoridad absoluta de los principios, prevaleciendo hasta nuestros días la cultura de la norma.

Sólo a partir del siglo XX, cuando se empezó a estudiar la psicología humana y los fenómenos de la motivación, se estableció la ciencia del *management* (prácticamente con Koontz y O'Donnell en los años sesenta, con los precedentes de Taylor y Fayol). Se intenta pasar a una cultura de motivación, en principio en las estructuras económicas (empresas), pero más tarde y a más alto nivel, se intenta producir cambios culturales en los países.

La crisis económica de los años setenta puede interpretarse por la subida de los precios del petróleo. Pero obsérvese su diferente incidencia; en EEUU, que estaban en plena crisis de imagen y llenos de insatisfacción interna (debido a su derrota en el Vietnam), produjo una depresión comercial y económica, sólo recordada desde finales de los años veinte. Japón, en teoría mucho más vulnerable a la carestía de los productos energéticos, pero que estaba inmerso en una dinámica de imagen triunfadora y satisfacción interna, logró superar la crisis, saliendo reforzado del proceso y aun con más superioridad económica respecto a América. Lo mismo podría decirse de Alemania y otros países europeos.

Por eso, en los planes de la campaña electoral, los candidatos intentan lanzar mensajes para “ilusionar” al electorado (se juega con las reglas de la motivación).

Ha de quedar claro que las decisiones de los directores son las que pueden llevarnos o sacarnos de determinadas situaciones de estado cultural. Pero además, hay otro factor que influye en las decisiones y estilo de dirección: la forma de ver el jefe a sus subordinados.

Podríamos pasarnos horas y horas hablando sobre la cultura de empresa, pero hay que dejar algo para otro día.

Cuestiones

1. *Analizar esta exposición y definir el concepto de cultura de empresa.*
2. *Comprobar la validez de las cuatro culturas expuestas. Sus relaciones, su importancia y aplicación en el sistema actual. Estudiar sus procedimientos de autocontrol, su nivel de coexistencia y sus relaciones sectoriales e internacionales.*
3. *Tratar de establecer un esquema diferente de culturas de empresa.*

No olvidar

- La cultura de empresa está en relación directa con el estilo de dirección.
- La cultura de empresa es un concepto vivo, móvil y adaptable. Es un instrumento del *management* empresarial.
- La cultura de empresa tiene relación directa con la formación, la comunicación, el liderazgo, la motivación y el *management*.
- Los estados económicos influyen directamente sobre la cultura empresarial
- Las leyes del *management* y las leyes del liderazgo.
- Una empresa crece cuando consigue dar respuesta positiva a sus problemas.
- La lucha obrera y el poder del *management*.
- La estabilidad en el empleo, las carreras profesionales, el equilibrio interpersonal y los conceptos de planificación.

49

EL CAMBIO SOCIAL

El Consejo de Administración de Viajes Belmar lo tiene claro. Es necesario provocar un cambio radical en la empresa. Viajes Belmar lleva 35 años en el mercado. Siempre ha sido una empresa media, media-alta y se ha mantenido estupendamente. Pero los cambios tecnológicos, la competencia, el mercado que reclama nuevos productos, la aparición de multinacionales y por supuesto, el acomodo de los empleados, exigen un cambio: cambio real y un cambio ya.

El Consejo de Administración encarga a la Subdirectora de la empresa, Flora Fuentes, hacer el cambio, y le da plenos poderes para que lleve a la práctica un plan que permita modificar las estructuras, los métodos y los procesos y hacerlos más operativos, más eficaces y más acordes con los objetivos a alcanzar.

Flora Fuentes, aunque está encantada con el encargo, sabe que le van a caer encima todas las críticas de una plantilla de más de 60 personas.

Lo primero que hace Flora es concienciarse del sentido y del concepto de cambio. El cambio social está regulado por una ley concreta que se enuncia de la siguiente manera: cuando en una organización introducimos un cambio para pasar de una situación a otra más eficiente, la evolución no es lineal, sino que al principio presenta un fenómeno de crisis y disminución de resultados, para después comenzar la recuperación y aproximarse, finalmente, a los resultados esperados.

Flora sabe que el cambio va a ser un trauma social en el que lo que más le preocupa es la resistencia. Desde el primer día, Flora observó, incluso antes de iniciarse el cambio, que los tra-

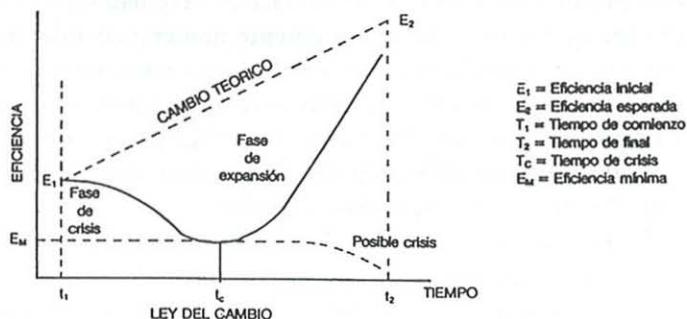
bajadores se oponían pasivamente a esta decisión. Este cambio se percibe como un obstáculo en el caminar del trabajador. La resistencia se convierte en una reacción ante ese obstáculo y por lo tanto ante el cambio.

Los trabajadores de esta empresa, que llevan muchos años trabajando juntos, se conocen bien. Sus reacciones emotivas ante el cambio se percibieron pronto y de distinta manera:

- El deseo de cada uno de conservar su status.
- El miedo al fracaso personal en el nuevo orden y la incertidumbre de sus resultados.
- Falta de comprensión del cambio.
- Temor a perder el prestigio adquirido y miedo a ser criticado.
- Resentimiento ante el compañero que puede resultar beneficiado en el cambio.
- Falta de preparación emocional adecuada.

La verdad es que Flora pensó que estas actitudes iban a ser pasajeras, y que sólo se mostrarían en el trabajo en una primera etapa, en la que criticarían las nuevas formas, tratando de demostrar que las anteriores, las de toda la vida, eran mejores.

Estaba convencida de que la ley de la resistencia al cambio se iba a producir inexorablemente y estaba dispuesta a afrontarla con paciencia y persuasión.



Flora estaba segura, tal y como se refleja en el gráfico anterior, de que:

- En la fase de crisis (inevitable), la ley de resistencia al cambio está presente normalmente en el ser humano. Para luchar contra ello decidió tomar estas medidas:

- Información.
- Motivación.
- Estímulo.
- Integración.

Cada una de estas técnicas precisaría de una implantación científica. De la información se encargó ella personalmente. De la motivación hizo responsable a los jefes de departamento. Para el estímulo pidió la colaboración del Jefe de personal y para que la integración fuera eficaz se ganó a los tres líderes de la empresa, es decir, a las personas cuya actitud arrastraba otras actitudes.

- En la fase de expansión, pensó marcarse objetivos intermedios, pues sólo cuando algo nos sale bien nos atrevemos a iniciar nuevas cosas. Por ello, decidió el cambio por fases, de manera que fuera entrando poco a poco en el quehacer diario de todos.

Flora había recibido del Consejo de Administración (además de la orden de llevar adelante el cambio) dos ideas muy claras. Por un lado, que el cambio era imprescindible en el estado actual de la empresa, y que sólo las organizaciones que aceptan el cambio pueden triunfar. Si una empresa no supera la fase de crisis, y la resistencia al cambio gana al mismo cambio, quedará incapacitada para seguir en el mercado. El cambio tiene que ser superable.

Por otra parte, también se le había advertido del efecto de la teoría de Argynnis, según la cual los trabajadores suelen tener reacciones infantiles y suelen poner en tela de juicio la capacidad de los jefes. Esto les lleva a considerar que la madurez debe ser el estado hacia el que avanza el trabajador a medida que se desarrolla su vida laboral y profesional.

El proceso de cambio se ha estudiado y debatido. El personal espera nervioso que comience y Flora adopta las últimas medidas para implantar la primera fase del cambio.

A las pocas semanas, se ha producido la primera de las tres fases planificadas de cambio. No todo ha ido como Flora esperaba. La verdad es que la situación es un poco compleja. Flora reúne a los jefes de departamento y estudian una situación que casi todo el mundo denomina una "crisis en la empresa". Se han producido las siguientes circunstancias:

- Han aumentado las quejas de los clientes.
- El personal comete con frecuencia errores en los nuevos productos.
- Hay cierto malestar entre el personal por los últimos nombramientos.
- Una fracción de la plantilla se siente ligeramente explotada porque está realizando funciones distintas de aquellas para las que fue contratado.
- Parece que se ha enturbiado ligeramente el clima laboral.
- Hay cada vez más temor ante la nueva competencia en el sector.

Flora piensa: ¿qué hacer para seguir adelante con el cambio?
¿No será que realmente la situación anterior era mejor?

Cuestiones

1. *Analizar la ley del cambio y la ley de la resistencia al cambio.*
2. *Determinar si la actuación presentada fue correcta o si se cometieron errores o insuficiencias.*
3. *Buscar el sistema para solucionar la situación de crisis presentada decidiendo si se debe o no continuar con el cambio.*
4. *Comprobar si el cambio es realmente necesario o es una técnica del management empresarial para la expansión y desarrollo del negocio.*

No olvidar

- La ley del cambio es una de las leyes humanas del *management*.
- El *management* se rige por otras leyes físicas y humanas al margen de la ley del cambio.
- Las funciones del *manager* son: organizar, integrar, dirigir, controlar y planificar.
- La ley del libre mercado, o ley de competencia o supervivencia exige determinados comportamientos al *management* empresarial.
- El *management* está directamente relacionado con la cultura de empresa.
- El *manager* de la empresa no es sólo quien toma las decisiones, sino quien conduce a los equipos humanos.
- La tendencia actual en las organizaciones de éxito es inducir a cambios que se sepa que son superables para mantener la capacidad competitiva.

50

MANAGEMENT POR OBJETIVOS (MBO)

Antony Raía es uno de los grandes expertos norteamericanos en la administración y *management* por objetivos. La experiencia práctica y su capacidad científica hicieron de su obra *Managing by Objectives* un éxito mundial. Se han vendido por todos los países más de tres millones y medio de ejemplares desde 1983.

Raía intenta en este libro proporcionar una explicación de lo que es el *management* por objetivos (MBO), y al mismo tiempo explica las herramientas fundamentales para diseñar e instrumentar un MBO.

MBO es, ante todo, un proceso de planificación, y por lo tanto, un proceso en el que se construye el futuro. Toda acción de futuro pasa por establecer unos objetivos (metas) y determinar la forma más adecuada de llegar a ellos. Si las metas y sus sistemas han sido bien elegidos y determinados, el éxito será la conclusión lógica. Por ello, el MBO debe, ante todo, ser preciosista en la elección de metas.

El centro del MBO está en establecer *objetivos tangibles, mensurables y comprobables* en las áreas clave de rendimiento. Aunque las metas organizativas globales generalmente constituyen el punto de partida, se hace una distinción entre aquellas metas que son *blancos específicos* (por ejemplo, el porcentaje de ganancias para un periodo dado) y *aquellas afirmaciones nebulosas* que permanecen iguales año tras año (por ejemplo, buenas relaciones con el cliente). Una vez que las metas globales específicas han sido establecidas, *comienza el proceso, paso a paso, para traducirlas en la acción requerida mediante toda la organización.*

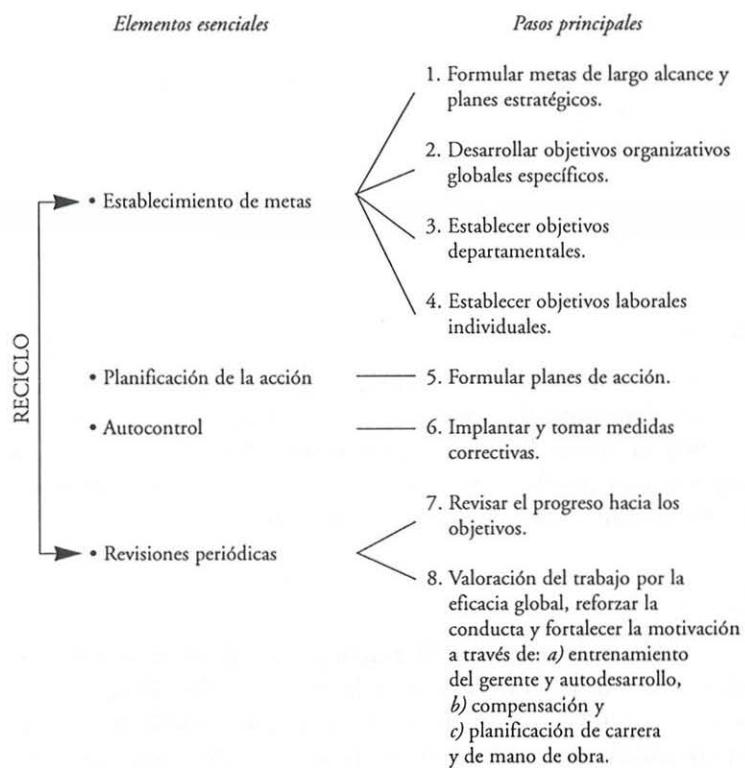
Los administradores de los niveles superiores formulan los objetivos específicos que planean alcanzar. Éstos generalmente se relacionan con cada área de responsabilidad del administrador (o del grupo) y, consecuentemente, tienen alcances más concretos que las metas organizativas globales. Una vez aprobados por la alta gerencia los objetivos de cada administrador, son comunicados por él a sus subordinados. Los subordinados, a su vez, ejecutan el mismo procedimiento de traducir las metas de su superior a la acción requerida y de establecer las metas en sus propias áreas de responsabilidad. Una vez más, las metas de cada gerente subordinado representan sólo una parte de las metas de su superior, son más estrechas en cuanto a su alcance, son más detalladas y generalmente cubren un periodo más corto. *El proceso se repite en cada nivel de la administración hasta que se establece una jerarquía de objetivos clara e integrada en toda la organización.*

Mientras que un conjunto de objetivos definidos refleja los *fines del management*, los planes de acción bien concebidos proporcionan los *medios* para su logro. La planificación de la acción implica determinar *qué, quién, cuándo, dónde y cuánto* se necesita para alcanzar una meta dada. Es una forma práctica de establecer el vínculo entre el planteamiento de una meta y un programa de instrumentación más completo.

En el proceso está la idea de que el individuo, y no su superior, controlará su propia conducta y las actividades requeridas para implantar el plan de acción y lograr el objetivo. El autocontrol requiere de una participación significativa en el proceso del establecimiento de objetivos y de la planificación de la acción, dando por resultado una mejor comprensión y un mayor compromiso de alcanzar las metas. Sin embargo, se debe dar al individuo la *retroalimentación* y la información que necesita para evaluar el progreso y tomar medidas correctivas por sí mismo.

Las revisiones sistemáticas destinadas a evaluar el progreso y el trabajo en función de las metas señaladas son fundamentales para el éxito del proceso. Se identifican las áreas problemáticas y se eliminan los obstáculos para que se puedan establecer niveles adicionales de éxito y nuevos objetivos. Se deben llevar a cabo revisiones periódicas o sesiones de supervisión tan frecuentemente como sea posible durante el periodo en que se intente

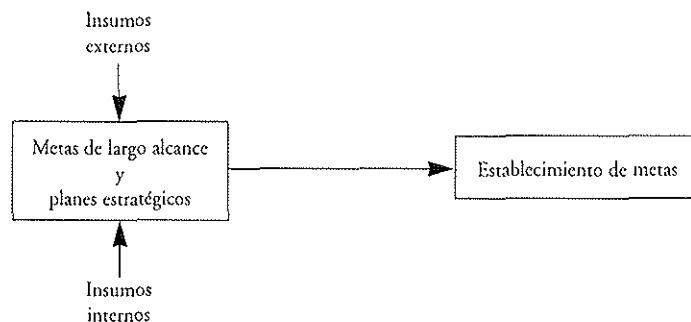
alcanzar la meta. Pueden llevarse a cabo de persona a persona o en grupos pequeños.



Los elementos anteriores son traídos a colación y unidos por una serie de actividades dependientes unas de otras. Las dinámicas del proceso mismo son el resultado de los siguientes *pasos interactivos*:

Paso 1

Formular metas de largo alcance y planes estratégicos. Generalmente están basados en una revisión y análisis críticos del propósito fundamental de la empresa. “¿Por qué existe la organización?” “¿Qué clase de organización es?” La planificación estratégica ayuda a identificar aquellas áreas que necesitan mejorar su eficacia y resultados.

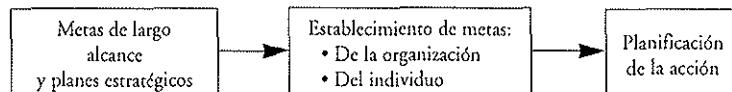
**Paso 2**

Desarrollar los objetivos específicos que se van a lograr en un periodo determinado, generalmente en áreas clave, que reflejan el rendimiento de la organización global. Por ejemplo, para la empresa comercial se establecerían objetivos de rentabilidad, productividad, condición del mercado, etc.

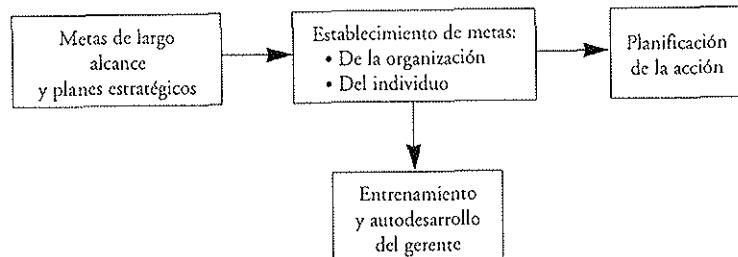
Paso 3

Establecer los objetivos derivados y los subobjetivos para los departamentos principales y para las subunidades. Por ejemplo, las metas de productividad globales pueden ser definidas por el departamento de producción en términos tales como número de unidades producidas por producto o línea de producto, volumen de desecho o pérdida, niveles de inventario y costo, y otras medidas del rendimiento.

Es una de las actividades esenciales que se requieren para traducir a la acción las metas de largo alcance y los planes estratégicos. Sin embargo, para ser operativos, deben ser específicos y con avances con posibilidad de ser medidos.

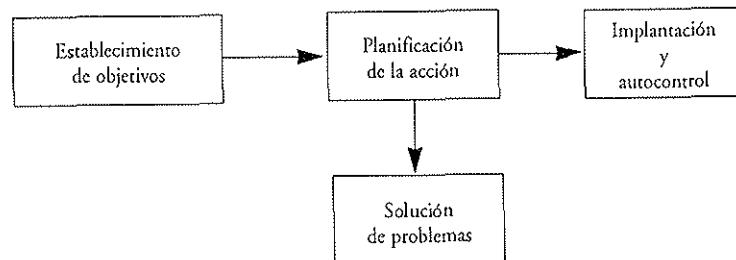
**Paso 4**

Establecer objetivos realistas y estimulantes, estándares de rendimiento para los miembros de la organización. Generalmente se proponen mejorar la eficacia individual o del grupo, en términos de actividades de resultados clave, actividades de solución de problemas y actividades innovadoras y creativas. En el establecimiento de metas también pueden ser incluidos objetivos sobre crecimiento y desarrollo personal.

**Paso 5**

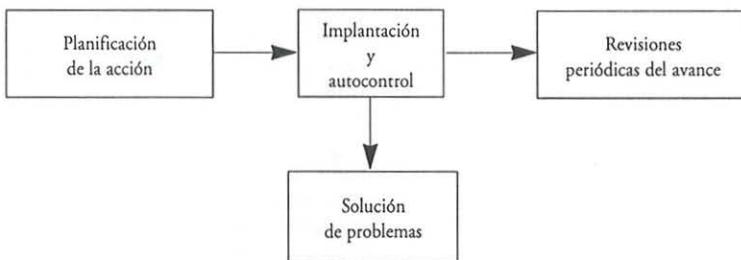
Formular los planes de acción para alcanzar los objetivos fijados. Esto implica, esencialmente, especificar las actividades o los sucesos que deben ocurrir de manera lógica para lograr los objetivos efectiva y eficazmente.

Como se ilustra en la figura, los planes de acción proporcionan el lazo de unión entre la formulación de objetivos y la fase de implantación del proceso del MBO.



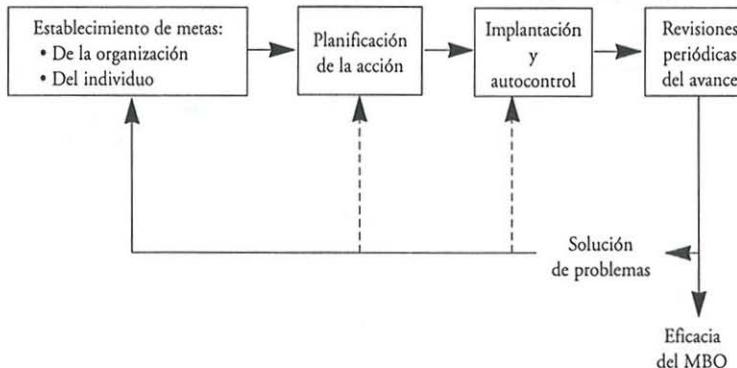
Paso 6

Establecer y adoptar las medidas correctivas necesarias, cuando se requiera para asegurar el logro de los objetivos. Para este paso es necesaria la existencia de criterios y estándares para medir el rendimiento, un conjunto de datos y criterios de retroalimentación relevantes, y cualesquiera otros mecanismos que faciliten el autocontrol.



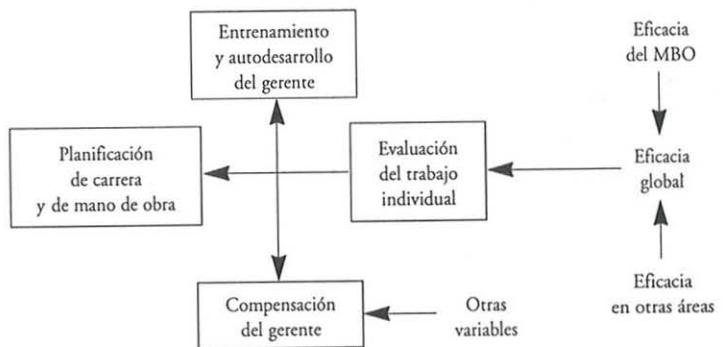
Paso 7

Revisar el trabajo individual y de la organización en función de las metas y de los objetivos establecidos. Esto implica revisiones periódicas y sistemáticas para medir y discutir el progreso, identificar y resolver problemas y revisar, con información nueva o adicional, los objetivos y prioridades que se requieran.

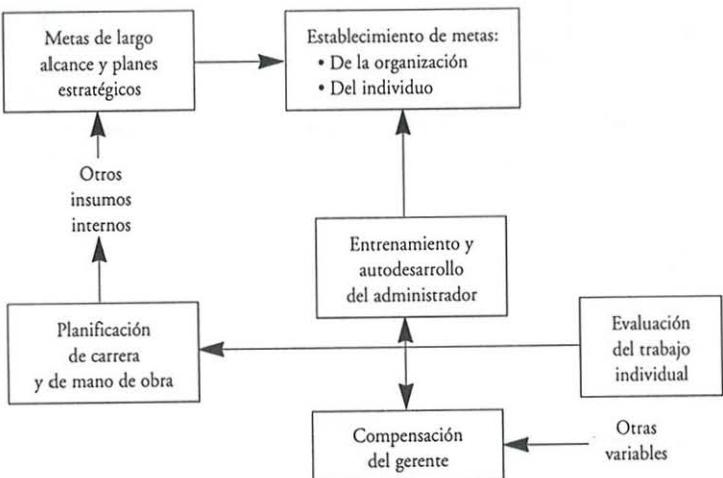


Paso 8

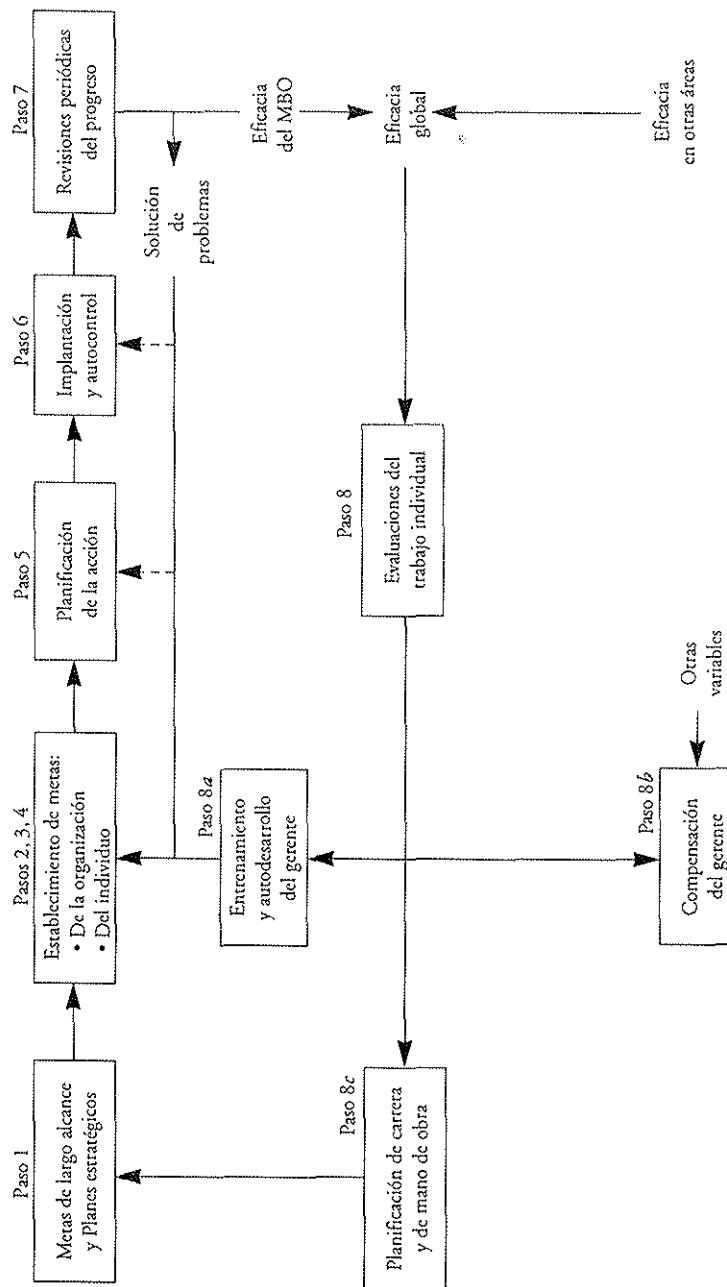
Evaluuar el trabajo global, reforzar la conducta y fortalecer la motivación por medio del *entrenamiento y desarrollo gerenciales* eficaces, de la compensación y de la planificación de carrera. Este paso es esencial para el desarrollo de los recursos humanos y debe ser una parte explícita del proceso del MBO.



El desarrollo de este octavo paso podría reflejarse gráficamente de la siguiente forma:



Así pues, el *management por objetivos* como sistema global tendría la siguiente expresión:



Cuestiones

1. Analizar el desarrollo del management por objetivos y determinar la influencia de los recursos humanos en cada paso.
2. Comprobar la lógica y la concatenación de los ocho pasos expuestos.
3. Estudiar otro sistema de implantar un MBO, y en una estructura previamente dada llevar a cabo el sistema descrito de un MBO.

No olvidar

- El *management* por objetivos (MBO) es una moderna técnica de gestión que basa su éxito en la consecución de objetivos medios para alcanzar los fines empresariales.
- El *management* por objetivos tiene una gran relación con otros temas de gestión de recursos humanos: comunicación interna de la empresa, formación y motivación.
- El MBO exige un comportamiento humano de compromiso con la empresa.
- El MBO está directamente relacionado con la cultura de empresa.
- El liderazgo y el estilo de ejercer el liderazgo condiciona el éxito del MBO.
- La retroalimentación, el efecto sustitución y la obtención parcial de resultados.
- La incentivación y el premio sobre objetivos como técnicas de motivación en el MBO.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT-PIÑOLE, I.: *Gestión y técnicas de Agencias de Viaje.* Síntesis. Madrid, 1993.
- ALBERT-PIOTTE y MICHAUD: *La Dirección del personal.* Herder. Barcelona, 1981.
- ALTÉS MACHÍN, C.: *Marketing y Turismo.* Síntesis. Madrid, 1993.
- BAYÓN MARINÉ, F.: *Ordenación del Turismo.* Síntesis. Madrid, 1992.
- BAYÓN, ALBERT, RENESES y TOMÁS: *Invertir en una Agencia de Viajes en España.* EOT. Madrid, 1994.
- BAYÓN, ARANGUREN, MARCOS, PIÑEIRO y SÁNCHEZ: *Plan estratégico del hotel Terminus.* EOT. Madrid, 1993.
- BAYÓN MARINÉ, F. y GARCÍA ISA, I.: *Gestión de Recursos Humanos.* Síntesis. Madrid, 1994.
- CARRASQUER-IRIARTE, JODAR y MARTÍN ARTILES: *Técnicas de Reunión y Comunicación.* Universidad Sindical EFAS. Madrid, 1990.
- CHIAVENATO, I.: *Administración de Recursos Humanos.* McGraw-Hill. México, 1988.
- ELORDUY MOTA, Y. I.: *Estrategia de empresa y Recursos Humanos.* McGraw-Hill. Madrid, 1993.
- FIGUEROLA, M.: *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística.* Síntesis. Madrid, 1990.
- FOURNIER, F. F.: *Por qué los empleados no hacen lo que se supone deben hacer y qué hacer para corregirlo.* McGraw-Hill. Madrid, 1991.
- GARCÍA AGUIRRE, F.: *Dirección y Management,* en "Gestión de Recursos Humanos". Síntesis. Madrid, 1995.
- HAY MANAGEMENT CONSULTING: *El Sistema Hay de valoración de puestos de trabajo.* HAYMC. Madrid, 1990.
- INSTITUTO DIRECTIVOS DE EMPRESA: *La Comunicación en la empresa.* Instituto Directivos de Empresa. Madrid, 1991.
- LÓPEZ, A.: *Manual de Marketing General y de Servicios Turísticos.* Síntesis. Madrid, 1992.
- McGREGOR, D.: *La participación en la industria.* ESADE. Barcelona, 1969.

- MONTANER, J.: *Estructura del Mercado Turístico*, 2.ª ed. Síntesis. Madrid, 1996.
- MUÑOZ OÑATE, F.: *Marketing turístico*. Fundación Areces. Madrid, 1995.
- NASH, M.: *Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano*. Norma. Bogotá, 1985.
- ODIONE, G.: *El lado humano de la dirección*. Díaz de Santos. Madrid, 1989.
- PEÑA BAZTÁN, M.: *Dirección de Personal*. ESADE. Barcelona, 1992.
- PEREDA MARTÍN, J.: *La Dirección de Recursos Humanos*, Apuntes Universidad Complutense. Madrid, 1995.
- PUCHOL MORENO, L.: *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. ESIC. Madrid, 1993.
- RAIA, A.: *Administración por objetivos*. Trillas. México, 1989.
- ROLLANO BORÚS, E.: *Derecho laboral turístico*. Síntesis. Madrid, 1995.
- VOGELER, C. y ENRIQUE HERNÁNDEZ, A.: *Estructura y Organización del Mercado turístico*. Fundación Areces. Madrid, 1995.

COLECCIÓN
SÍNTESIS ECONOMÍA

Serie: ECONOMÍA DE LA EMPRESA

*Estructurar las organizaciones
(18 casos prácticos de análisis de problemas
y búsqueda de soluciones)*

Emilio Díez, Francisca Martín y Rafael Periáñez (coord.)

*50 casos prácticos sobre Recursos Humanos
y organización de empresas*
Fernando Bayón Maríné

Serie: ACTUALIDAD

El orden económico mundial
Jesús de la Iglesia (coord.)

Del GATT a la Organización Mundial de Comercio
Miguel Ángel Díaz Mier

La economía china ante el siglo XXI
Pablo Bustelo y Yolanda Fernández Lommen

Desarrollo económico y superpoblación
Javier Martínez Peinado

Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica
Luis M. Jiménez Herrero

Serie: ECONOMÍA INTERNACIONAL

Ejercicios de economía internacional

Luis Perdigues (coord.)

Serie: HISTORIA ECONÓMICA

Introducción a la historia económica mundial y de España

(siglos XIX-XX)

Francisco Bustelo

Historia monetaria y financiera de España

Juan Hernández Andreu (ed.)

El estudio del caso se ha impuesto en las enseñanzas del *management* como técnica habitual de formación. Universidades y Escuelas de Negocio han incorporado esta metodología que les permite la enseñanza interdisciplinar y la adaptación a la práctica de los conocimientos teóricos.

Fernando Bayón Mariné ha escrito un libro de casos sobre Recursos Humanos basados en situaciones habituales en la realidad turística de nuestro país. Su amplia trayectoria docente y profesional en este campo se manifiesta en un libro en el que el lector tendrá que valerse de sus conocimientos, su imaginación y su capacidad de razonamiento con el fin de encontrar la solución más apropiada a cada caso.

ISBN 84-7738-388-X

24202
9 788477 383888



ECONOMÍA DE LA EMPRESA