

## **7. Los recursos humanos**

### 7.1. Introducción

El módulo que desarrollamos a continuación intenta analizar, desde la órbita de la empresa, algunos de los aspectos más importantes en materia de personal. Tal y como se ha pretendido en unidades o módulos anteriores, el carácter que se pretende impregnar responde a una perspectiva generalista o introductoria, mediante la que se estudia la función de personal en el marco de la gestión de la empresa.

Como sabemos, el inicio de cualquier actividad empresarial genera, con independencia de la forma jurídica que adoptemos, una serie de decisiones en materia de gestión, así como un conjunto de obligaciones frente a los organismos competentes, no sólo al comienzo de la misma, sino durante el transcurso del ejercicio de dicha actividad. Precisamente, algunas de las principales decisiones y obligaciones son las que van a permitir nuestras reflexiones siguientes.

### 7.2. La dirección y planificación de recursos humanos

Bajo el nombre de "dirección de personal" se esconde el proceso, basado en un conjunto de técnicas y decisiones, que debe llevar a cabo el empresario para dirigir el personal que forma parte de su organización. Entre los puntos y decisiones más sobresalientes que dan contenido a dicho proceso es posible distinguir el análisis de puestos de trabajo, las decisiones que giran en torno al personal de la organización -reclutamiento, selección, contratación, integración y socialización-, el desarrollo del personal en materia de carrera dentro de la firma -promoción y formación, básicamente- y, en último lugar, la remuneración de los empleados. Veamos a qué nos referimos.

#### 7.2.1. El análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo intenta suministrar información sobre las características de los puestos que hay que cubrir, con el fin de poder diseñar y poner en marcha a posteriori otras actuaciones, tales como el reclutamiento y selección de individuos; su contratación e integración, así como la socialización de aquéllos; la formación de los mismos en el seno de la empresa; la remuneración en virtud de responsabilidades y tareas, etc.

Para analizar un puesto de trabajo, el empresario debe tener en cuenta las responsabilidades y obligaciones que se derivan del mismo, así como las condiciones en que debe desarrollarse el trabajo y las actividades y tareas que conllevan dicho puesto.

Al mismo tiempo, el empresario debe considerar las especificaciones que deben cumplir los candidatos al puesto de trabajo tanto en materia de formación como desde el punto de vista de la experiencia, de sus habilidades y destrezas y de los rasgos físicos y/o psicológicos necesarios en su caso. Este análisis permite identificar los rasgos básicos del puesto y arrojar luz sobre el perfil de individuo que podrá ofrecer mayor y mejor rendimiento a la organización.

#### 7.2.2. Principales decisiones en torno al personal de la empresa: reclutamiento, selección, contratación, integración y socialización de los recursos humanos

En este apartado estudiamos, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo, aquellas decisiones que afectan en cada momento a los individuos necesarios para llevar a cabo todas las tareas implícitas al negocio. Así, nos estamos refiriendo fundamentalmente al hecho de tener que incorporar personal a la plantilla de la empresa, para cubrir puestos de trabajo vacantes, aunque también contemplaremos la necesidad de reducir el mismo.

Para realizar la primera tarea es necesario planificar el número de empleados -con sus rasgos indispensables- que habrán de ocuparse de efectuar todas las actividades propias del negocio en cuestión. Una vez estimada dicha cuantía y definido el perfil de los individuos, se procederá a llevar a cabo el reclutamiento de personal. El reclutamiento tiene por objeto atraer un número adecuado de individuos que respondan al perfil definido en el proceso de planificación anterior, para que, de entre todos, pueda seleccionarse a aquellos candidatos que más y mejor se adapten a las necesidades del puesto de trabajo. La adecuación de la cifra de individuos que responda a la oferta de empleo se determina en virtud de la probabilidad de éxito con que deseamos realizar la contratación, siempre restringido, obviamente, al coste que conlleva dicha tarea.

Así, mientras mayor sea dicho número, esto es, más candidatos respondan a la oferta de empleo y, por ende, mayor número de expedientes sea necesario revisar y estudiar, mayor será el coste del proceso de reclutamiento, si bien la probabilidad de éxito debe aumentar por cuanto se está escrutando todo, o la mayoría, del mercado de trabajo. Al mismo tiempo, el coste inherente a esta actividad en concepto de tiempo, esfuerzo, implicación de recursos, etc., crece cuando aumenta dicho número. Es, pues, necesario encontrar un punto de equilibrio entre ambas magnitudes, de forma que atraigamos a un número interesante de candidatos que pueda satisfacer nuestra demanda de personal y que represente el mínimo coste posible para la organización.

La tarea de reclutamiento implica, a su vez, dos actividades: por un lado, analizar el mercado de trabajo en el marco de las necesidades de personal concretas, considerando aquellos factores que actúan a modo de restricción legal y/o contractual; por otra parte, considerar las distintas alternativas al alcance de la empresa desde el punto de vista de las fuentes y los métodos de reclutamiento, es decir, las diferentes posibilidades que tiene la organización para estimular la respuesta de candidatos a la oferta de empleo.

Por ejemplo, una firma puede emplear como fuente de reclutamiento la prensa diaria, un tablón de anuncios al efecto, una oficina de empleo, una empresa de trabajo temporal, el boca-oreja en el sector, etc.

Del mismo modo, puede articular una técnica de reclutamiento que tenga como resultado la confección de un anuncio de oferta de empleo que reúna ciertas características de estilo de redacción: presentación, en su caso, del nombre y logotipo de la empresa reclutadora; descripción pormenorizada del puesto de trabajo; cláusula de admisión de candidatos, etc.

Concluida la etapa de reclutamiento, comienza la fase de selección de personal. Se trata, como la misma palabra indica, de identificar al individuo que definitivamente ocupará el puesto de trabajo vacante de entre todos aquellos candidatos resultantes del proceso de reclutamiento anterior.

Los criterios para llevar a cabo la selección deben destacarse a partir de las exigencias del puesto de trabajo, teniendo a su vez en cuenta los requisitos organizacionales, las restricciones externas -legales y/o contractuales-, así como el previsible impacto que todo individuo ajeno a una organización, a un grupo de personas, suele suponer para la colectividad.

En los últimos años, la entrevista personal se ha erigido en el instrumento básico para tomar, en última instancia, una decisión en este apartado -la entrevista tendrá lugar tras haber sometido a los candidatos a todas aquellas pruebas psicotécnicas y profesionales que las características del puesto aconsejen-.

#### Tabla I. Obligaciones externas del empresario en materia de personal

1. Inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social al contratar individuos por primera vez en régimen de la Seguridad Social, obteniendo el denominado código de cuenta de cotización principal.

2. Informar, antes de los treinta días siguientes, a la Tesorería General de la Seguridad Social y a la Consejería de Trabajo (Dirección Provincial de Trabajo) de la apertura de centros de trabajo, indicando el tipo de actividad económica que se va a realizar.
3. Informar acerca del organismo (Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) o mutua laboral) que dará cobertura a los empleados sobre las contingencias laborales acaecidas.
4. Solicitud de afiliación de trabajadores que no se encuentren en esta situación y alta de los mismos anterior a la prestación de servicios.
5. Redacción del denominado Manual de Prevención de Riesgos Laborales.
6. Cumplimentación de los correspondientes libros de matrícula y visitas.
7. Redacción y/o adscripción al calendario laboral.
8. Informar a la correspondiente oficina del Instituto Nacional de Empleo (INEM) de las contrataciones que se produzcan, siempre en los diez días siguientes a su formalización.

Nota.- Iniciada la actividad económica que ha dado lugar a las obligaciones anteriormente mencionadas, el empresario está igualmente obligado a ingresar mensualmente (periodos vencidos) tanto las correspondientes cotizaciones exigibles a la empresa (cuota patronal) como la que se retiene a los trabajadores en su liquidación de la nómina.

Seleccionado el individuo mejor dotado para el puesto, es necesario establecer el contrato de trabajo que lo vinculará a la firma. Conviene realizar una revisión periódica de las posibilidades que contemplan las disposiciones legales al efecto y elegir aquella modalidad de contrato más adecuada para la empresa no sólo en cuanto a coste, sino también en función de otros criterios tales como conclusión de la relación contractual, coste del despido, etc.

No obstante, y con independencia del éxito del proceso, la selección y contratación del empleado no garantiza su rendimiento en el seno de la empresa, ni siquiera que las expectativas despertadas a tenor de las habilidades, destrezas y actitudes del individuo -según los resultados alcanzados en las pruebas realizadas y en la entrevista personal- reporten a la organización todo el valor añadido que cabría esperar. Se trata de requisitos necesarios pero no suficientes. La condición de suficiencia la reporta precisamente la necesidad de socializar a dicho individuo en el seno de la empresa, es decir, de integrarlo en su equipo y ambiente de trabajo.

Así, cuando se plantea un proceso de socialización para los nuevos empleados se contempla desde la necesidad de que el individuo se adapte a la organización y a su cultura, es decir, a sus valores, principios, creencias, costumbres, ritos, etc., normas, en suma, no escritas y pautas de comportamiento, con el objeto de conocer aquéllas que son apropiadas y aquéllas que no lo son en el seno de la empresa, y todo ello en el menor tiempo posible. Qué duda cabe que el proceso de socialización culmina con la transformación del individuo en un miembro más de la organización, que acepta la misma y se nutre de ella.

En última instancia, y para evitar el desarrollo de conductas y/o comportamientos que se consideren perjudiciales para la consecución de los objetivos organizacionales, el empresario debe diseñar e implantar un sistema de sanciones para salvaguardar la disciplina y los intereses de la empresa en el centro de trabajo.

En la tabla II se resumen algunas de las prácticas que los empresarios deben evitar a fin de ser transparentes: y de emplear el sistema de sanciones únicamente cuando todos las demás vías -diálogo, comprensión- hayan sido agotadas.

Tabla II. Actitudes y comportamientos que generan incompetencia en las empresas

Retener información, impedir que los empleados sepan que están actuando correctamente, dar información errónea o parcial acerca de los resultados alcanzados por los empleados, ocultar los objetivos y metas que se esperan de cada individuo y de cada equipo de trabajo, ocultar los métodos y técnicas de trabajo que pueden redundar en una mayor efectividad para cada empleado concreto.

No involucrar al personal en aquellas decisiones que requieren de su aceptación y reconocimiento, diseñar los métodos y procesos de trabajo sin consultar la opinión de aquéllos que deben llevarlos a efecto.

No incentivar la eficacia y la eficiencia; tratar de forma equitativa a aquéllos que son desiguales; mostrar algún indicio que lleve a pensar que la efectividad no se valora e, incluso, que en ocasiones provoca algún malestar en el seno de la empresa; utilizar únicamente recompensas dinerarias, sin prestar atención a otros incentivos no económicos.

No canalizar ni organizar procesos formativos dirigidos a la mejora de la cualificación profesional de los individuos, considerar que una parte importante del éxito de un empleado en su puesto de trabajo se debe al azar, permitir que empleados que carecen de la formación y/o socialización adecuadas se dediquen a instruir a otros individuos, favorecer que las tareas y actividades laborales se realicen de modo innecesariamente complejo, permitir que la formación de los individuos se efectúe en campos de conocimiento irrelevantes para el rendimiento presente y/o futuro de los empleados en la organización.

Ignorar las competencias, capacidades, destrezas y habilidades de los individuos de la organización; realizar planificaciones y previsiones individuales y/o colectivas poco realistas para la cualificación profesional de los empleados; asignar tareas y/o responsabilidades a personas que poseen limitaciones específicas que dificultan sustancialmente su desempeño.

No prestar atención a las motivaciones personales de los individuos; no considerar las relaciones entre las motivaciones de los empleados y la actividad que desempeñan, así como los efectos que pueden derivarse por estas razones en relación con los objetivos de la empresa; diseñar los puestos de trabajo de modo que se dificulte la gestión de carreras y la promoción interna de los individuos; no favorecer la existencia de un clima laboral propicio y acorde a la percepción de los trabajadores; no ser conciso y claro en la exposición de motivos respecto a lo que se espera de cada empleado; facilitar la indisposición de unos trabajadores con otros; potenciar la existencia de competencia interna mediante la obtención de éxitos parciales y/o por áreas, frente a la consecución de logros globales de la empresa.

Finalmente, y como ya hemos indicado, en el marco de las decisiones en materia de personal es necesario hacer referencia también a la reducción de individuos de la plantilla de la empresa.

Normalmente, el empresario tiene a su disposición herramientas y mecanismos para lograr este propósito, si bien éstos pueden ser más o menos flexibles en función de la dinámica del mercado laboral.

### 7.2.3. La formación y el desarrollo del personal en el seno de la empresa

Al ritmo al que evolucionan los sectores actualmente es difícil que un empleado pueda mantener el desarrollo de su trabajo en una organización sin recibir formación a lo largo de su vida laboral. Desde el punto de vista de la firma, el individuo adquiere mediante este aprendizaje el nivel necesario para que su desempeño y esfuerzo supongan un aumento o, al menos, una progresión estable de valor añadido para la empresa, es decir, incremento o mantenimiento del rendimiento en el puesto de trabajo. Por su parte, desde la vertiente del propio empleado, este proceso de formación permite a éste actualizar sus propios

conocimientos, mejorando continuamente sus habilidades e incluso adquiriendo destrezas nuevas, las cuales le mantienen 'activo' en el mercado laboral.

Es precisamente por todas estas razones por las cuales la formación se considera, en opinión de los analistas más documentados, uno de los principales instrumentos para mantener e incrementar el nivel de competitividad de una organización. No cabe duda de que una mano de obra formada representa un importante activo intangible para la empresa, una poderosa arma que puede llegar a convertirse en ventaja competitiva para la firma, pues favorece de modo sustancial la posibilidad de adaptación de la organización a su entorno, a su mercado.

Al mismo tiempo, y como ya apuntábamos, la formación permite la promoción social de los individuos, pues subsana una cualificación estática y estancada, disminuyendo la probabilidad de desempleo y contribuyendo a mejorar la satisfacción de las necesidades internas de autorrealización y logro del empleado.

Relacionada con la formación se encuentra la promoción de los empleados en el seno de la empresa. Obviamente, un mayor nivel de formación suele tener como consecuencia un movimiento ascendente de puesto de trabajo, grupo y/o categoría profesional, que conlleva, entre otras recompensas, un mayor nivel retributivo. El empresario debe prestar especial cuidado de establecer criterios objetivos de promoción, definidos y valorados previamente para el general conocimiento de todos los individuos de la plantilla, reduciendo al máximo procesos oscurantistas que redunden en el desequilibrio del clima social que viven los empleados.

#### 7.2.4. La remuneración del personal

Se trata, sin lugar a dudas, del principal argumento o factor motivador a la hora de atraer, reclutar y mantener el personal en la empresa. Para poner en marcha la política retributiva de la organización, el empresario debe definir la estructura salarial de la firma (véase, a modo de ejemplo, la tabla III), valorar los puestos de trabajo, evaluar la efectividad o desempeño en los mismos y, finalmente, establecer los beneficios marginales.

Tabla III. Composición o estructura del salario de un trabajador

\* Salario base, cuantía según Salario Mínimo Interprofesional (SMI), convenio o pacto estipulado en contrato laboral.

\* Complementos salariales, en virtud de su naturaleza: personales (por ejemplo, nivel de conocimiento, antigüedad, etc.), por la cantidad o calidad del propio trabajo que se desempeña (incentivos por responsabilidad, por asistencia ininterrumpida, por puntualidad, etc.), por las características del puesto de trabajo (peligrosidad, nocturnidad, penosidad, etc.). En este mismo bloque se pueden incluir las horas y pagas extraordinarias, la participación en beneficios y en especie, etc.

\* Devengos extrasalariales, según se produzcan gastos de transporte, locomoción y/o dietas de viaje, desgaste de determinados elementos de equipamiento personal (como ropa, herramientas y elementos de transporte), etc.

La estructura salarial debe ser percibida por los empleados como justa y atractiva, esto es, suficiente para atraer o retener a los individuos en la nómina de la empresa. La equidad debe ser, quizás, el criterio de mayor influencia en el diseño del sistema de retribución, y se logra mediante la puesta en práctica de dos premisas fundamentales: por un lado, asignando análogos niveles remunerativos a puestos de trabajo con similares exigencias, responsabilidades y tareas; por otro, determinando que las cantidades abonadas en concepto de retribución sean concordantes con aquéllas que pagan otras empresas por realizar análogas actividades y/o prestaciones laborales.

La valoración de puestos de trabajo permite asignar un valor a un determinado puesto en el marco de los demás puestos de trabajo de la organización y requiere el análisis de las

tareas que supone cada uno de ellos. Su objetivo es determinar el contenido y alcance de los puestos, jerarquizándolos de modo relativo en función de algún criterio o combinación de ellos que resulte significativo para la organización. En virtud de esta ordenación, el empresario puede definir un sistema de retribución que contemple la importancia relativa de cada puesto en el seno de la firma.

La estimación del desempeño, es decir, la valoración de los resultados (rendimiento) que un individuo alcanza en un determinado puesto de trabajo resulta de capital importancia no sólo para la política remunerativa de la empresa, sino para evaluar el grado de eficacia del sujeto en el puesto asignado. La efectividad en el desempeño es precisamente el principio que rige la evaluación del salario, o más bien la de sus complementos variables, de modo que a mayor eficacia la retribución global del empleado será también mayor y viceversa.

Por último, y sobre todo a partir de principios de los noventa, los beneficios marginales han supuesto para no pocas firmas un complemento importante en su política remunerativa, pues ha permitido en ocasiones atraer y mantener a los mejores trabajadores en cada sector concreto. Nos estamos refiriendo no al salario monetario que percibe el empleado por tiempo trabajado o resultados alcanzados, sino a aquella otra parte que percibe el individuo y que abona total o parcialmente la firma. Así, seguros de vida, aportaciones a planes de jubilación o pensiones, automóvil de la empresa, ayudas para gastos escolares de los hijos de los empleados, comedores subvencionados para aquellas empresas con jornada laboral partida, etc., no son sino algunos ejemplos que pueden ilustrar el concepto que tratamos de definir.

No obstante, el coste de estos beneficios marginales obliga a un estudio pormenorizado de su repercusión para la empresa, a efectos de conocer realmente su incidencia en el poder de atracción y lealtad de los empleados a la organización.

La tabla II muestra, a modo de resumen, el proceso que se puede seguir para recompensar a los empleados por sus habilidades y destrezas en el puesto de trabajo.

De la misma forma, la tabla IV responde a una propuesta de análisis de las actitudes y comportamientos de los empleados, que pueden ser objeto de valoración desde el punto de vista de los complementos remunerativos.

#### Tabla IV. Proceso de recompensa a los empleados por sus habilidades

1. Identificar habilidades y niveles de habilidades. Se trata de identificar aquellas habilidades que van a ser empleadas en el sistema de remuneración de los empleados, así como establecer el nivel de conocimiento de la misma. Para ello, es necesario delimitar las tareas básicas en la actividad laboral y, en consecuencia, definir las habilidades necesarias y la intensidad requerida para llevarlas a cabo. Por ejemplo, una vez analizado el puesto de trabajo, se puede concluir sobre la necesidad de que el individuo que lo ocupe tenga un cierto nivel de conocimiento en un determinado paquete de software.

2. Bloques de habilidades. Una vez identificadas las habilidades, y según el número existente, procederemos a agruparlas por bloques. Para lograrlo, y a título de ejemplo, podemos emplear como criterios de agrupación la implicación o no de conocimientos técnicos y/o tecnológicos, destreza mental y/o manual, destreza instrumental, rasgos y actitudes innatos, trabajo individual y/o en equipo, etc.

3. Máximo de habilidades que se debe aprender. Para garantizar en la medida de lo posible que un individuo cualquiera se mantenga a un nivel adecuado de competencia respecto a una habilidad concreta -favoreciendo con ello el máximo rendimiento en el puesto de trabajo-, el empresario puede restringir el número de habilidades que un mismo sujeto debe aprender y/o retener, pues, como se sabe, los últimos conocimientos aprendidos suelen desplazar parcial o totalmente a aquéllos anteriormente incorporados por los propios empleados. Por ejemplo, no favorecer que un trabajador que domina varias lenguas, y para cuya actividad

laboral dicha habilidad resulta capital, se inicie en el aprendizaje de otro idioma que no resulte pertinente para el rendimiento en su puesto de trabajo.

4. Mínimo de habilidades que se debe aprender. Análogamente al análisis efectuado en el caso anterior (límite superior) los empresarios pueden disponer un límite inferior. Por ejemplo, exigir como requisito indispensable el dominio de un idioma además de su lengua materna, por entenderse que, una vez valorado el puesto de trabajo, resulta de gran relevancia para el logro de un rendimiento mínimo en el mismo.

5. Horizonte temporal y secuencia. No es extraño definir un horizonte temporal limitado, para alcanzar un nivel mínimo en cierta habilidad o en un conjunto de ellas e, incluso, para establecer una secuencia de logro también determinada. Por ejemplo, delimitar el tiempo en que un individuo debe alcanzar un número mínimo de pulsaciones por minuto en el ordenador, establecer una cadencia de aprendizaje respecto a los programas de software que dicho empleado debe aprender en su terminal informático, etc.

6. Experiencia en un bloque de habilidades. Resulta igualmente interesante estudiar si el empresario debe establecer un periodo de tiempo durante el cual el empleado tenga que practicar y adquirir experiencia y adiestramiento en el conjunto de habilidades en que se ha formado, antes de pasar al aprendizaje de otro bloque de habilidades distinto, con independencia de que este segundo bloque reporte un mayor avance en el nivel de conocimiento y tenga relación directa y/o íntima con el anterior. Por ejemplo, en el sector de las artes gráficas, antes de que un individuo se inicie en habilidades relacionadas con el manejo de una tecnología digital, puede convenir que se adiestre en técnicas mecánicas y artesanales y que practique las mismas durante un cierto periodo; de esta forma, el empresario consigue inculcar en el trabajador el conocimiento que puede dar respuesta a algunos interrogantes relacionados con el proceso de transformación que tiene lugar en su industria.

7. Establecer el nivel de destreza. Para medir el nivel de destreza de un sujeto en el marco de una habilidad concreta o de un conjunto de ellas, el empresario puede efectuar una prueba formal con este objetivo y/o preguntar la opinión de los compañeros de trabajo y de los supervisores del empleado acerca de su rendimiento. Mientras que la primera vía posee un carácter más objetivo, la segunda tiene un acento mucho más subjetivo; no es extraño, por tanto, que el empresario emplee ambas opciones para enriquecer al máximo el resultado del estudio. De este modo, los trabajadores que no superen un mínimo preestablecido podrán ver mermada una parte de su remuneración -básicamente, aquélla que es consecuencia directa de la explotación de dicha habilidad- y, en ocasiones, tendrán que volver a pasar por el proceso de formación que la empresa haya establecido. Por ejemplo, para evaluar el nivel de destreza de un individuo arreglando pinchazos de neumáticos de vehículos, puede analizarse el número de arreglos que efectúa durante un tiempo determinado y compararse con la media de todos los empleados de la empresa que realizan tareas similares (prueba formal). Al mismo tiempo, podría preguntarse a sus compañeros de trabajo sobre la destreza de aquél en la realización de esta actividad. Mediante el empleo de ambos métodos, el empresario puede obtener conclusiones más completas y matizar el resultado de una u otra vía de forma individual.

8. Recompensa por el aprendizaje de nuevas habilidades. No sólo de aquellas que suponen el avance o la evolución de conocimientos en una materia esencial concreta, sino otras relacionadas con la anterior y aconsejables para el desenvolvimiento efectivo, presente o futuro, en un puesto de trabajo concreto. La remuneración extrínseca puede cifrarse en un aumento de sueldo concreto o en una banda en la que calcular el mismo. Es importante que los empleados asocien este incremento con el dominio de una habilidad concreta; para ello, será conveniente asegurarse de que se utilizan los vehículos de información adecuados (por ejemplo, tabloneros de anuncios, circulares internas, etc.) para que toda la plantilla sea informada y que entiendan que el empresario establecerá un proceso de control, normalmente, a posteriori, para verificar el resultado alcanzado con su formación, así como el impacto que la misma tiene en el nivel de rendimiento del individuo en el puesto de trabajo considerado.

Tabla V. Evaluación de actitudes y comportamientos para el estudio de su valoración y consideración como complementos de remuneración de los empleados

1. Identificación de las actitudes y comportamientos que generan valor para la organización. No se trata de relacionar un conjunto de atributos considerados "ideales" según el empresario, como, por ejemplo, que los empleados se encuentren motivados al máximo sin ningún esfuerzo por parte de la organización, que se encuentren muy comprometidos con los objetivos de su empresa, que entiendan y asuman que la filosofía de la firma gira en torno a satisfacción total del cliente, etc. Por el contrario, consiste en identificar cuidadosamente aquellas actitudes y comportamientos humanos que predisponen específicamente al éxito en el puesto de trabajo y crean valor para la organización. Por ejemplo, amabilidad y paciencia - como actitudes innatas en el individuo- resultan atributos muy interesantes para ser efectivo en el marco de la atención personalizada al cliente y la calidad de servicio; capacidad para saber escuchar en un puesto de trabajo de atención al público (departamento de sugerencias y reclamaciones); habilidad para trabajar en equipo; destreza para llevar el liderazgo dentro de un grupo; predisposición a viajar y a la movilidad en el puesto de trabajo dentro de la misma empresa; etc.

2. Obtener información de los mejores individuos en cada puesto de trabajo. En cada caso concreto, se recomienda al empresario contactar con los individuos que mejor rendimiento alcancen en las actividades correspondientes, entrevistándolos y tratando de definir un perfil de actitudes y comportamientos que sean compatibles al máximo con el éxito en el desempeño del trabajo. Asimismo, conviene preguntarles acerca de lo que normalmente hacen en las diferentes situaciones que se presentan durante la actividad laboral cotidiana para lograr buenos resultados. Es conveniente, por ejemplo, distinguir entre el comportamiento (agresivo, tolerante, paternalista, etc.) que adoptan los empleados ante la reclamación de un cliente difícil: si se contempla un comportamiento proactivo, incluso a un nivel por encima de las recomendaciones del manual de procedimiento de la empresa, o reactivo, actitud y comportamiento defensivo, eximiéndose de toda culpa y responsabilizando a otros miembros de la organización ante las quejas de incumplimiento de servicio de un cliente insatisfecho.

3. Establecer y comprobar las actitudes y comportamientos. Como resultado de los contactos mantenidos con los empleados más sobresalientes, es posible definir una relación de actitudes y comportamientos que supuestamente -sería necesario realizar un análisis profundo sobre aspectos psicológicos de los individuos para emplear un término distinto- ayudan a explicar un rendimiento significativo. A modo de verificación, con las cautelas ya esgrimidas, podríamos observar el desenvolvimiento de un sujeto que posee un conjunto de actitudes y comportamientos similares a otro empleado, el cual obtiene unos resultados sobresalientes, para contemplar si dichas actitudes y comportamientos son sustituibles por otros distintos o parecidos, o bien si es el propio conjunto, es decir, la sinergia que proporciona la totalidad, el que aporta valor a la consecución efectiva de los resultados.

#### 7.2.5. La planificación de los recursos humanos

Aunque la planificación es un proceso con cierta tradición en áreas concretas como producción, marketing, finanzas, etc., hasta hace muy poco tiempo no ha sido tan común observar un plan a medio y/o largo plazo en el marco de los recursos humanos.

La aplicación de los procesos de planificación al área de personal ha favorecido que los empresarios evolucionen significativamente, abandonando el papel de simples gestores o administradores (en ocasiones ni siquiera esto, pues los servicios de nóminas y seguros sociales han sido contratados en el exterior de la empresa). En España, y en las dos últimas décadas, el desempleo, la mano de obra escasamente formada, la rigidez de la legislación en materia laboral, la desproporción de algunas plantillas de trabajadores, etc., no han sido sino factores que han otorgado una relevancia especial al plan de personal.

Con la planificación aplicada a los recursos humanos se pretende, desde una perspectiva racional y sistemática, prevenir el futuro cualitativo y cuantitativo en materia de personal, con el objeto de lograr el diseño de la plantilla ideal según las necesidades futuras de la empresa.

### 7.3. La formación profesional

Aunque ya hemos hecho referencia al capítulo de la formación como elemento integrado dentro del proceso de dirección de personal, conviene detenernos nuevamente para profundizar en aspectos concretos de la formación profesional.

Cuando nos referimos a la formación profesional de los individuos que componen la nómina de una empresa, no aludimos al tipo de formación de naturaleza reglada que tiene lugar en virtud del marco legal LOGSE (Ley 1/1990 de Ordenación General del Sistema Educativo). Al contrario, estamos aludiendo a la formación profesional ocupacional, la cual se dirige hacia cualificaciones relacionadas con ocupaciones concretas (frente a la anterior, más amplia y polivalente).

La finalidad que se persigue es que los destinatarios de dicha formación adquieran un nivel de conocimiento y unas capacidades suficientes y adecuadas específicamente a la realización de tareas concretas, según las ofertas y necesidades de las firmas.

En este sentido, y al hacer mención de la formación dirigida a los empleados de una organización, podemos distinguir dos fórmulas diferentes: por un lado, aquella a cargo del trabajador, financiada por éste y recibida fuera de la jornada laboral, con independencia de que sea o no recomendada e, incluso, exigida por la propia empresa; por otro, formación profesional a cargo de la firma, cuya diferencia fundamental respecto a la anterior estriba en que su coste es asumido por ésta. La importancia de diferenciar ambas modalidades se deriva del hecho de que en nuestro país, en los últimos años, un porcentaje cada vez mayor de individuos -no sólo universitarios diplomados o licenciados- invierte en sí mismo para incrementar y/o mejorar su formación y/o especialización, promocionarse en el mercado de trabajo y acceder a mejores puestos de trabajo en la misma o en distinta empresa. De la misma forma, cada vez más empresas apuestan por los individuos que conforman su organización, y financian total o parcialmente su formación profesional ocupacional.

Asimismo, conviene distinguir entre formación profesional formal e informal. La primera tiene lugar cuando las acciones formativas, con independencia de su naturaleza más o menos homogénea (por ejemplo, cursos monográficos relacionados con la actividad de la empresa, prácticas dirigidas en el puesto de trabajo, conferencias, talleres, seminarios, experiencias por rotación de empleados en distintos puestos de trabajo y/o actividades, etc.), se establecen en el marco de un plan al efecto, incluso aunque se trate de un documento básico o elemental. La segunda, formación profesional informal, hace referencia a aquella que se adquiere en el propio puesto de trabajo, en muchas ocasiones a base de hacer pruebas y aprender de los errores, siendo el propio proceso de trabajo -que supervisa normalmente otro individuo, ya sea jefe o compañero- el que instruye el aprendizaje y otorga calificaciones de éxito y fracaso. La diferencia básica entre una y otra modalidad no responde al coste económico del primero y al carácter gratuito del segundo. De hecho, ambos implican un determinado coste para la organización, con independencia de que el primero sea más directo y visible, más fácilmente definible y cuantificable.

En cualquier caso, ya hemos puesto de manifiesto la importancia de la formación para los empleados de las firmas. Los conocimientos van evolucionando, en algunos casos, a un ritmo acelerado, por lo que la mano de obra no puede obviar esta realidad y dar la espalda a la necesidad de actualizar su nivel de formación. Precisamente el desarrollo de nuevos proyectos empresariales o de negocios ya existentes -es decir, uno de los principales motores de crecimiento económico- requiere inexcusablemente que los individuos cuenten con la cualificación profesional necesaria en todo momento. La plena consecución del Mercado Único Europeo y la desaparición de barreras a la libre circulación de individuos, mercancías y capitales ha elevado en España el tema de la competitividad empresarial a la máxima actualidad.

En este contexto, uno de los principales activos intangibles que puede derivar en una ventaja competitiva sostenible es el nivel cualitativo y cuantitativo de los individuos, el cual se consigue mediante la denominada formación continua.

### 7.3.1. La formación profesional continua

Curiosamente el término "continua" ha sido empleado en los últimos años de forma profusa por muchos de los agentes sociales y económicos tanto españoles como europeos. Para evitar interpretaciones inexactas o alejadas de la realidad, conviene indicar que dicho vocablo posee hasta tres acepciones diferentes, todas ellas en el marco de los contenidos que estamos exponiendo en estas páginas.

Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, mediante su denominada 'Encuesta de Formación Profesional Continua' (Dirección General de Empleo, 1995), enmarcada en un proyecto conjunto para todos los países miembros de la Unión Europea, la formación profesional continua se refiere al conjunto de actividades formativas impulsadas y organizadas por las empresas y orientadas a sus trabajadores, siempre y cuando cumplan los siguientes requisitos: la financiación, total o parcial, debe correr a cargo de la propia empresa; el objetivo que se persigue debe girar en torno a la formación de los empleados respecto al incremento y/o mejora o adaptación de su cualificación, capacidad y destreza profesionales, siempre que se encuentre relacionado con las tareas o actividades que efectúe en la organización o bien con aquéllas que se prevea puede llevar a cabo en un futuro más o menos próximo.

Por su parte, y desde el punto de vista del documento que da contenido al acuerdo nacional que sobre esta materia rubrican las organizaciones patronales y los sindicatos en 1992, la formación profesional continua hace referencia a las acciones formativas organizadas y desarrolladas por las firmas mediante las distintas vías o modalidades contempladas en dicho documento, y encaminadas no sólo a la mejora de capacidades, destrezas y habilidades de los individuos, sino a la reconversión y actualización de la cualificación individual de éstos, para alcanzar un mayor grado de competitividad que redunde en el logro de los objetivos de las empresas.

Finalmente, y con un enfoque más amplio que las dos anteriores, la formación profesional continua puede concebirse en el marco de la Decisión del Consejo de Europa de 29/5/90, que da contenido al Programa de Acción para el Desarrollo de la Formación Profesional Continua en la Comunidad Europea (FORCEM), cuya referencia responde a 90/267/CE, y que se refiere a cualquier acción formativa profesional dirigida, en el transcurso de su vida laboral, a todo trabajador de la Comunidad Europea, ya sea ocupado o desempleado y por cuenta ajena o por cuenta propia.

### 7.4. Las relaciones laborales. Principales antecedentes a la situación actual del mercado laboral español

Los analistas sitúan a partir de los años 80, una vez finalizada la recesión económica de mediados de los 70, la evolución más acentuada de las relaciones laborales en España, adquiriendo notoria relevancia los grandes acuerdos sociales en el ámbito nacional, los cuales dieron marco al desarrollo de la negociación colectiva (véase tabla VI). Obviamente, este avance generó una disminución significativa de los conflictos sociales -muy intensos en etapas anteriores- y una tendencia hacia la moderación salarial. Esta década supone, igualmente, un incremento de la flexibilidad de la mano de obra, como consecuencia de la reforma de los contratos de trabajo, así como el incremento y la diversificación de las iniciativas de formación ocupacional.

Tabla VI. Sinopsis de los aspectos básicos de la negociación colectiva en España

1. Concepto. Acuerdo negociado y suscrito por los representantes de los trabajadores y la patronal teniendo en cuenta los requisitos y formalidades legales para regular las condiciones de trabajo, la productividad y, a veces, la paz laboral.
2. Ámbito. Los convenios colectivos tendrán aquel ámbito territorial (nacional, provincial, comarcal o en el centro de trabajo) que acuerden las partes, encontrándose sujetos a las limitaciones funcionales y territoriales de los representantes de las partes.

3. Eficacia. El convenio colectivo obliga a todos los trabajadores y empresarios incluidos en su ámbito de aplicación y durante el periodo de vigencia, incluyendo a aquéllos que no han participado en la negociación.
4. Partes legitimadas para negociar. En convenios de ámbito comarcal o superior (provincial o nacional), las asociaciones patronales con más del diez por ciento de los empresarios dentro del nivel de aplicación del convenio, y los sindicatos más representativos en el ámbito estatal; en convenios para centros de trabajo, el empresario y/o sus representantes y los comités de empresa, los delegados de personal, las secciones o delegados sindicales.
5. Duración. Aquel periodo que acuerden las partes, incluso con efectos retroactivos en materia de remuneración.
6. Contenido. Debe poseer un contenido, denominado 'mínimo', en el que se detalla la determinación de las partes que lo conciertan, el ámbito de aplicación, la forma y condiciones de la denuncia -comunicación a la otra parte de la finalización de vigencia del acuerdo-, la designación de la comisión paritaria y, finalmente, las condiciones de inaplicación del régimen salarial. Asimismo, puede tener un contenido discrecional, dando cabida a aspectos tales como la duración del periodo de prueba, la clasificación profesional, la estructura del salario, la política de promoción de los empleados, la distribución y duración de la jornada laboral, los descansos y permisos, la graduación de faltas y sanciones, la edad y condiciones de jubilación, los periodos de vacaciones, etc.
7. Procedimiento negociador. Según los artículos 88, 89, 90 y 91 del Estatuto de los Trabajadores.

En la década de los 90, si bien a partir de 1994 tiene comienzo una etapa expansiva de la economía, el desempleo, básicamente juvenil, disminuye muy lentamente, situándose la tasa a unos niveles realmente llamativos, en torno al 40%. Existe, pues, una enorme oferta que condiciona las decisiones empresariales en materia de personal, facilitando la rotación de los individuos, esto es, la eventualidad precaria de éstos en los puestos de trabajo, y frenando la estabilidad del empleo.

En estas circunstancias, se han dado muestras inequívocas de la enorme sensibilidad existente en la Administración y en los agentes sociales respecto a la necesidad ineludible de reducir la elevada tasa de temporalidad que caracteriza el mercado de trabajo español. Y ello porque la visión de la realidad permite perfilar un panorama caracterizado por dos grupos de trabajadores asalariados: el primero formado por las 2/3 partes, aproximadamente, de los individuos ocupados cuyos contratos de trabajo son de duración indefinida, y el segundo grupo constituido por el 1/3 restante que da cobijo a los empleados con vínculos laborales temporales.

Los años 1994 y 1997 han supuesto importantes reformas laborales cuyos cambios han tenido un impacto notable (a título de ejemplo, véase tabla VII). En este sentido, cabe destacar la regulación del funcionamiento de las empresas de trabajo temporal (ETT), que ha supuesto la desaparición del monopolio del Instituto Nacional de Empleo (INEM) en materia de intermediación laboral (véase el caso descrito en la tabla VIII). Asimismo, y en general, tiene lugar una renovación del marco de las relaciones laborales en España, erigiéndose la negociación colectiva en el instrumento por excelencia para regular dichas relaciones.

La reforma de la formación ocupacional continua tampoco se ha hecho esperar. Facilitar el acceso a dicha formación a todo aquel trabajador que lo demande ha sido, por las razones anteriormente esgrimidas, cuestión prioritaria, pues la necesidad de adaptar la cualificación profesional de los individuos a las características del sistema económico ha ocupado un puesto de primer orden. De este modo, se ha estimulado a las empresas a dotar las correspondientes partidas para invertir en formación y a asignar un papel de mayor relevancia en sus organigramas a los responsables en materia de personal. Por ello, el índice de sensibilidad y de asunción de las firmas respecto a la problemática de los recursos

humanos, así como la actualización de sus competencias y habilidades y, en suma, de su cualificación profesional, ha aumentado considerablemente en España en los últimos años.

Se detecta, igualmente, que la entrada de nuestro país en la Comunidad Europea y la liberalización de las barreras entre Estados ha permitido que las organizaciones se impregnen más unas de otras, adoptando valores culturales hasta entonces difíciles de asumir - globalización e internacionalización- y otorgando mayor énfasis a la gestión de los recursos humanos. La flexibilidad de la mano de obra deja de ser una meta para convertirse en una restricción, pues los mercados son cada día más competitivos y las exigencias de aquéllos con los que la empresa más se relaciona (clientes finales o consumidores, clientes intermedios o distribuidores, proveedores, etc.) aumentan a ritmo considerable.

Sin embargo, los comienzos del siglo XXI dejan entrever algunas dudas sobre el devenir del proceso expansionista de la economía. Durante buena parte de los 90, hemos asistido a un periodo de bonanza económica; sin embargo, algunos analistas estiman que nos encontramos a punto de entrar en una desaceleración, cuando menos, visible y, al mismo tiempo y en opinión de aquéllos, razonable y justificada, máxime porque el ritmo y la intensidad del crecimiento se encontraban sobredimensionados. Se trataría, pues, de un reajuste para volver los indicadores de las magnitudes más relevantes a una posición más natural, más acorde al potencial de cada escenario en virtud de las leyes que rigen una economía de mercado.

De hecho, ante las importantes y cuantiosas inversiones de no pocas compañías y la tendencia al descenso del consumo, no parece nada desaconsejable, al menos a priori, que éstas intenten reducir costes por la vía de la reducción de personal.

Algunos países -Estados Unidos, Japón y algunos de los principales Estados europeos- ya han visto cómo recientemente la denominada 'burbuja económica' se ha resquebrajado, provocando a través de sus fisuras un importante número de parados en todo el mundo. A título de ejemplo, puede referirse que la firma británica Marks & Spencer y la francesa LU-Danone han anunciado importantes recortes en sus plantillas para el año 2001 y siguientes, algunos de los cuales, sin lugar a dudas, nos afectará.

En cualquier caso, debemos mostrarnos atentos a la progresión de las variables coyunturales, teniendo en cuenta que los niveles actuales permiten un cierto margen de optimismo. De hecho, la tasa de actividad económica española se encuentra en claro diferencial positivo respecto al panorama internacional. Por ello, no resulta extraño que aquellos mismos analistas resalten una situación privilegiada en comparación con la trayectoria de no pocos países de la UE.

## Resumen

La dirección de personal hace referencia a aquel proceso que, basado en un conjunto de técnicas y decisiones, debe llevar a cabo el empresario para dirigir al personal que forma parte de su organización. Entre los puntos y decisiones más sobresalientes que dan contenido a dicho proceso es posible distinguir el análisis de puestos de trabajo; las decisiones que giran en torno al personal de la organización -tales como reclutamiento, selección, contratación, integración y socialización; el desarrollo del personal en materia de carrera dentro de la firma - promoción y formación, básicamente; y, finalmente, la remuneración de los empleados.

En este contexto, la formación adquiere un papel fundamental, pues los conocimientos van evolucionando, en algunos casos a un ritmo acelerado, y los empleados no pueden obviar esta realidad. Precisamente, el desarrollo de nuevos proyectos empresariales o de negocios ya existentes -es decir, uno de los principales motores de crecimiento económico- requiere inexcusablemente que los individuos cuenten con la cualificación profesional necesaria en todo momento.

Aspectos como el fomento del contrato indefinido, la contratación a tiempo parcial y con inclusión de formación, los contratos eventuales, las razones de despido, la disminución de las cotizaciones a la Seguridad Social, etc. no son sino algunos de los rasgos que caracterizan a las relaciones laborales españolas en la actualidad.