



Manual de RRHH

Introducción

En una empresa, sus Recursos Humanos pueden ser concebidos como un elemento productivo más, con la particularidad de que ningún trabajador es igual a otros y es muy difícil su estandarización: cada uno tiene sus propias características y por los criterios que utilizan a la hora de desarrollar sus actividad profesional incluso ocupando un mismo puesto de trabajo.

El trabajo de cada una de ellas no es independiente, sino que está interrelacionado entre sí a través de una serie de relaciones derivadas de su posición en la empresa. Este puesto que ocupa un trabajador no se crea por capricho, sino que responde a la necesidad de realizar una tarea que sirva para elaborar un producto o prestar un servicio que demanda el mercado.

Por esta razón el trabajador que lo ocupa ha de ser capaz de realizar las tareas propias de su puesto, para lo cual basta con comparar las características del trabajador con los requisitos que exige el puesto en concreto. Ahora bien, teniendo en cuenta que el eje de la empresa es la demanda de servicios, el gerente del centro deberá disponer de una estrategia que le permita saber cuándo y qué tipo de trabajadores va a necesitar realizando tareas concretas para poder tener preparada una respuesta a la demanda de servicios concretos en el futuro.

Todos estos aspectos los vamos a ir desarrollando en este dossier.

Índice

- 1) LA EMPRESA COMO COMBINACIÓN DE FACTORES PRODUCTIVOS
 - 1.1. Tipos De Factores Productivos
 - 1.2. La Organización Del Factor Productivo "Recursos Humanos" 1.3. Cómo Se Estructura La Empresa

- 2) PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA
 - 1.4. Los Principios De Organización En Vertical 1.5. Los Principios De Organización En Horizontal
 - 1.6. Los Principios De Equilibrio Y Estabilidad De La Organización

- 3) MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA
 - 3.1. El Modelo De Organización Lineal O Jerárquica
 - 3.2. El Modelo De Organización Funcional
 - 3.3. El Modelo De Gestión Por Procesos

- 4) LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA
 - 4.1. La Teoría General De Sistemas
 - 4.2. El Organigrama

- 5) DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL FACTOR HUMANO
 - 5.1. Factores Claves Del Plan Estratégico
 - 5.2. Instrumentos De Aplicación Del Plan Estratégico

La Empresa

1. La Empresa Como Combinación De Factores Productivos

FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS, como cualquier otra empresa, ha de disponer de unos medios, recursos o "factores productivos" para cumplir sus objetivos y para poder desarrollar el conjunto de actividades que permiten a la empresa gestionarse y ofrecer un servicio.

De la misma manera, para que FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS pueda conseguir unos objetivos utilizando sus factores productivos (fundamentalmente generar beneficios y asegurar su viabilidad económica) es necesario utilizar una combinación adecuada de estos factores.

Ningún factor productivo crea riqueza por sí mismo, sino que necesita combinarse con otros de una manera concreta y dentro de un contexto que dé sentido a su utilización. Por ejemplo, un cocinero no puede dar un servicio por sí mismo, sino que necesita una cocina y una línea de menús, además de los alimentos e ingredientes de los platos que prepara

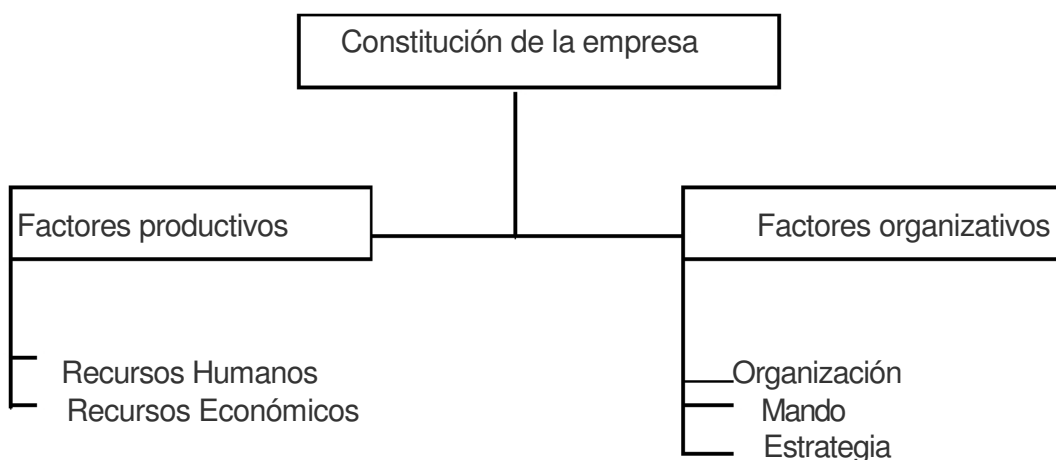
De la misma manera, en cualquier empresa de asistencia domiciliaria es necesario que los factores productivos estén combinados entre sí de forma precisa (según una **estructura y un criterio de asignación de recursos**), y que actúen conforme a unas directrices (las **decisiones de los mandos**, dependiendo de las líneas establecidas en el plan estratégico de la oficina). Por esta razón, para obtener el máximo rendimiento del factor humano, la empresa tendrá que adoptar una estructura concreta o **Estructura Organizativa**. La definición de esta estructura no es algo caprichoso o que

La Empresa

pueda ser improvisado, sino que se traza conforme a un marco específico como son las ofertas de servicios, los elementos físicos de la misma como edificios, instalaciones, recursos económicos, etc., y las líneas tácticas y estrategias de gestión. De esta manera se crea una estructura organizativa con unas características peculiares que le den sentido y operatividad.

En resumen, desde un punto de vista general, los elementos que constituyen una empresa serían:

- Los **factores productivos**, dentro de los cuales estarían los Recursos Humanos y los bienes económicos (que son los relacionados en el balance de situación de la empresa)
- Los **factores organizativos**, que son los que ordenan y combinan ambos factores en torno a un fin, dentro de los cuales estaría la *organización, las relaciones de mando y la estrategia de la empresa*



La Empresa

A lo largo de este dossier intentaremos estudiar el porqué de la necesidad de organizar estos factores, cómo se identifican sus relaciones y cómo se plasman de forma gráfica.

1.1. TIPOS DE FACTORES PRODUCTIVOS

Los factores productivos se pueden agrupar en: **las personas** (o factores activos) y **los bienes económicos** (o factores pasivos).

- Los **bienes económicos** (instalaciones, maquinaria, recursos económicos, etc.) son restrictivos por ser, en sí mismos, factores limitados.

Hay que considerar que el factor económico puede permitirle a una empresa obtener claras ventajas frente a sus competidores a corto plazo.

Sin embargo, la tecnología avanza a tal velocidad que estas ventajas suelen durar muy poco y obligan a nuevas inversiones para mantener esta ventaja competitiva porque cualquier empresa con recursos puede comprar maquinaria o instalaciones iguales o similares a la de su competencia.

- Por otro lado, **las personas o Recursos Humanos**, forman la dinámica de la empresa, y deben actuar sobre los factores pasivos para intentar alargar sus límites y mejorar los resultados. De la correcta elección del personal y de su adecuada combinación y asignación a puestos dependerá la manera en que se trabaja en FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS y la calidad de los servicios.

A diferencia de los bienes económicos, **un trabajador competente es una ventaja que FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS no debe dudar en conservar** porque no está al alcance de cualquiera, sino que es único e irrepetible. La competencia podrá tener trabajadores "similares" pero no la personalidad y forma de trabajar de ese trabajador en concreto.

La Empresa

Por eso, si mantenemos a un trabajador competente, estaremos conservando a su vez su **ventaja competitiva** frente al resto.

1.2. LA ORGANIZACIÓN DEL FACTOR PRODUCTIVO "RECURSOS HUMANOS"

Dentro del elemento de **Recursos Humanos**, se puede señalar la existencia de grupos diferenciados en función de sus intereses y de las relaciones que mantienen con el resto de los grupos:

- Los propietarios del capital de la empresa o socios.
- Los administradores de la empresa o directivos
- Los trabajadores de la empresa.

De esta manera, la Organización de RR.HH. se representa como el conjunto de relaciones de coordinación y de comunicación, que vincula a unos grupos de trabajadores con otros, conformando la actividad del grupo humano dentro de la empresa y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario

Los efectos de la estructura de la organización de una empresa como FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS se puede apreciar a simple vista, desde el momento en que una persona sabe qué debe hacer y quien se beneficia de los resultados de su trabajo.

La Empresa

Esto implica un conjunto de relaciones integradas por diferentes factores:

- La estructura formal de la empresa (que se plasma en los organigramas de empresa y en el análisis y descripción de puestos de trabajo)
- La división de tareas por áreas de la empresa (departamentos)
- El sistema de autoridad que coordina todos los esfuerzos para conseguir el fin último de la empresa
- El establecimiento de procedimientos y controles de actuación, que es la manera que tiene el trabajador, su departamento y la empresa de "hacer las cosas" para cumplir unos objetivos (a nivel personal, departamental y empresarial respectivamente).

Una vez estructurados los Recursos Humanos en nuestra empresa, el siguiente paso consistirá en asignar recursos materiales para que cada empleado pueda desarrollar las tareas propias de su puesto.

De esta manera se resalta cómo la estructura de este factor productivo termina calando en toda la organización y actúa de columna vertebral de la empresa

1.3. CÓMO SE ESTRUCTURA LA EMPRESA

La estructura de las relaciones humanas en una empresa no es algo que se realiza de forma caprichosa: De su correcta estructuración va a depender no sólo su correcto funcionamiento y capacidad para abordar proyectos de un cierto nivel, sino también los planes futuros de ampliación de la empresa en cuanto al desarrollo estratégico de la misma.

La Empresa

La estructuración del factor humano en la empresa se realiza cubriendo diferentes etapas que deben ser adaptadas a las necesidades de toda organización. Estas etapas serán las que se expongan en este dossier y que se resumen de la siguiente manera:

- Organización en torno a unos principio: Los elementos del factor humano deben asentarse sobre unos cimientos. Estos son, en realidad, las normas de relación entre unos trabajadores y otros, que fundamentalmente se resumen en :

- Principios de organización en vertical

- Principios de organización en horizontal

- Principios de estabilidad de toda la organización en su conjunto

- Adopción de un modelo de organización: Una vez que ya existe una base de relaciones entre personas, la empresa debe asignar a cada una de ellas un papel en la misma, lo que permitirá que no se actúe irracionalmente en un "todos a todo", sino aplicando los recursos necesarios (sólo los imprescindibles) para cada área de actuación de la empresa.

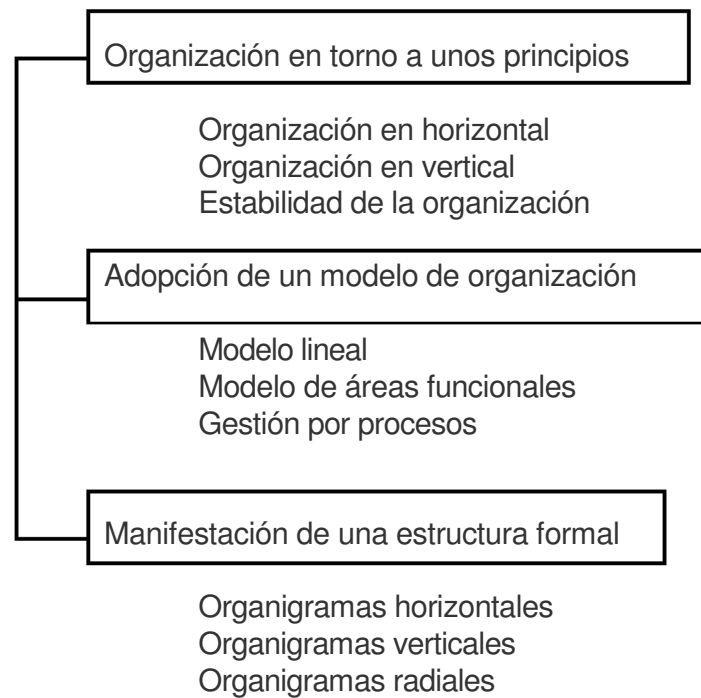
De esta manera también se consigue gestionar adecuadamente este factor productivo para planificar las necesidades futuras de la empresa en cuanto a su actividad.

- Adopción de una estructura formal en la empresa: Una vez que se ha organizado al factor humano conforme a un modelo, la primera manifestación de su operatividad consistirá en su manifestación exterior, esto es, en la forma en que externamente se puede percibir la organización de la empresa.

La Empresa

La forma típica que existe de percibir la estructura de la empresa es con el diseño y lectura de su organigrama.

Fases de organización
Del factor humano en la empresa



Organización

2 Principios De Organización Del Factor Humano En La Empresa

Antes de entrar en materia es necesario advertir de un problema inherente a la gestión de RR.HH.: hacerlo de una manera correcta **es la faceta de gestión de la empresa más difícil con diferencia**. Esto es así debido a uno de los rasgos ya mencionados del factor de producción humano, que es el hecho de que **cada persona es diferente**.

La correcta gestión de RR.HH. es algo que no se aprende, sino que es una habilidad que se perfecciona con la práctica. Eso sí, para comenzar a gestionar o para mejorar los resultados de gestión es necesario partir de una base de conocimientos que deben ser aprendidos.

Al gestionar personas se debe considerar siempre que no se puede estandarizar ni la personalidad ni el rendimiento de un trabajador. Es posible realizar un acercamiento sobre cómo podría actuar una persona o sobre cómo va a reaccionar ante una situación concreta, pero no hay que olvidarse que aquí el gestor se mueve en el campo de la psicología y la sociología, donde "dos y dos no son cuatro".

Esto ya se percibe cuando se ve que no existe un acuerdo entre los estudiosos del tema de la organización de los RR.HH. en las empresas sobre cuáles son las reglas generales o principios universales de organización. Cada autor ofrece una lista o una serie de ellos diferente a resto, hasta tal punto que es frecuente observar contradicciones entre sí.

Organización

Por esta razón, parece claro que, más que tomar el valor absoluto de cada uno de los principios, es más práctico y real darles un valor relativo en función de la situación y el momento de cada empresa. Este es, quizás, el único principio sobre el cual todos los autores se ponen de acuerdo: La Regla General del Objetivo.

Según la "Regla General del Objetivo", cada empresa adoptará los RR.HH. que precise y los combinará y ordenará según los objetivos que pretenda conseguir.

De esta regla se deduce que no existen esquemas de organización erróneos y correctos, sino diferentes modelos organizativos que serán adecuados o no a cada empresa concreta según sus necesidades y sus planes estratégicos de desarrollo.

Intentamos presentar de forma clara los principios en base a las formas de estudiar la organización de un centro de servicios sociales:

- Por su Estructura Vertical
- Por su Estructura Horizontal
- Por las Necesidades de Equilibrio y Estabilidad de la Organización

Organización

2.1 LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN VERTICAL

Las relaciones de jerarquía son el principio que subyace a la estructuración en vertical de una empresa, y por ella se determina la necesidad de crear diferentes niveles ordenados donde se desarrolla el **Principio de Autoridad**.

El Principio de Autoridad es el principio básico de una organización, y supone partir del hecho de que en toda organización existen personas que organizan y dirigen a otras en una relación de superior-subordinado.

Esta concepción de la autoridad, desde un punto de vista formal debe ser revisada por el concepto de **liderazgo**. En una relación jerárquica, las personas pueden actuar o bien por obligación (órdenes de un superior a un inferior) o bien por colaboración (con el convencimiento de que si un superior pide algo es porque se trata de la decisión más correcta en beneficio de todos)

Liderazgo es la capacidad de una persona de organizar el trabajo de sus subordinados sin utilizar su poder de mando, sino generando un clima de colaboración para alcanzar una meta común.

La diferencia entre dirigir basándose únicamente en el principio de autoridad o utilizando además el liderazgo se encuentra en la aceptación o imposición de una persona como superior por parte de sus subordinados.

Organización

Esta diferencia suele estribar en la manera en que los subordinados perciban la competencia (sus conocimientos y habilidades en una materia) y las cualidades personales de su superior (sobre todo su capacidad para relacionarse con las personas a las que dirige), que marcará su aceptación o no por ellos.

Obviamente, por una cuestión de **clima laboral** y de **motivación del personal**, interesará más disponer de personas que tengan esta capacidad de liderazgo frente a disponer de personas que dirijan autoritariamente. Además, el líder genera un clima de implicación personal de cada empleado en su trabajo, de manera que su actitud de colaboración con la empresa será positiva, no limitándose a cumplir con su obligación, sino colaborando en la mejora del servicio que da el centro

Lo usual dentro de cualquier organización, y por tanto dentro FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS, es que la relación de autoridad no se refiera a un único escalón. Al contrario, el Principio de Autoridad se va repitiendo varias veces hasta llegar al último nivel de la empresa. Visto así, cada subordinado es a su vez superior de otra persona, descendiendo jerárquicamente por todos los niveles de la organización hasta llegar al nivel inferior.

Sin embargo, esta concepción del Principio de Autoridad no tiene porqué ceñirse a un sentido descendente. Si bien hasta hace poco las relaciones entre estos escalones se regían por criterios de orden del superior y de ejecución del inferior, también es cierto que hoy en día se tienden a establecer canales de comunicación entre los escalones inferiores hacia los

Organización

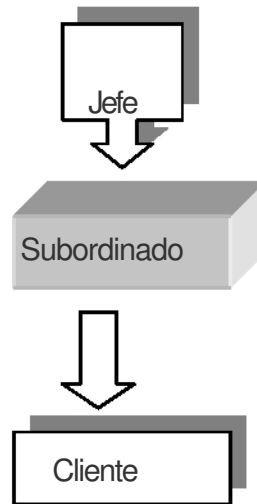
superiores, para que desde la base de la organización vaya fluyendo la información hasta escalones superiores.

Tradicionalmente la dirección y el flujo de información en la empresa siempre ha sido descendiente. Sin embargo, en FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS, al ser una empresa en la cual estamos orientados hacia el cliente necesitamos que fluya la información más útil sobre los consumidores que se encuentran en su segmento de mercado hacia los escalones superiores de la empresa para que puedan trazar una estrategia acorde a su cliente.

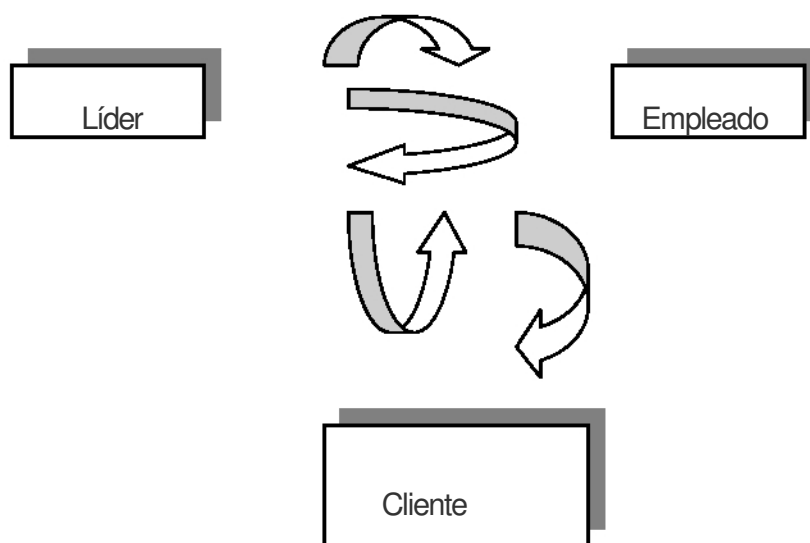
De esta manera, las personas que ocupan los puestos inferiores de la organización y que tienen contacto directo con el cliente deben estar lo suficientemente motivadas e implicadas con su trabajo como para que de ellas parta la iniciativa de mejorar el servicio de nuestra empresa comunicando cualquier oportunidad de mejora de los servicios o productos que ofrecemos en el mercado. Esto solo se consigue si dirige liderando y no mandando.

Organización

Comunicación tradicional en la empresa



Comunicación de la empresa Orientada al cliente



Organización

Por otro lado, como la autoridad siempre connota poder, ha de evitarse el uso excesivo del mismo, siendo necesario aplicar el **Principio de Delegación** de las tareas a realizar. De esta manera se conseguirá terminar de implantar al empleado en su trabajo diario, haciéndose partícipe de la gestión de su trabajo en base a su responsabilidad.

Delegar implica hacer partícipe al subordinado en cómo estructurar su propio trabajo apelando a su responsabilidad pero sin "claudicar" en él.

Es frecuente que cuando se presiona a una persona con mando sobre otras para que delegue funciones, ésta utilice la delegación para "traspasar responsabilidades" a sus subordinados. A la hora de fomentar la delegación hay que dejar claro que con la dirección compartida entre mandos y empleados no se puede "claudicar": el superior siempre será responsable de lo que hagan sus subordinados porque siempre tendrá sobre él la obligación de supervisar su trabajo.

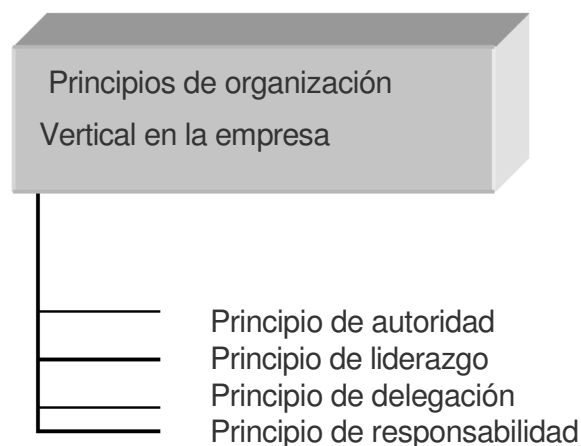
Al **fomentar la delegación** lo que se pretende es descargar de funciones menores al mando superior para que se centre en labores de supervisión y planeamiento de las líneas de gestión. De esta manera se dejará más poder de reacción a los escalones básicos de la empresa, que no necesitarán consultar decisiones de menor entidad sino que actuarán por sí mismos ganándose en **ahorro de tiempo** y en **eficacia** frente al cliente.

Organización

La asignación clara de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles establecidos dentro de la empresa requerirá una estructura orgánica inspirada en el **Principio de Descentralización**.

Debido a la acumulación de funciones, de autoridad y de responsabilidades de los niveles jerárquicos superiores, en cualquier modelo de organización se presentan problemas. Estos problemas pueden ser denominados "cuellos de botella" ,produciendo una falta de agilidad a la hora de tomar decisiones y ,como consecuencia , un empeoramiento de la actuación económica de la empresa. Para su solución es aconsejable implantar en la empresa la descentralización de tareas y efectuar la delegación, a diferentes niveles, tanto de funciones como de autoridad. Esta delegación generalizada y formalizada ha de constituir el soporte básico de la estructura orgánica de la empresa.

La delegación y la descentralización permiten participar a un mayor número de órganos y niveles de la estructura jerárquica y, por tanto, ampliar el campo de acción de la dirección y gestión empresarial.



Organización

2.2. LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN EN HORIZONTAL

Al igual que los principios de organización en vertical parten de uno inspirador que es el Principio de Autoridad, los principios de organización en horizontal surgen del **Principio de la División del Trabajo**.

Este principio tiene su base en la regla económica clásica de que para que una comunidad prospere es necesario el reparto o división de las tareas entre los miembros que la componen.

En el ámbito de las empresas de ayuda a domicilio, la división de tareas se traduce en el incremento del volumen de producción, a la vez que se logra una mayor calidad en los servicios prestados

El principio de la División del Trabajo es una consecuencia directa de la complejidad de las decisiones que se toman en la gestión empresarial hoy en día.

La gestión de FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS, y de cualquier empresa, se va haciendo más compleja a medida que pasa el tiempo. Esto es debido a que cada vez se van diferenciando más claramente las áreas de gestión y negocio, y dentro de estas áreas los conocimientos y habilidades necesarios para tomar decisiones obligan a tener personas especializadas en cada uno de los campos.

Organización

Esta realidad supone abandonar definitivamente la filosofía tradicional del dueño de la empresa que atiende a la gestión de su negocio, actuando de comercial, llevando las cuentas, haciendo los contratos a sus empleados y dirigiéndolos directamente.

Por esta razón, en las organizaciones se van estableciendo paulatinamente áreas de gestión diferenciadas que actúan de forma independiente en su campo aunque coordinadas por una persona u órgano concreto, que será el encargado de aunar esfuerzos en busca de un objetivo común.

El Principio de División del Trabajo, para aplicarse con efectividad ha de ser completado con dos principios más: El **principio de Especialización** y el **Principio de Funcionalidad**.

El **Principio de Especialización** es una consecuencia inmediata del Principio de División del Trabajo. No es suficiente con el simple reparto de tareas para el desarrollo económico de nuestra empresa, sino que es necesario que cada elemento o unidad de gestión (cada persona o departamento) se especialice en una tarea específica.

De la aplicación de este principio se derivan una serie de ventajas e inconvenientes que deben ser tenidas muy en cuenta.

Organización

Algunas de las **ventajas del Principio de Especialización** son:

- Mayor destreza a la hora de desarrollar el trabajo individual.
- Ahorro de tiempo, al no tener que pasar el trabajador de unas tareas a otras.
- Creación de más puestos de trabajo

Inconvenientes:

- El exceso de automatismo, que en el trabajador puede ser causa de alineación y de otros perjuicios psicológicos.
- En caso de despido, el problema que se le puede plantear al empleado es el de no encontrar puestos de trabajo en esa especialización que ha adquirido.

Por otro lado, cada miembro de la organización debe realizar su actividad en una sola función (**Principio de Funcionalidad**), lo que motivará una asignación de tareas a los diferentes trabajadores u órganos, tareas que realizarán únicamente los elementos elegidos.

El Principio de Funcionalidad es, por tanto, una forma especial de aplicar la División del Trabajo. Hay que especializar los medios a los fines de la organización, lo que supone la adecuación de la división del trabajo a los objetivos que se plantea la empresa.

Organización

La especialización en el trabajo debe plantearse por grupos homogéneos o departamentos que, a su vez, realizarán cada uno de ellos la correspondiente especialización. Este es el modo de resolver el problema de la división exhaustiva del trabajo. La creación de departamentos específicos dedicados a ciertas funciones elimina y controla el posible exceso de reparto de tareas.

2.3. LOS PRINCIPIOS DE EQUILIBRIO Y ESTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura del centro de servicios sociales ha de procurar cumplir con lo que se pretende de ella; ser la base para las relaciones de trabajo de los empleados y permitir alcanzar unos objetivos. Para ello es necesario que exista un equilibrio o una estabilidad que permita eliminar los conflictos siempre típicos en toda empresa y en todo comportamiento social.

Estas condiciones son las que presentan el Principio de Motivación y el Principio de Participación, que permiten una Dirección por Objetivos siempre que se dé la descentralización.

El **Principio de Motivación**, se puede entender desde dos puntos de vista diferentes:

- Centrándose en la idea de que el interés del trabajador es única y exclusivamente su situación personal y, como consecuencia, pretende trabajar lo menos posible, no desea ocupar puestos de responsabilidad, se

Organización

opone al cambio y todo aquello que suponga una variación de su situación laboral ,etc.

- Considerando que todo miembro de una organización es sensible a las necesidades de la empresa, desea asumir sus responsabilidades y realiza su labor de la mejor manera posible.

Siguiendo este segundo planteamiento, FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS debe intentar motivar a sus trabajadores para que encuentren dentro de la organización la realización de sus aspiraciones o la satisfacción de sus necesidades, tanto básicas como sociales.

Entre las **necesidades básicas** definidas por diferentes autores se encuentran:

- La seguridad en el trabajo
- Niveles atractivos de remuneración

Por otro lado, entre las **necesidades sociales**, destacan:

- La pertenencia a un grupo social
- La autoestima
- El autodesarrollo

Tradicionalmente se ha considerado que en el aumento de la remuneración estaba el secreto de la motivación. Sin embargo no es tan simple y así se expondrá más adelante en el capítulo "Selección, Formación e Incentivación de Recursos Humanos". Baste ahora resaltar que un sistema de motivación debe atender a los siguientes aspectos:

Organización

Satisfacer las necesidades básicas y sociales

Descubrir las aptitudes y la capacidad de trabajo de cada individuo, ya que cada persona debería realizar aquello de lo que es capaz y que a la vez le produce satisfacción

Realzar la imagen del centro como entidad de interés común a todos sus componentes

Adecuar a sus objetivos la selección, formación y orientación del personal.

Toda política de motivación lleva intrínseca la decisión de participación de los componentes personales en la actividad empresarial en toda su dimensión (**Principio de Participación**), para así lograr el Equilibrio y Estabilidad en la Organización.

Este tipo de políticas se establecen sobre los siguientes postulados:

Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados, de un número de personas que se denominan participantes en la organización

Cada participante y cada grupo de participantes recibe compensaciones de la organización, a cambio de lo cual realiza contribuciones a la organización

Cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le piden

Las contribuciones realizadas por varios grupos de participantes constituyen la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los mismos

Organización

Por tanto, una organización es "solvente" y continuará existiendo sólo mientras las contribuciones sean suficientes para producir compensaciones en la medida suficiente para seguir obteniendo esas contribuciones

El Principio de Participación ofrece un campo a analizar por el Director de la oficina a la hora de establecer su Estrategia de Recursos Humanos, considerando las relaciones que existen entre las compensaciones y contribuciones de los participantes y entre sus correspondientes utilidades.

Para finalizar este punto dedicado a la estabilidad organizativa, se plantea el **Principio de la Dirección por Objetivos**, como un principio derivado de los Principios de Motivación y de Participación, así como de la Descentralización.

El Principio de la Dirección por Objetivos implica que nos orientaremos hacia los objetivos o metas, dada una descentralización y participación, de tal forma que las unidades organizativas atienden a constituirse según el nivel de meta operativa: productos, mercados, líneas de producción, funciones et.

Organización

Para que el principio de dirección por objetivos sea operativo en una empresa, cada unidad organizativa debe conocer las metas a alcanzar en un período de tiempo definido y posteriormente podrá ser valorada su actuación en función de los objetivos conseguidos. Los resultados que se obtengan influirán de forma directa en la remuneración y promoción de los trabajadores.

Modelos de Organización

3 Modelos De Organización Del Factor Humano En La Empresa

Ninguna empresa funciona por sí sola, sino que requiere de unos principios de autoridad y jerarquía que planifiquen y controlen sus funciones , además de los principios de división del trabajo y especialización (entre otros), para poder cumplir los objetivos planteados a nivel estratégico.

Cuando se habla de la estructura de la autoridad en una empresa se hace referencia, por un lado, a la división entre las facultades de decisión y de mando que se han establecido para cada nivel dentro de la organización y, por otro, a las obligaciones de ejecución y responsabilidad.

La estructura de autoridad se describe por medio de unos modelos de organización, entre los que destacan el **Modelo Lineal o Jerárquico**, el **Modelo Funcional** y el **Modelo de Gestión por Procesos**. Estos modelos buscan una coordinación entre los principios expuestos anteriormente (según el diseño de la organización de la empresa más conveniente para conseguir los objetivos perseguidos) y los condicionantes psico-sociológicos y económicos del empresario y del entorno.

3.1. EL MODELO DE ORGANIZACIÓN LINEAL O JERÁRQUICA

Este modelo se apoya al máximo en el principio de jerarquía, estableciendo la "unidad de mando" de tal manera que todo nivel depende exclusivamente del inmediato superior y sólo puede recibir órdenes de él.

Modelos de Organización

La organización jerárquica permite el establecimiento óptimo de la disciplina en el trabajo, conociéndose fácilmente las tareas y responsabilidades de cada nivel jerárquico.

Sin embargo presente graves inconvenientes a la hora de coordinar al personal, los órganos y niveles debido a que en los niveles superiores se acumulan funciones y tareas de muy diversa índole. Esta situación motiva una falta de flexibilidad y rapidez en el modelo a la hora de adaptarse a variaciones en las condiciones externas a la empresa.

En esencia, este modelo se basa en el siguiente reparto de papeles:

- A los mandos superiores se les exige tener mayores conocimientos y dominios que al resto, teniendo asignadas tareas generales y de gestión, en una palabra "el jefe es jefe para todo y nadie sabe más que él". De hecho, es frecuente poner al frente de la empresa a la persona que tiene más conocimientos sobre las labores básicas de la oferta de productos y servicios de la compañía y completar los mismos con conocimientos sobre gestión empresarial
- Según se desciende por la pirámide jerárquica, el mando medio va teniendo áreas de responsabilidad más reducida y tareas más específicas.
- Al final se llega al empleado base, como escalón básico de la empresa que no necesita tener grandes conocimientos pero sí destreza para realizar correctamente tareas sencillas

Modelos de Organización

Actualmente este modelo es el más utilizado en la PYMES donde su entidad no es tan grande como para exigir especializaciones funcionales de gran entidad. Además, este modelo no es aconsejable ni frecuente en las grandes empresas, salvo que las tareas a desarrollar sean repetitivas y poco variadas.

Las **ventajas** del Modelo de Organización Lineal o Jerárquica pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- Bajo este modelo, la estructura de la empresa es fácil de entender

- Permite una designación de autoridad y áreas de responsabilidad muy definidas

- Cada trabajador es responsable ante un único jefe, quien es su inmediata fuente de autoridad

- La comunicación de la información es directa en sentido ascendente y de las órdenes en sentido descendente

- Simplifica la estructura de la empresa hasta el máximo posible

- El trabajador tiene muy claro lo que se pide de él

- Permite estructurar el trabajo básico en tareas muy sencillas, lo que permite sustituir trabajadores de manera casi inmediata

Por el contrario, este modelo tiene también una serie de inconvenientes que podríamos resumir en los siguientes:

- Según se va subiendo en la escala, cada supervisor tiene responsabilidad sobre tareas muy dispares y llega un momento en que no se le puede pedir que sea un experto en todas ellas

Modelos de Organización

Se producen fallos e ineficacias al no disponerse de personas con visión general de objetivos comunes en tareas específicas

Cuando la empresa crece y la cadena de órdenes también, se incrementa la burocracia, produciéndose una lentitud y rigidez en el comportamiento administrativo de la organización

A mayor cadena de mando, más riesgo de tergiversación de las órdenes y mayor riesgo de lentitud de respuesta

3.2. EL MODELO DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

El Modelo de Organización Funcional surge ante la necesidad de implantar la especialización en los diferentes niveles de la estructura jerárquica. Esta necesidad de especialización funcional apareció cuando la gestión de las empresas se hizo tan compleja que fue necesario dividir funciones y asignarlas a departamentos concretos encargados de gestionar las correspondientes a áreas concretas.

De esta manera, el mando superior tuvo que renunciar a labores generales de control y gestión absoluto a cambio de concentrarse en tareas con una mayor carga genérica y estratégica.

Por otra parte, esto supuso la creación de áreas funcionales dentro de las empresas, encargadas de asuntos concretos y en las cuales se llevaría el trabajo concreto relacionado con temas específicos de gestión.

Modelos de Organización

Dentro de estas áreas se volvería a repetir el esquema jerárquico pero de la siguiente manera:

- Para los **niveles más altos** deberían reservarse las labores más genéricas, de mando, y que tengan una carga de pensamiento estratégico. Tienen una carga de flexibilidad para el empleado, donde lo que importa es conseguir un objetivo y se da libertad (relativa) de acción al trabajador para que gestione su trabajo.
- Para los **niveles más bajos**, ya se encontrarían tareas muy definidas, operativas, y que no dejaran un gran margen de maniobra para el empleado en la gestión de su trabajo.
- Entre medias de estos niveles se encontraría un **nivel medio**, encargado de dirigir y supervisar la labor de los empleados del escalón inferior y al que se le adjudicaría la labor de "traducción operativa" de las líneas estratégicas trazadas por los niveles superiores a tareas específicas para los empleados del escalón base.

Este modelo permite aprovechar la especialización y obtener todas sus ventajas inherentes. Por otro lado, al eliminarse la "unidad de mando" se producirá cierta confusión en los niveles inferiores al recibir las órdenes de diversos especialistas, situación que puede llevar consigo la pérdida de la disciplina de trabajo.

Modelos de Organización

Para que quede más claro este concepto de proceso, se puede considerar que en un hipotético centro de servicios sociales, en el que existen una serie de funciones principales relacionadas con su actividad elemental como atención a personas que residen en él, y que son:

- Logística
- Almacenamiento
- Comedor y hostelería
- Asistencia médica
- Atención a residentes •

Marketing y comercial

Por otra parte, existen unas funciones de apoyo, que serían las siguientes:

- Dirección estratégica
- Gestión económica-financiera •

Gestión de RR. HH.

- Aseguramiento de la calidad
- Mantenimiento
- Servicios generales (recepción, lavandería y limpieza)

Cada una de estas funciones tiene asignada un área concreta del centro de servicios sociales para su realización:

- Así, por ejemplo, resultaría la siguiente **asignación de tareas para el área de dirección:**

Modelos de Organización

Dirección estratégica
Gestión económico-financiera
Gestión de RR. HH.
Gestión del aseguramiento de la calidad
Marketing y comercial

- La **asignación de tareas de los servicios de mantenimiento** sería la siguiente:

Mantenimiento
Logística
Almacenamiento

- Finalmente, la **asignación de tareas de los servicios hostelería** sería la siguiente:

Cocina
Atención a comedor

Este modelo es el que está vigente en un mayoría abrumadora de empresas en la actualidad, y conlleva una serie de ventajas e inconvenientes:

- Como **ventajas**, este modelo de organización funcional presenta las siguientes:

Modelos de Organización

Cada mando medio o superior trabaja exclusivamente en su especialidad.

El mando superior cuenta con especialistas que le asesoran sobre cuestiones técnicas de su área. Ya no tiene que ser "el que más sabe de todos" sino el que mejor gestiona a sus subordinados.

El trabajador puede gestionarse su propio trabajo en mayor o menor grado (dependiendo de su lugar en el organigrama de la empresa).

•Y en cuanto a sus **inconvenientes del modelo**, se pueden citar los que figuran a continuación:

Cada trabajador tiene más de un jefe según el organigrama (los que se encuentren por encima de él aunque no sean de su área), lo que traduce en una menor disciplina en el trabajo y, posiblemente, en cierta confusión a la hora de ejecutar las tareas que le corresponden.

Al incidir diversas autoridades sobre cada miembro de la empresa, se pueden crear conflictos.

El hecho de poner un excesivo énfasis en la especialización puede llevar al olvido de problemas generales referidos a la marcha global de la empresa.

Modelos de Organización

Las áreas funcionales tienden a gestionarse con sus propios objetivos y a olvidar los de la empresa, no siendo extraño la aparición de luchas entre áreas.

3.3. EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

En la actualidad, algunos autores discuten sobre si los Modelos de Organización Jerárquico y Funcional se encuentran o no obsoletos. Ante ellos surgen alternativas, muy relacionadas con los sistemas de aseguramiento de la calidad derivados de la norma ISO 9000.

El modelo de áreas funcionales hasta ahora ha dado buenos resultados. Sin embargo, tal y como se ha visto, conlleva el riesgo de considerar los departamentos de trabajo de la empresa como parcelas con poca conexión entre ellas, sin considerar que entre todos se trabaja para dar un servicio (tanto en lo referido a su prestación material como en las labores de apoyo y gestión que permiten que la empresa siga adelante día a día).

Los sistemas de gestión de la calidad han cambiado radicalmente la forma de ver la actividad de la empresa, al considerar que desde que el cliente hace un requerimiento hasta que se presta un servicio intervienen áreas funcionales de la empresa en momentos concretos, de manera que su actividad no es independiente sino que está íntimamente relacionada.

Modelos de Organización

Esto supone tanto como relativizar el modelo de gestión por áreas funcionales para fijarse más en cómo y cuando intervienen en los diferentes procesos (actividades globales) que se llevan a cabo en la empresa. Por esta razón, al margen de la existencia de un organigrama de empresa y de la definición de áreas funcionales, los sistemas de gestión de calidad entienden que debe haber un listado de actividades (procesos) que se realicen en la empresa y del momento y tipo de intervención que tiene cada departamento. Dicho de otra manera: **lo importante no es la estructura de la empresa sino cómo interviene cada parte de la empresa a la hora de realizar la actividad.**

Al contrario que en el modelo de organización funcional, la **gestión por procedimientos no se fija en las funciones y en su repertorio sino en los procesos que se realizan en la empresa y en cómo actúan cada una de las áreas funcionales de la misma.**

De esta manera, existiendo un proceso concreto (por ejemplo, el de diseño de nuevos productos), en la gestión por procesos **se identificarían el área, qué aporta y en qué momento interviene dentro del proceso,** considerando que siempre que intervenga debe ser para dar un valor añadido a ese proceso.

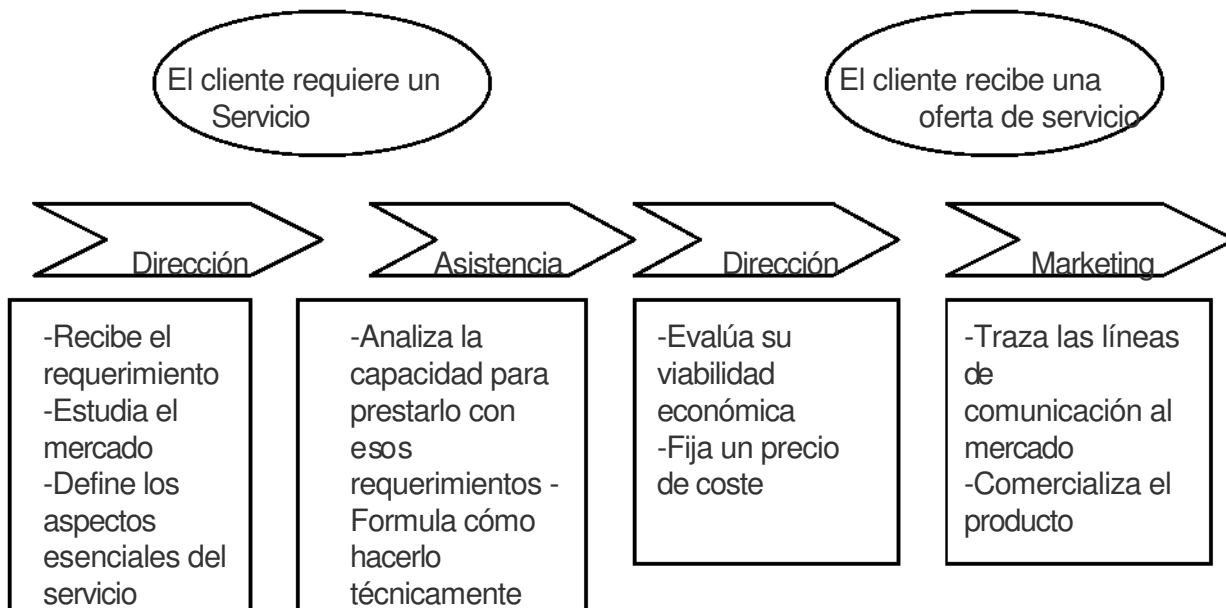
Modelos de Organización

Dicho de otra manera, si interviene en un proceso un área debe ser para aportar algo. Si no está perdiendo el tiempo y despilfarrando recursos para hacer trabajo inútil.

Este es el esquema que se tiende a implantar en las empresas conforme se va creando una conciencia de la necesidad de introducir como elementos de gestión la gestión de la calidad y el ciclo de mejora continua para hacer la empresa más eficiente y asegurar su competitividad frente al resto.

Para ver mejor el planteamiento que ofrece este sistema, se va a considerar la estructura funcional trazada del hipotético centro de servicios sociales en el punto anterior. Se va a considerar un proceso, como puede ser el de diseño de una oferta de servicios. La gestión por procesos contemplaría la empresa de la siguiente manera:

Modelos de Organización



En realidad no es más que una adaptación del modelo de organización por áreas funcionales, pero le convierte en un verdadero elemento de gestión y optimización de la organización.

- Entre sus **ventajas** se encuentran:

El ser un modelo que no sólo explica cómo es la organización sino cómo funciona.

Que permite optimizarla para mejorar sus rendimientos.

Permite analizar las actividades superfluas de la empresa.

Modelos de Organización

Permite reubicar recursos para poderlos aplicar de una manera racional, allí donde más se necesiten.

- Pero, como todo modelo, también posee sus **inconvenientes**:

Puede ser difícil de entender en un principio

No es un modelo estable, sino que se encuentra en continua revisión (aunque sea para mejorar).

Relativiza el concepto de jerarquía por el concepto de "aporte de valor", pudiéndose crear confusión entre los empleados.

Estructura

4. Estructura Formal De La Empresa

4.1. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

Una vez organizada la empresa, el siguiente paso consiste en estructurarla para que refleje esta organización. A este fin responden los diferentes modelos de estructuración formal de las empresas.

Estos modelos permiten:

Especificar cuál es el contenido y cómo se van a relacionar cada uno de los puestos de trabajo en una empresa (tipos de relaciones, dependencias, etc.).

Una vez especificados, para mayor aclaración, la empresa **representa estas relaciones gráficamente** en los "organigramas".

La teoría General de Sistema explica la organización de una empresa y los procesos de toma de decisiones y responsabilidades de acuerdo a una serie de criterios:

- **Un fin común y unos objetivos comunes.** Las empresas se componen de una variedad de elementos (sistemas o departamentos) que tienen un fin común y unos objetivos comunes, aunque, a parte, cada uno de estos elementos tenga sus propios fines y objetivos particulares. Estos objetivos únicamente tienen sentido en el marco de la empresa, coordinados por la dirección para obtener **un objetivo común: la buena marcha de la organización.**

Estructura

- **Las relaciones de interdependencia y jerarquía entre los elementos del sistema.** Cada sistema (departamento) puede descomponerse en diferentes subsistemas (diferentes proyectos, actividades), lo cual implica relaciones entre ellos que se ajustan a los principios que se están mencionando, ya que todas las actividades de un departamento confluyen en un único objetivo: la consecución de los objetivos marcados para ese departamento. Las secciones o proyectos de un departamento están subordinadas a la dirección del mismo que, a su vez, es la subordinada de la dirección de la empresa.
- **Ningún subsistema es autónomo.** No tiene sentido plantear la existencia de cada subsistema de forma aislada. Un proyecto no tiene entidad ni explicación en sí mismo. Encuentra sentido cuando se le considera como una parte de la actividad general de la empresa.
- **La coordinación de elementos y sistemas.** Lograr objetivos planteados por la organización implica la coordinación de cada elemento del sistema con el resto, y para ello es necesario un control que corrija o reestructure la organización de la empresa.
- **La circulación de la información.** Dentro de una organización, la información debe circular de forma abierta y sin trabas. No obstante hay que considerar dos aspectos: por un lado las purgas de información en cierto modo irrelevante que realizan los sistemas inferiores de la organización cuando la información es ascendente. Por otro lado, los sistemas de un nivel superior deben asegurarse de que sus decisiones son conocidas lo antes posible en toda la empresa y son entendidas correctamente.

Estructura

De esta manera, la **Teoría General de Sistemas** establece que la organización provee el conjunto de relaciones formales que definen la posición de cada miembro de la empresa, su cometido, sus responsabilidades y su nivel jerárquico respecto a la autoridad superior e inferior, como primer paso para poder especificar las relaciones entre cada uno de los puestos de trabajo, que luego se representan gráficamente en el organigrama de la empresa.

Para comprender mejor esta teoría, se va a continuar con el ejemplo visto hasta el momento sobre un proceso de diseño de nueva oferta de servicios para personas dependientes por parte de un centro de acción social.

Está claro que la dirección no se puede plantear caprichosamente el estudiar un nuevo concepto de servicio para explotarlo comercialmente. De hecho, su actuación viene condicionada, ya desde un principio, en la llegada de información que le permite identificar una oportunidad de negocio que se cristalizará en esta nueva oferta. Esta información puede venir tanto de fuentes externas a la organización como del personal base que, en su deseo de mejorar el servicio, advierte de las peticiones de clientes potenciales sobre servicios que aún no se prestan, lo cual es imposible sin ese flujo de información descendientes y ascendente en ella.

En un segundo momento, la dirección deberá contrastar esta información con sus propias fuentes del mercado, para considerar si un servicio de este tipo tendrá una buena acogida en su segmento de mercado o no merece la pena dedicarle esfuerzo en diseñarlo, producirlo y comercializarlo.

Estructura

Pero no se trata sólo de idear un producto. El área de asistencia debe dictaminar si el centro de que se trate tiene posibilidades de ofrecerlo o no, antes las limitaciones de espacio, material y recursos que cualquier empresa (hasta la más grande) tiene. Además, aún viendo la posibilidad deberá especificar cómo se va a realizar identificando momentos, medios y personal necesario.

Esta es la información que la dirección toma como punto de partida para evaluar su rentabilidad económica y para fijar un precio. Este precio es un dato que debe contrastarse con la información inicial para saber si el mercado potencial estará dispuesto a pagarlo, con lo cual deberá contrastar el dato con los empleados del escalón base y con las fuentes de información externa a la empresa.

Una vez fijado el precio, la dirección deberá diseñar la campaña de comunicación adecuada al producto y el plan de comercialización del mismo.

Como puede apreciarse, en realidad las decisiones del área de dirección del centro sólo tienen sentido si comparten objetivos comunes con la empresa (desde un punto de vista global) y son matizados con información que asciende a través de los canales de comunicación interna. De esta manera puede comprobarse cómo los requisitos de la teoría general de sistemas se corresponden con los vigentes en este caso hipotético.

Estructura

4.2 EL ORGANIGRAMA

El conjunto de relaciones entre las personas que trabajan en una empresa (la "estructura organizativa"), trazada conforme a los modelos de organización y guardando los principios de la teoría general de sistemas, pueden representarse gráficamente mediante un **Organigrama**.

El organigrama es una **representación gráfica** de cada uno de los órganos y puestos de una empresa, así como las relaciones jerárquicas que existen entre ellos.

Todo organigrama sirve para reflejar la estructura interna de la empresa y la posición que ocupa cada puesto de trabajo; es decir, refleja las relaciones formales dentro de la empresa. Recoge de manera gráfica cada nivel de mando dentro de la organización y los canales de comunicación que existen entre los diferentes puestos.

A través del organigrama se puede analizar la estructura organizacional de cualquier empresa y trabajar sobre ella, en el sentido de ver si es racional, si se ajusta a la concepción general de funcionamiento de la empresa y a sus objetivos, si es mejorable, etc.

Además de tratarse de una herramienta de trabajo para el gestor de RR.HH., el organigrama de la empresa es un instrumento informativo de primer orden para cualquier trabajador. Es por ello que, debe procurarse que esté siempre actualizado y a disposición de cualquier empleado que lo

Estructura

solicite. También debería entregarse al trabajador que se incorpora a la empresa o que se le desee reubicar dentro de la misma.

A. - Tipos de Organigramas

Existen diferentes modelos de representación gráfica de los órganos y puestos de una empresa, y sus relaciones:

- Los **Organigramas Verticales**: Se caracterizan por representar, en un gráfico de tipo vertical, cada una de las relaciones formales dentro de los departamentos que componen una empresa. En la parte superior central de la representación gráfica aparecen reflejados los puestos directivos, y en la parte inferior se representan sus subordinados.

El diseño del organigrama vertical se configura a modo de cuadrícula donde cualquier empleado puede identificarse en función de su puesto, y determinar qué puesto ocupa en relación a los demás puestos de la empresa (de quién es subordinado, quiénes son sus subordinados y quiénes están a su nivel).

- Verticalmente deben separarse por grupos los empleados que se inscriban dentro de cada departamento del centro de acción social.

Estructura

- Horizontalmente, al situar un puesto hay que controlar que se encuentre a la altura correcta en relación aquellos compañeros de la empresa que tengan el mismo estatus, aunque pertenezcan a departamentos diferentes.

• Los **Organigramas Horizontales**: Son similares a los Organigramas verticales, diferenciándose en que en lugar de mostrar la representación gráfica de los órganos, puestos y sus relaciones de arriba hacia abajo, el esquema se traza de izquierda a derecha.

El organigrama horizontal no presenta grandes ventajas sobre la representación vertical, salvo quizá no deja tan patentes las relaciones de superioridad de los mandos superiores sobre los subordinados

Los **organigramas radiales**: Se estructuran situando en el centro al nivel directivo. Partiendo del punto central, se van trazando círculos concéntricos en los que se sitúan los puestos existentes, considerando que los que se ubican en los círculos más próximos al centro son los que tienen mayor poder dentro de la gestión estratégica de la empresa.

Comparando los organigramas radiales con los verticales y horizontales se puede decir que no presentan ninguna, es más, llevan consigo el inconveniente de que son más complicados de trazar.

Estructura

B.- Personal "en línea" y "Personal Staff" en el Organigrama de la Empresa

La relación superior-subordinado es frecuente que se vaya repitiendo varias veces en la empresa hasta llegar al nivel último de la organización. Esta relación refleja que el inferior de un subordinado es a la vez el superior de otro trabajador, que pasará a ser su subordinado. Así se va descendiendo jerárquicamente hasta llegar al puesto de menor nivel dentro de la empresa.

Bajo este planteamiento, las decisiones que se toman en la cúpula de la organización se transmiten a través de la cadena de mando. Se dice que las personas que actúan a causa de esta relación están "**en línea**".

La forma de representar las relaciones lineales es la siguiente:

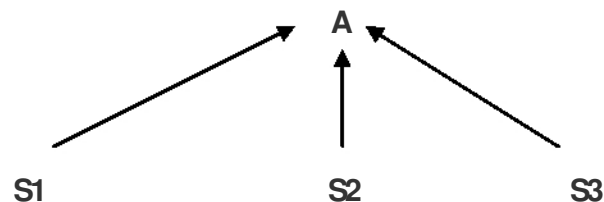
A



Otras relaciones lineales que se pueden producir son las de rendición de cuentas o responsabilidad de subordinado, así como las indirectas o de grupos, encaminadas a coordinar tareas. Su representación, para el caso de tres subordinados sería la siguiente:

Estructura

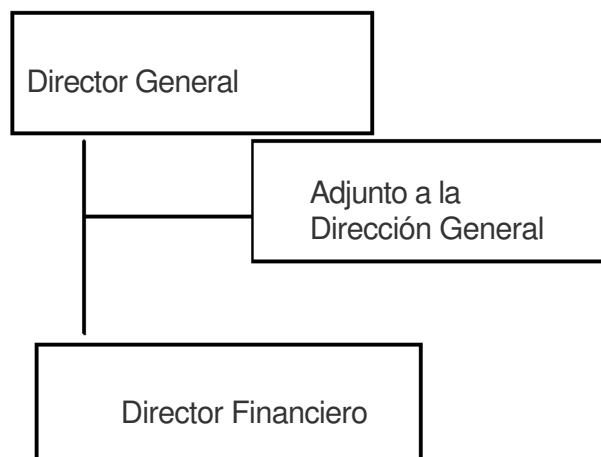
Relaciones lineales de responsabilidad



Existen, sin embargo, otro tipo de relaciones dentro de las empresas que no tienen subordinados a su cargo ni, a su vez, están subordinados a nadie. Aquí se sitúan los asesores de las organizaciones o "**Personal Staff**". Su misión consiste en apoyar o asesorar en determinados temas a los directivos de las empresas.

Se pueden encontrar dos tipos de Staff: el personal que ayuda a un directivo concreto para resolver los problemas que surjan en la empresa, y el personal especializado que da asesoramiento a la organización en unas materias concretas y específicas.

La representación gráfica de ambos se expone a continuación:



Desarrollo

5. Desarrollo Estratégico Del Factor Humano

La empresa puede ser considerada como un organismo vivo que nace, se desarrolla y, en el peor de los casos, muere. Lo cierto es que las circunstancias que la rodean no siempre son las mismas, y debe adaptarse a las condiciones de su entorno.

Esta adaptación afecta a todos los factores (organizativos, productivos y dentro de estos a los económicos y al factor humano). Si se pretende que la empresa esté preparada para cada cambio en el momento adecuado es necesario que exista una estrategia de desarrollo de estos factores.

Ahora bien, si se considera que el factor humano es el elemento sobre el que pivota toda organización, la existencia de una estrategia de desarrollo del mismo será crucial para toda la empresa.

Al margen de que en la siguiente unidad se aborden los mecanismos que sirven para planificar y llevar a cabo esta estrategia, a continuación se comentarán los aspectos relativos al planteamiento general de un plan estratégico de Recursos Humanos.

5. 1. FACTORES CLAVES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como ya se ha visto en anteriores áreas, la empresa actual no se puede permitir el lujo de acudir a un mercado sin considerar las necesidades de sus clientes potenciales a la hora de ofrecer un producto o servicio.

Desarrollo

Esto significa que, en su estructuración deberá tener en cuenta que **"la empresa trabaja para el cliente"**.

Esto va a suponer la necesidad de conocer los requerimientos del mercado en relación a los productos o servicios a ofrecer. De esta manera, **la voz del cliente es un primer elemento que condicionará la estrategia de desarrollo de la empresa** y, en consonancia, la del factor humano en la misma.

Ahora bien, considerando que la empresa sólo debe emplear tiempo y recursos en realizar algo encaminado a satisfacer las necesidades del mercado potencial, cualquier actividad que no aporte un valor añadido para conseguir este objetivo es superfluo. En este sentido, si una organización se puede gestionar por procesos operativos (lo que la empresa hace) y, a su vez, estos procesos se desarrollan de una determinada manera (fases de ejecución con sus correspondientes tareas), se puede decir que el **segundo factor** que configura el desarrollo estratégico de la empresa es la **identificación de las tareas relevantes** (de cara al objetivo de satisfacer al cliente) y la **eliminación de aquellas que no aportan nada** (superfluas).

En tercer lugar, para asegurar una racionalidad en la gestión de los recursos de la empresa, esta se tiene que organizar de manera adecuada para poder realizar estas tareas de la manera más eficiente posible (el máximo de logros al mínimo de esfuerzo). Por esta razón, el **tercer factor** que va a configurar el desarrollo estratégico de la empresa es la **adopción de una estructura concreta**.

Desarrollo

Finalmente, esta estructura concreta condicionará la necesidad de la empresa de factores productivos. Esto significa, que del cruce de los requisitos de la estructura de la empresa y de la necesidad de realizar tareas relevantes se va a derivar no sólo la demanda de factores productivos concretos, sino la determinación de las características de estos factores y de su número.

Esto es aplicable al factor humano, de manera que el plan estratégico de RR.HH. en la empresa estará condicionado por los siguientes factores:

• **Conocimiento del mercado potencial de la empresa:** el director de la oficina de FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS (como el de cualquier otra empresa) deberá conocer a sus clientes potenciales para saber por dónde evolucionará su demanda de servicios para tener preparada una oferta adecuada en cada momento.

• **Identificación de tareas relevantes:** Una oficina de FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS no puede permitirse el lujo de despilfarrar tiempo y dinero en hacer algo que no quieren sus clientes. En este sentido, el director debe evaluar si lo que hace la oficina (cada función y /o tarea) tiene sentido en el marco de los objetivos de la empresa, responde a unas necesidades del cliente y añade "algo" al objetivo de satisfacerle.

• **Determinación de necesidades de personal:** Una vez que el director sabe qué es lo que tiene que hacer la empresa y porqué lo tiene que hacer (en otras palabras, que sirve para satisfacer una demanda real de sus clientes potenciales) deberá definir **el número de personas** que necesita y su **perfil competencial** (las habilidades que tienen que tener, sus

Desarrollo

conocimientos e incluso su aptitud y actitud para realizar una tarea adecuada a la satisfacción del cliente).

Estas necesidades deben tener una respuesta en la organización, permitiendo situar a cada trabajador en un puesto determinado de la organización (estructuración formal de la empresa), situándole dentro de su organigrama en un puesto concreto, y dándole unos criterios (principios de organización) que le permitan saber cómo se tiene que relacionar con el resto de trabajadores que aparecen en el organigrama en el desarrollo de las tareas que se le encomienden.

Con estos elementos, el director de una oficina de FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS debe saber definir qué tipo de trabajadores necesita, qué puestos tiene que cubrir, qué tareas se les va a encomendar hacer, cuándo se tienen que incorporar.

De la misma manera, si ya dispone de personal, con estos elementos debería ser capaz de identificar en qué tareas se tiene que resituar a ciertos trabajadores, qué formación necesitan recibir para poder realizar su trabajo adecuadamente y cómo se les va a motivar para que su actitud en el trabajo sea la adecuada.

Para entender mejor lo dicho, se va a tomar como ejemplo la identificación de una necesidad de dar un servicio concreto en un centro residencial hipotético: el personal de asistencia al residente hace llegar a la dirección información relativa a qué parte del colectivo de residentes se queja porque el centro no ofrece la realización de actividades de deporte adecuadas.

Desarrollo

La reacción de la dirección no puede ser lanzarse a ciegas ni a rechazar ni a admitir esta sugerencia, porque esto desmotivaría a su personal base, que dejaría de aportar esta información o bien se acostumbraría a que todas sus sugerencias "cuajasen" (con los problemas que se generarían cuando la dirección quisiese rechazar alguna de ellas).

Por esta razón utilizar los medios de los que disponga para saber si este dato detectado responde a una necesidad cierta de su mercado real (el de las personas que ya son residentes) o potencial (los que aún no han contratado los servicios del centro residencial pero podrían hacerlo).

En todo caso deberá comunicar a la organización que se pone a estudiar este tema e irá informando de los avances que vaya realizando. De esta manera reforzará la respuesta de comunicación interna.

Si llega a la conclusión de que se trata de una demanda minoritaria rechazaría la propuesta aunque podría buscar alguna alternativa de servicio que satisfaga a este sub-segmento de mercado. Si identifica que es una necesidad real, se le presenta una oportunidad no sólo de tener contento a su mercado sino también de atraer a nuevos clientes al centro.

De la misma manera, deberá evaluar si técnicamente está preparado el centro residencial o no para prestar este servicio.

Desarrollo

Con estos datos dispone de información para asignar un precio de venta del servicio, que deberá ser contrastado con el mercado para saber si estaría dispuesto a contratarlo. Si existen expectativas reales de comercialización, deberá prever las necesidades de personal para atender a la realización de este servicio identificando conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para el puesto, así como las condiciones de trabajo. En resumen, habrá sentado la base de un plan estratégico de desarrollo del factor humano en el centro residencial:

A la hora de ejecutarlo, deberá valorar:

- **Si puede utilizar personal interno del centro**, en cuyo caso deberá identificar a la persona adecuada, comunicarle sus nuevas funciones (o pactarlas con él) y paliar sus necesidades formativas mediante los cursos apropiados a sus carencias.

- **Si no dispone de personal interno para cubrir el puesto**, Deberá proceder a planificar un proceso adecuado a este fin.

5.2 INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

De todo lo visto en este ejemplo, se puede llegar a la conclusión de que al diseñar y ejecutar un plan estratégico de recursos humanos en la empresa, se van a realizar las siguientes actividades:

- **Conocimiento del mercado**, que será abordado en este curso al desarrollar el área de Marketing.

Desarrollo

- **Identificación de procesos**, que será la base central del área 7 de este curso, dedicada a la gestión de la calidad del centro de acción social.
- **Descripción de tareas y perfiles profesionales** por puestos.
- **Selección.**
- **Formación.**
- **Motivación.**

En concreto, estas cuatro últimas actividades serán la materia a desarrollar en el segundo módulo de esta área.



Selección, formación e incentivos

Introducción

Una vez examinado cómo se organizaran los Recursos Humanos ("RR.HH.") en una empresa y su consideración como elemento productivo, el siguiente paso es el de disponer de un plan estratégico de RR.HH., en la empresa que permita tomar decisiones tácticas sobre su gestión.

Al margen de lo que es la gestión de personal conforme a las normativas laborales y de Seguridad Social, al director del centro de servicios sociales (o al gestor de RR. HH. En el mismo) le corresponde el trabajo de establecer un plan de este tipo sobre tres líneas:

- Política de selección de personal (esto es, definir a medio/largo plazo qué tipo de trabajadores, cuántos y cuándo se deben incorporar, reestructurar o salir de la empresa).
- Política de formación de personal (disponer de planes de formación adecuados a todas las necesidades de la empresa).
- Política de motivación de personal (conocer los elementos motivadores de la plantilla de la empresa en atención a sus circunstancias y utilizarlos para mejorar la productividad y el clima laboral).

Estos elementos requieren que se haya procedido antes a describir qué es lo que se hace en la empresa (descripción de puestos de trabajo) y qué tipo de trabajador debería ocupar cada puesto (en atención a sus circunstancias personales y a las que rodean el ambiente de trabajo en ese cargo).

Todos estos puntos intentaremos explicarlos más adelante.

Objetivos

Objetivos

- Conocer cómo definir cada una de las tareas que se realizan en la empresa.
- Definir el perfil del trabajador requerido para cada tipo de puesto de trabajo en el centro de acción social.
- Elaborar una ficha de descripción de puestos y un profesiograma.
- Saber definir la política estratégica de RR. HH: de la empresa en atención a la selección, formación y motivación personal.
- Conocer los diferentes elementos que influyen en la conducta del trabajador como motivadores en el trabajo.

Índice

1. LA EMPRESA Y EL DIMENSIONAMIENTO DE SU PLANTILLA

2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.1 ELABORACIÓN DE LA FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.2 EL PROFESIOGRAMA COMO COMPLEMENTO DE LA FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3. SELECCIÓN DE PERSONAL

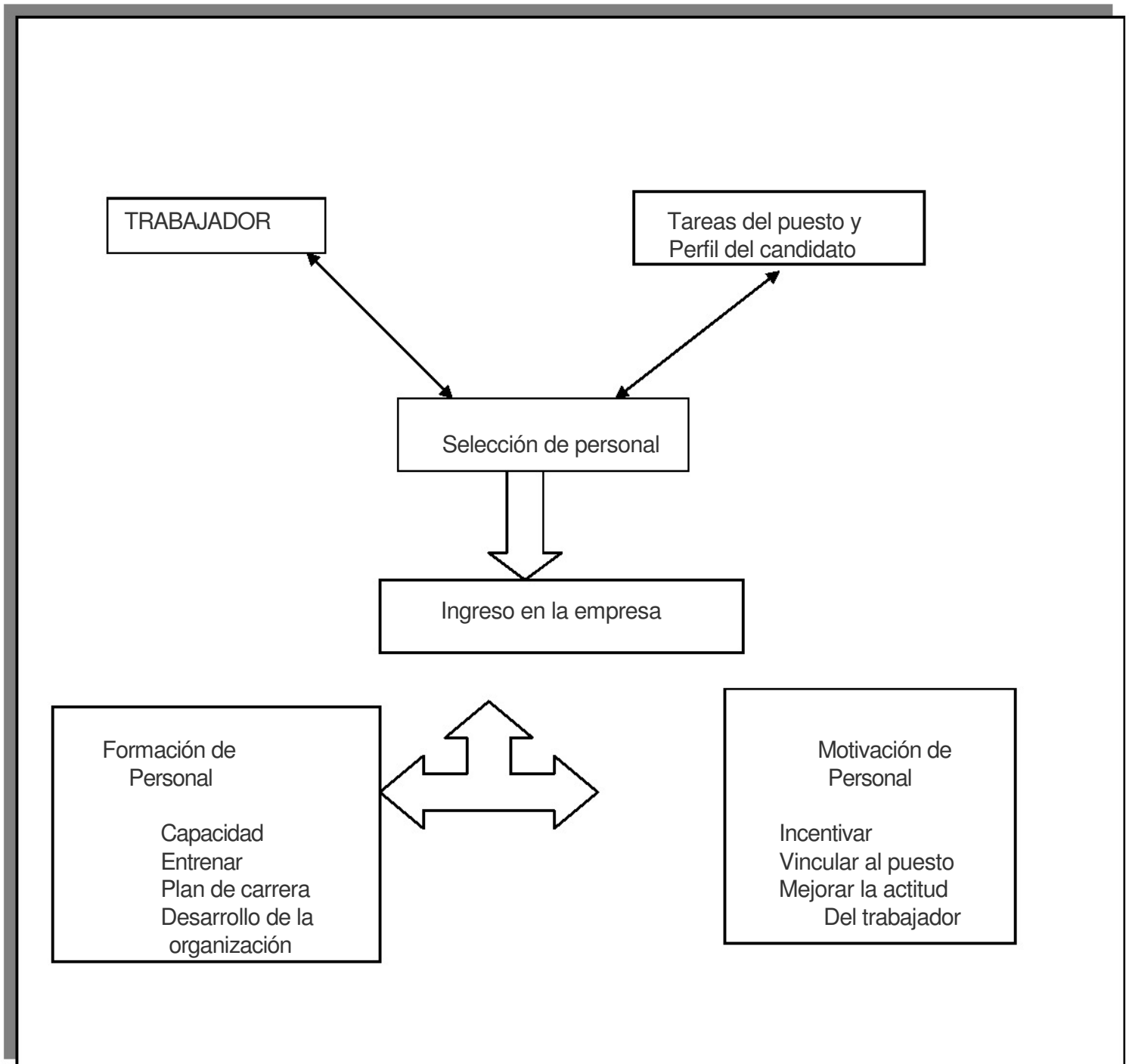
3.1 LA POLÍTICA DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL

3.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

5. INCENTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN DE PERSONAL

5.1 MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

5.2 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR

ESQUEMA GRÁFICO

Plantilla

1.LA EMPRESA Y EL DIMENSIONAMIENTO DE SU PLANTILLA

Como se ha ido viendo a lo largo de la explicación que venimos desarrollando, la empresa ha de disponer del factor humano suficiente y adecuado a sus necesidades. Estas dependen de la oferta de servicios diseñados conforme al cliente y de la cantidad de trabajo que haya que hacer para ajustarse a la demanda del mercado al que se dirige.

Cuando la plantilla de una empresa se ajusta a unas necesidades reales de realizar tareas productivas (no sólo en número de personas sino en adecuación para realizarlas correctamente) se dice que su plantilla está correctamente dimensionada. Cuando falta o sobra factor humano, o éste no reúne los requisitos para realizar correctamente su trabajo, existe un desfase que debe ser cubierto de diferentes maneras:

Si falta personal habrá que identificar los puestos vacantes e iniciar una selección para cubrirlos

Si sobra personal, habrá que amortizar aquellos puestos que no aporten valor añadido a la organización

Si la plantilla tiene unas dimensiones adecuadas pero, por su perfil, no se ajusta a las tareas que deben realizar, habrá que pensar en:

Formar a los trabajadores a los que les falten habilidades o conocimientos suficientes para cubrir correctamente su puesto

Motivar a los trabajadores si el problema está en su actitud negativa en el trabajo

Reubicar a los trabajadores en otros puestos para los que estén preparados adecuadamente

Plantilla

Con carácter general , esta es la labor que al director de una oficina de FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS le corresponde si desarrolla las tareas de gestión de RR.HH. Ahora bien: para saber si la plantilla de una empresa tiene las dimensiones adecuadas, su gestor de RR.HH. debe conocer una serie de datos:

Las tareas que se realizan en la oficina, "clientes".La identificación de tareas que se realizan en el centro de trabajo, que es lo que se obtiene a partir de que se van trazando los procedimientos operativos de lo que se hace en la empresa (qué se hace y cómo se hace).

El tipo y número de personas que requieren estas tareas. Una vez que ya se tienen identificadas las tareas es relativamente fácil averiguar qué tipo de trabajador se requiere para realizarlas correctamente y qué número se necesita para cubrir las necesidades de la empresa.

En las empresas industriales es relativamente sencillo calcular el número de trabajadores que se van a necesitar. Sólo hay que tener en cuenta lo que tarda un trabajador en realizar su trabajo, el volumen de trabajo que hay que realizar y , con una sencilla división, se puede obtener el número de personas a emplear.

En un centro de FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS, es más complicado, porque en unos casos el servicio o atención a una persona dependiente puede ocupar un tiempo determinado, peor el tiempo empleado en repetir ese mismo servicio con otra persona puede variar bastante. En todo caso, la experiencia del director de la oficina, permite saber si su plantilla trabaja adecuadamente y si le da tiempo a completar sus tareas a un ritmo norma, en cuyo caso la plantilla estará correctamente dimensionada.

Plantilla

En todo caso, para poder conocer el perfil de personal requerido para cada tarea ya identificada, es necesario contar con un documento que relaciona tareas del puesto con características del empleado. Es el análisis y descripción de puestos.

Análisis

2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Tanto la planificación estratégica de RRHH como su ejecución precisan de un trabajo de base que consiste en analizar todos los tipos de puestos de trabajo que hay en una empresa. Esta información se organiza en un documento (suele tener forma de formulario o ficha de una hoja) denominado "descripción de puestos de trabajo". El conjunto de fichas que describan todos los puestos de una empresa (en este caso, de una empresa de FEMPSA SERVICIOS SOCIO-SANITARIOS) se denomina "colección de descripciones de puestos"

Es muy importante considerar que si bien el organigrama va a informar de cuál es la estructura de la empresa y cómo se relacionan los puestos entre sí, la colección de descripciones de puestos permite saber qué es lo que se hace en cada uno de ellos y para qué sirven.

En resumen, para desarrollar el análisis de puestos habrá que identificar todos los puestos de la empresa y responder a tres preguntas:

1. Para qué sirve (Objetivo del puesto)
2. Qué hace (Funciones del puesto)
3. Cómo las hace (Tareas del puesto)

Plantilla

2.1. Elaboración de la ficha de descripción de puestos

La ficha de descripción de puestos es un documento de uso interno y reservado para el personal de dirección y el personal al que se autorice. Esta reserva se explica si se considera que en ellas se contiene información de cómo y quién trabaja en la misma. Por eso, su formato se ajusta a las necesidades de gestión del director.

a) Definición de la información a buscar y recopilación

El verdadero problema de estos documentos no consiste en definir su contenido (a fin de cuentas, las necesidades de gestión serán las que lo definan) sino en obtener la información que se precise.

En este sentido, al gestor del centro se le presentan diferentes fuentes de información:

Una primera aproximación a las tareas que realiza un trabajador consiste en su **entrevista personal**, para que él mismo defina dichas funciones y tareas que le son propias. La información obtenida puede ser aprovechada en el campo de la gestión de calidad para comenzar a definir los procedimientos operativos por los cuales se regirá la actividad de la empresa, respetando lo que en la práctica se realiza en la empresa.

También se puede realizar una entrevista a los mandos medios y superiores de la empresa para que describan las funciones y tareas de sus subordinados. En este caso la información que se obtiene también es muy relevante, porque no sólo indica cómo se estructuran las tareas en la empresa, sino además el tipo de lidezargo de cada uno de los mandos e

Plantilla

incluso si los equipos de trabajo trabajan solapándose sus funciones y, por tanto, generando un clima de ineficacia.

Siempre es importante contar con información obtenida de fuentes externas de la empresa. Esta información permite observar otros modelos de organización en empresas similares para poder adoptar las soluciones aplicables a la organización propia:

Estudios sectoriales

Información de asociaciones profesionales

Información de otras empresas

b) Tratamiento de la información y elaboración de la descripción de cada puesto

Una vez recopilada toda la información, el director deberá realizar la ficha de descripción de cada uno de los puestos. Todos los informes generados conforman la colección de descripciones de puestos

Hay que considerar que el resultado del estudio de toda esta información debe permitir caracterizar cada puesto. Esta caracterización, a su vez, ha de ser coherente con la titulación pedida a los trabajadores que lo ocupan, el tipo de contrato que se les hace, y en todo caso, ha de poder adaptarse correctamente al marco normativo laboral

Plantilla

Descripción de puesto:

AUXILIAR DE AYUDA A DOMICILIO

Objetivo:

Asistir al usuario en la realización de las actividades de la vida diaria que no pueda realizar por él mismo, debido a su incapacidad, y efectuar aquellos trabajos encaminados a su atención personal y del entorno.

Situación jerárquica:

Trabaja en el área de Servicios Sociales bajo la responsabilidad de los trabajadores sociales

Funciones:

- 1 De carácter doméstico: llevar a cabo las tareas cotidianas que se realizan en el hogar
- 2 De Carácter personal: llevar a cabo tareas para fomentar el bienestar personal y social.
- 3 De Carácter educativo: fomentar hábitos de conducta y adquisición de habilidades básicas
- 4 De carácter socio-comunitario: fomentar la participación del usuario e su comunidad y en actividades de ocio y tiempo libre
- 5 Ayudas técnicas y adaptativas del hogar: actividades de adaptación funcional del hogar

Plantilla

Tareas:

1 De carácter doméstico:

relacionadas con la alimentación

- Preparación de alimentos en el hogar
- Servicio de comida a domicilio
- Compra de alimentos a cuenta del usuario del servicio

relacionadas con el vestido del usuario

- Lavado de ropa en el domicilio del usuario o fuera del mismo
- Ordenación de la ropa
- Repaso de la ropa
- Planchado de la ropa
- Compra de ajuar a cuenta del usuario del servicio.

Relacionadas con el mantenimiento de la vivienda

- Limpieza de la vivienda tanto cotidiana como general

2 De carácter personal:

Aseo e higiene personal

Ayuda en el vestir y el comer

Compañía dentro o fuera del domicilio

Paseo con fines sociales y terapéuticos

Control de la alimentación del usuario

Seguimiento del tratamiento médico en coordinación con los equipos de salud

Apoyo para la movilidad dentro del hogar

Acompañamiento para visitas médicas y gestiones

Gestiones varias (contacto con familiares, vecinos, recogida y entrega de documentos)

Actividades de ocio dentro del domicilio.

Plantilla

3 De carácter educativo:

- Organización económica y familiar.
- Planificación de higiene familiar
- Formación en hábitos convivenciales y desarrollo personal (familia, entorno..etc.)
- Apoyo a la integración y socialización

4 De carácter socio-comunitario:

- Realización de actividades de ocio y tiempo libre

5 Ayudas técnicas y adaptativas del hogar:

- Eliminación de barreras en el hogar
- Acondicionamiento de la vivienda
- Otras ayudas que apoyen la estructuración y organización de hogares y núcleos familiares

2.2. El profesiograma como complemento de la ficha de descripción de puestos

Las descripciones de puestos tienen una gran aplicabilidad en la gestión estratégica de RR.HH. porque son la base para planificar qué hay que hacer, qué se hace, que no aporta nada y cuántos y qué tipo de trabajadores se necesitan.

Merece la pena detenerse sobre este último aspecto, muy relacionado con el de la selección de personal. A la hora de buscar al personal adecuado para que realice correctamente las tareas propias de un puesto, hay que considerar que no basta con describir sus funciones y tareas, sino que

Plantilla

además habrá que perfilar los rasgos que se le van a exigir al trabajador para asegurar que es capaz de realizar correctamente las tareas recogidas en la descripción del puesto; y sus características claves para asegurar su éxito en el mismo. Esta información se encuentra contenida en un documento complementario denominado "profesiograma"

Los requisitos del candidato que aparecen en un profesiograma son aquellos que se deberían pedir al candidato a cubrir un puesto concreto (físicos y personales). Además, en el profesiograma también se define el grado de presencia de estos requisitos en la persona.

Las puntuaciones que se recogen en la ficha profesiográfica se expresan en una valoración del 1 al 9 según la presencia o necesidad menor o mayor de cada uno de los rasgos definidos como necesarios para un puesto

Plantilla

Una vez trazado el profesiograma, la persona que realice las pruebas de selección comenzará estudiando la ficha de descripción de puestos para saber qué características de habilidad, conocimientos (titulación) y experiencia se le debe pedir al candidato a ocupar el puesto de trabajo.

Con el profesiograma se tiene un perfil del candidato y, sobre él, se comenzará a diseñar las pruebas que permitan identificar todos estos rasgos y en la medida en que se presentan en la persona. De esta manera, se podrá elegir a aquel candidato que reúna no sólo los requisitos técnicos establecidos para desempeñar las tareas de un puesto, sino también aquel cuya personalidad se adapte más al puesto para asegurar su integración y su éxito en él.

Esta técnica no sólo permite su aplicación al campo de la selección, sino a tareas de reestructuración de la plantilla. Con estos documentos se puede tener una idea clara de porqué una persona ha fracasado en su puesto de trabajo y si se le podría reubicar en otras áreas de la empresa.

Selección

3. SELECCIÓN DE PERSONAL.

Al elaborar las descripciones de los puestos de cada empresa y analizar su estructura, es frecuente que el director sé de cuenta que:

Por una parte, se pierden tiempo y recursos en exceso en hacer cosas que el cliente no percibe y que no son necesarias

Por otra parte , tareas vitales y demandadas por el cliente o no se realizan o se realizan inadecuadamente

Tal y como se ha visto, esto obliga al director a plantearse la necesidad de maximizar el rendimiento de los recursos humanos de la empresa.

La falta de un grado de rendimiento adecuado de los RRHH de la empresa puede ser debida a diversos factores:

Falta de motivación

Falta de entrenamiento del personal en las tareas que realiza

No emplear a las personas adecuadas en los puestos adecuados a ellas

Necesidad de más personal

Considerando que el primer y segundo problema los veremos en la parte dedicada a motivación y formación, y que el tercer problema implica una reestructuración de plantilla de la que se ha hablado indirectamente, vamos

Selección

a centrarnos en el problema de la necesidad de incorporar personal a la empresa.

3.1. **La política de incorporación de personal**

Esta política no puede ser tratada como un hecho aislado del resto de políticas de gestión en la empresa. El director no puede lanzarse a una política directa de contratación de personal sin tener en cuenta factores como:

- Situación económica de la empresa

- Previsiones de expansión

- Desarrollo de la legislación laboral y de la normativa sobre incentivos de contrataciones

- Capacitación actual de los empleados .

Iremos incorporando personal, en la medida en que los servicios sean cada vez más continuados y el personal que tenemos no pueda hacerse cargo de un excesivo número de servicios. Intentaremos en la medida de lo posible ir haciéndonos con una bolsa de trabajadores lo más fiel y completa posible. La experiencia debe ser un grado importante dentro de nuestra organización, no daremos servicios importantes a los primeros trabajadores que encontremos, sino que el plan de carrera debe ser una constante.

3.2. **EL proceso de reclutamiento y contratación**

Se puede decir que todos los procesos de selección responden a un esquema de actividades realizadas en torno a unos pasos concretos que

Selección

pueden ser resumidos o eliminados en función de la complejidad del proceso.

Especificar el perfil del candidato

Utilización de las fuentes de reclutamiento de candidatos

Purga de candidatos inadecuados

Pruebas de selección

Incorporación e integración del candidato

A. El perfil del candidato idóneo

El primer paso es tener claro el tipo de persona que se quiere contratar. Es tanto como saber qué tipo de persona es el más adecuado para ocupar un puesto con éxito. La especificación del perfil del candidato se realiza definiendo las circunstancias y datos que debe reunir cualquier candidato para ser incluido en el proceso de selección. Estos son los relativos a la edad, lugar de residencia, formación académica, experiencia profesional y datos de su personalidad

B. La recepción de candidaturas

Se deberán hacer circular las peticiones de candidaturas para cubrir los puestos sobre los que se ha iniciado un proceso de selección. Se debe ser muy cuidadoso a la hora de elegir el canal de comunicación, porque de ello dependerá:

Selección

El número de respuestas recibidas, adecuadas a las necesidades del proceso

La calidad de las candidaturas

El canal de comunicación es el medio de comunicarse con los posibles fuentes de candidaturas, los canales que más se utilizan son la prensa y los contactos personales.

En general, las fuentes de reclutamiento pueden ser:

Reclutamiento interno: promoción de personal y la reestructuración de funciones. Los candidatos son empleados en la empresa o en el grupo de empresas en los que existen puestos a cubrir

Reclutamiento externo: aquellas candidaturas que proceden de personas ajenas a la empresa. Pueden ser desde empresas de trabajo temporal (no suelen ser utilizadas), ofertas espontáneas o incluso la captación de empleados de la competencia. Este tipo de fuentes suelen utilizarse cuando no existen perfiles adecuados de personal dentro de la empresa que cubran con los requerimientos de selección.

Reclutamiento mixto: permite captar a trabajadores actualmente que no se encuentran en la nómina de la empresa o del grupo de empresas ,pero que tienen vinculación con ellas. Puede ser el caso de familiares de trabajadores o de los listados de antiguos trabajadores y colaboradores.

Selección

c. La selección de candidatos

Al hacer circular el anuncio de vacantes laborales a cubrir, lo que se pretende es provocar una respuesta en las fuentes de reclutamiento para que lleguen candidaturas. Ya se ha comentado que es muy importante utilizar los canales adecuados en función de las posibilidades de la empresa, aunque al final se suele acudir o bien a contactos personales o bien a la inserción de anuncios en prensa escrita.

La respuesta a los anuncios se concreta en el envío de candidaturas a cubrir vacantes. Estas candidaturas suelen presentarse en forma de currículum vitae remitidos por los candidatos, y que permiten conocer una buena parte de los datos que servirían para configurar el perfil del candidato propuesto como idóneo.

El director o la persona que se encargue del proceso de selección, debe realizar una preselección para descartar a aquellos perfiles no interesantes o inadecuados. Lo usual es considerar tres tipos de candidaturas posibles:

Candidaturas adecuadas conforme al perfil definido, que son las que pasan a la siguiente fase

Candidaturas no adecuadas pero interesantes para la empresa, que se apartan en una base de datos para posibles selecciones futuras. En este sentido es muy importante que la purga de candidaturas no adecuadas se realice por alguien que conozca este plan estratégico de RR.HH. en la empresa, al menos, las necesidades futuras de personal previstas.

Selección

Candidaturas ni adecuadas ni interesantes, se excluyen del proceso sin más, siendo conveniente que se remita una carta al candidato agradeciéndole su participación en el proceso de selección.

C. Las pruebas de selección

En un principio se parte de que los datos que interesan al seleccionador ya son conocidos a través del examen de los currículos. Sin embargo, queda por realizar una serie de actividades que permitan identificar a los más idóneos para el puesto a cubrir:

Habría que corroborar que los datos que constan en el currículum vitae son correctos. Hay que tener en cuenta que muchas veces los candidatos son trabajadores en activo, con lo cual las actividades de comprobación deben acompañarse siempre del máximo de discreción por parte del seleccionador

Habría que realizar las pruebas de selección, estas permiten reconocer aquellos datos para identificar al candidato más adecuado de entre todos los que cumplen con los requisitos de la convocatoria de candidaturas. Éstos son todos aquellos relacionados con el nivel de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para saber si se ajustan a las especificaciones del puesto y del trabajador.

Selección

Existen una gran variedad de pruebas de selección destinadas a identificar todos estos datos, entre las que se encuentran las siguientes:

La entrevista de preselección o entrevista inicial ,que es el primer contacto con el candidato que ha superado la fase de purga. Lo más importante es elaborar una primera impresión del mismo para saber si encaja con el perfil buscado. En la entrevista se puede conocer al candidato personalmente para que tanto él como la empresa aclaren qué esperan el uno del otro con este proceso.

Los tests psicotécnicos. Ofrecen información sobre los rasgos de la personalidad del candidato que influirán en el correcto desempeño de su trabajo.

Se pueden hacer pruebas **aptitudinales**.- nos permitirán establecer la capacidad natural de una persona, como los tests de memoria, de inteligencia o de estrategias de razonamiento.

Otro tipo de pruebas son las **actitudinales**.- miden la tendencia natural de una persona para actuar de una manera concreta en una situación o situaciones específicas, como es el caso de los tests de personalidad.

Las pruebas profesionales, sirven para comprobar la realidad de la formación y dominio del candidato sobre las tareas que deberá realizar en su puesto.

Selección

E.- La decisión de contratar y la incorporación al equipo

Con toda la información obtenida en cada una de las fases vistas del proceso de selección, el seleccionador irá descartando candidatos hasta llegar a obtener una "triada" de candidatos , que es presentada ante la persona que tome la decisión definitiva de contratación después de oír las características de cada uno de ellos.

En el momento de la incorporación a la plantilla es el momento en que debe tener un buen "aterizaje" en la empresa ,dependerá en gran medida que el trabajador se encuentre integrado en el futuro.

El director debe darle la bienvenida y aclararle todas las dudas que pueda tener sobre su trabajo. Tras este primer momento será su superior el que supervise su trabajo y le oriente sobre cómo realizarlo, pero la experiencia demuestra que la primera impresión " es la que cuenta".

Posteriormente se deberá hacer un seguimiento evaluativo ,sobre como va su proceso de integración y sobre cómo se desenvuelve en el puesto. Este seguimiento durará lo que dure el periodo de prueba pactado en el contrato laboral.

Incentivación

4. INCENTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN DE PERSONAL

Una vez que se comprueba que la plantilla está correctamente dimensionada y que sus competencias se ajustan a las necesidades del puesto, no tendría que haber razones, en principio, para que no se consiguieran los resultados esperados de ella. Sin embargo, esto sí puede suceder por dos cuestiones:

- Porque no se esté dirigiendo al personal con un estilo de dirección adecuado.
- Porque parte de los integrantes de la plantilla tengan algún problema de motivación.

En la medida en que ambos temas están relacionados, en este punto el estudio se centrará en la motivación del trabajador y, de forma paralela, se hará mención a estilos de liderazgo, aunque éste será un tema a estudiar en el siguiente área.

4.1 MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Es obvio que las personas son diferentes en lo que conviene a la motivación. Las necesidades varían de uno a otro individuo, pero es un hecho que todas las personas necesitan de un estímulo que le incite a actuar de una determinada manera. Desde esta idea vamos a intentar dar una definición de " **Motivación**" .

Selección

La **motivación** es un término que designa los determinantes de iniciar el esfuerzo para realizar una tarea, de aplicar en ella un determinado nivel de esfuerzo y mantenerlo mientras la tarea dure.

La motivación actúa en nuestro comportamiento con un proceso que generalmente es el mismo para todas las personas. Conviene anticipar cómo funciona el mecanismo que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera, que se desarrollará más ampliamente en el área del curso dedicada al Marketing:

1. En principio se parte de una **situación de equilibrio** interno donde aún no ha surgido la necesidad de actuar para un determinado fin.
2. En un determinado momento surge ese **estímulo** que provoca una **necesidad**, rompiendo el equilibrio interno de la persona y generando **insatisfacción**.
3. Esta insatisfacción genera en el individuo un estado de tensión que se libera en forma de **comportamiento**. Este comportamiento tiene como fin alcanzar un estado de equilibrio nuevamente.
4. Si el comportamiento fue eficaz para tal fin se produce su **satisfacción**. El individuo vuelve a su situación anterior de equilibrio porque la necesidad ya no existe y, en consecuencia, ya no existe tensión.

Selección

5. Sin embargo, en ocasiones el comportamiento no es eficaz, generando **frustración** en el individuo (por la imposibilidad de ver satisfecha su necesidad), o **nuevas necesidades** (al haberse satisfecho las anteriores sólo parcialmente).

Indudablemente, **la motivación tiene una aplicación directa en la empresa** para conseguir el comportamiento productivo de los empleados. Sin embargo, como podemos ver en el esquema, el centro del ciclo motivacional se encuentra localizado en la "**necesidad**" de la persona.

Por esta razón, los estudios sobre motivación se centran en la creación de instrumentos que sirvan para entender las necesidades del hombre y así provocar las condiciones en las cuales los individuos se sienten motivados a trabajar (comportamiento productivo).

A continuación se van a exponer algunas de las teorías más importantes sobre la motivación humana.

4.2 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR

Los autores que han estudiado el fenómeno de la motivación humana señalan diferentes teorías. Las más importantes son las siguientes:

Selección

A.- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Según Maslow, los motivadores del comportamiento humano son sus necesidades y estas se ordenan jerárquicamente según su importancia, de manera que las de orden inferior deben ser satisfechas para que las de orden inmediatamente superior comiencen a ser factores motivadores.

En líneas generales, la Teoría de Maslow se resume en los siguientes puntos:

- Una necesidad satisfecha no es motivadora de un comportamiento.
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad son primarias, y una vez satisfechas es cuando aparecen las necesidades secundarias.
- Las necesidades más elevadas sólo nacen si las inmediatamente inferiores ya han sido satisfechas.
- Si una vez satisfecha una necesidad inferior vuelve a producirse, ésta pasa a ser otra vez motivadora y deja de ser motivadora la superior.
- Las necesidades inferiores se satisfacen mucho más rápido que las superiores.

Selección

En el marco de una empresa, la aplicación de esta teoría es muy sencilla. Los elementos motivadores básicos de una persona son la percepción de un salario y una estabilidad en su puesto. Esto significa que hasta que el trabajador no perciba estos datos en su relación con la empresa su grado de motivación será bajo, y no se implicará en su puesto, sino que actuará por orden de su superior siempre.

Una vez que el trabajador tiene satisfechas sus necesidades principales, sus superiores pueden considerar la utilización de otros elementos motivadores, como son:

- Las relaciones con sus compañeros (buen clima laboral) como necesidad social.
- El aprecio de la empresa por su trabajo, como necesidad de estima.
- La implicación total del empleado en su trabajo como manera de desarrollar su aptitud.

Hay que considerar cada persona percibe estos valores de una manera diferente. Por ejemplo, a algunas personas no les afecta la temporalidad de su puesto para trabajar motivadas y a otras sí.

Selección

B. - Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg, estudiando el comportamiento humano, llegó a diferenciar **dos tipos de factores en la motivación humana** en el trabajo que son los siguientes:

• Los **Factores Higiénicos** son extrínsecos a las tareas del trabajo de la persona en concreto, y se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja.

Como factores higiénicos de la motivación del trabajador se podrían considerar los siguientes:

- Condiciones ambientales.
- Salario.
- Beneficio Social.
- Política de empresa
- Tipos de supervisión.
- Reglamentos internos.
- Relación entre la dirección y el empleado.
- Relaciones interpersonales.

Estos factores sirven para **evitar la insatisfacción en el trabajo**. Su denominación (de "higiene") hace referencia a su condición preventiva de

Selección

la insatisfacción, ya que no generan satisfacción, pero si no concurren en el trabajo sí la crean.

• Los **Factores Motivadores**, por el contrario, se refieren a las tareas del puesto (son factores intrínsecos al trabajo), y de entre ellos destacan los siguientes:

- El logro y el reconocimiento profesional.
- El trabajo en sí y la responsabilidad que conlleva.
- La promoción.
- La formación.

Estos factores **sí son efectivos para motivar** son óptimos, pero si no existen o no son óptimos no generan insatisfacción, sino simple "no motivación". Utilizando ambos tipos de factores, la productividad y la moral del trabajador se incrementan.

Finalmente, Herzberg propone la idea del "**enriquecer el trabajo del trabajador**" para introducir una mayor dosis de motivación. Este enriquecimiento consistiría en el rediseño de las características y contenidos de las tareas de un puesto, de forma que cada empleado se ocupe de la ejecución de tareas variadas aumentando su cuota de creatividad, participación y responsabilidad.

Selección

Para conseguir este enriquecimiento, Herzberg sugiere potenciar los siguientes factores:

- Las responsabilidades.
- Las posibilidades de éxito.
- La formación.
- Las posibilidades de progreso y promoción individual.

De esta manera Herzberg propone enfocar las tareas de cada puesto de trabajo buscando potenciar los Factores de Motivación y conservar el nivel de Factores de Higiene , comenzando con una experiencia piloto que pueda ser corregida, y una vez que se hayan alcanzado las cuotas de satisfacción previstas irlo aplicando paulatinamente al resto de tareas que se realicen en la empresa **TIPOS**

DE CONTRATOS

Con los objetivos de dotarnos de un modelo de relaciones laborales estable, que beneficie tanto a las empresas como al personal, que elimine las desigualdades que se hayan podido o se pretendan establecer en el acceso al empleo y las condiciones de trabajo con respecto a las mujeres, los jóvenes, los inmigrantes, las personas con discapacidades y para quienes tienen trabajo temporal o a tiempo parcial, que contribuya a la competitividad de las empresas, a la mejora del empleo y a la reducción de

Selección

la temporalidad y rotación del mismo y con el fin de conseguir que la atención a los residentes y usuarios sea de la mayor calidad y más cualificada posible, se determinan los siguientes criterios sobre modalidades de contratación, siendo prioritaria la contratación indefinida.

A tenor de lo dispuesto en el artículo 15.6 del Estatuto de los Trabajadores, los/as trabajadores/as con contratos temporales y de duración determinada tendrán los mismos derechos que los/as trabajadores/as con contratos de duración indefinida, sin perjuicio de las particularidades específicas de cada una de las modalidades contractuales en materia de extinción del contrato y de aquellas expresamente previstas en la Ley en relación con los contratos formativos y con el contrato de inserción.

Contrato indefinido .- Es el que se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de servicios. Adquirirá la condición de personal indefinido, cualquiera que haya sido la modalidad de su contratación, el personal que no hubiera sido dado de alta en la Seguridad Social, una vez transcurrido un plazo igual al legalmente fijado para el período de prueba y el personal con contrato temporal celebrado en fraude de ley.

Contratos eventuales que se concierten para atender las circunstancias del mercado: *acumulación de tareas, excesos de pedidos, contemplado en el artículo 15.1.b del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (R.D. Legislativo 1/1995 de 24 de Marzo).*-

Selección

Podrán tener una duración máxima de doce meses, dentro de un período de dieciocho meses, contados a partir del momento en que se produzcan dichas causas. Si se suscribe por un período inferior a la duración máxima permitida podrá prorrogarse una sola vez, sin que la duración total supere la duración máxima.

En los Centros residenciales y de día, esta modalidad de contratación podrá ser utilizada, entre otros supuestos, cuando se den las siguientes circunstancias:

- a) Cuando transitoriamente aumente el grado medio de dependencia del conjunto de las personas atendidas, utilizando cualquiera de las escalas de valoración reconocida por la correspondiente Administración Pública.
- b) Cuando la ocupación de la residencia o centro de día exceda del 80% de su capacidad máxima autorizada.

Contratos en Prácticas .- No serán inferiores a doce meses, prorrogables en periodos de seis meses hasta el máximo del límite legal. Las retribuciones para estos contratos serán, como mínimo, del 80 % para el primer año y el 90% para el segundo, de la categoría para que se contraten por estas modalidades y el personal contratado por prácticas no podrá superar el 5% de la plantilla.

Selección

Contratos Formativos. - No serán inferiores a doce meses, prorrogables en período de seis meses hasta el máximo del límite legal. Las retribuciones para estos contratos serán del 80% para el primer año y el 90% para los dos años siguientes, de la categoría para cuya formación son contratados, sin que en ningún caso sea inferior a lo establecido legalmente; no se podrá realizar a mayores de veinte años y el personal contratado por formación no podrá superar el 5% de la plantilla.

Contrato de Obra o Servicio Determinado. - Las contrataciones celebradas al amparo de este contrato deben suponer un servicio concreto y determinado que abarque el objeto y la causa de la relación laboral, es decir, servicios específicos y que fácilmente se pueda concretar en el tiempo o en el espacio, aunque de duración incierta, cuya ejecución agote tanto la prestación, como la obra o servicio de que se trate. La relación laboral permanecerá vigente, por adscripción al centro de trabajo, mientras continúe la prestación de la actividad o servicio por la que se estableció la relación contractual, con independencia de la empresa que la gestione.

No se utilizará dicho modelo de contratación para cubrir vacantes estructurales, ni para contratos de interinidad.

Esta modalidad de contratación podrá ser utilizada, entre otros supuestos, cuando el presupuesto anual de las Administraciones Públicas para las que se presta el servicio comporte variaciones, por su carácter de servicio temporal, respecto a la solicitud de prestación del servicio.

Selección

Para la aplicación del Contrato por Obra o Servicio Determinado, se tendrán en cuenta las siguientes especificaciones:

a) El contrato deberá especificar suficientemente el servicio que constituye su objeto, que podrá ser la cobertura de un Servicio concertado por la empresa con un tercero, sea persona física o jurídica, o bien la prestación de un determinado servicio a uno o varios usuarios concretos.

Deberá constar en el contrato de trabajo la entidad o persona contratante del Servicio.

b) Los trabajadores contratados por obra o servicio determinado a tiempo parcial con posterioridad al 28 de Noviembre de 1998, no podrán realizar ni horas extraordinarias, ni complementarias, ni exceso de jornada, salvo por circunstancias de fuerza mayor.

c) Los trabajadores sujetos a esta modalidad de contratación permanecerán en su puesto de trabajo siempre que el servicio determinado esté vigente, por lo que en caso de pérdida de la contrata o servicio por cualquier causa, operará siempre el Artículo 59 de este Convenio o el artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores.

Contrato a Tiempo Parcial.- El contrato deberá formalizarse necesariamente por escrito, debiendo constar en él, el número ordinario de horas de trabajo al día, a la semana, al mes o al año y su distribución.

Selección

La duración mínima de las jornadas a tiempo parcial será de veinte horas semanales, a excepción de las originadas por contratos o servicios que por sus características requieran jornadas inferiores en cuyo caso la duración mínima será de doce horas.

Las jornadas a tiempo parcial serán continuadas, a excepción de las realizadas en sábados, domingos, festivos y jornadas especiales que podrán ser partidas. Cuando las jornadas sean partidas tendrán una duración mínima de 24 horas semanales.

El personal vinculado a su empresa por contratos de trabajo a tiempo parcial no indefinidos posteriores al 28 de noviembre de 1998 no podrán realizar horas complementarias, ni horas extraordinarias. Cuando por las circunstancias propias del servicio, se produzcan excesos de jornada, esto se compensará con tiempos de descanso o añadido a vacaciones, que se disfrutará de mutuo acuerdo entre la empresa y el personal. El número de horas complementarias que podrán realizar los contratados de forma indefinida, no podrá exceder del 30% de las horas ordinarias de trabajo objeto del contrato.

Si en un trimestre no se hubieran realizado todas las horas complementarias correspondientes al mismo, hasta un 20% de las horas no consumidas podrá ser transferido por el empresario al trimestre siguiente, para su posible realización en el mismo, una vez efectuadas las horas complementarias correspondientes a dicho trimestre. En ningún caso se podrá transferir a un trimestre las horas ya transferidas desde el trimestre anterior.

Selección

Las horas complementarias cuya realización esté prevista con anticipación, se incluirán dentro de la programación de trabajo del trabajador, respetando un preaviso mínimo de 7 días, con la única excepción de que la necesidad de su realización surja de forma no prevista; en este caso el preaviso mínimo de comunicación al trabajador será de 48 horas.

En ningún caso se podrá exigir al trabajador la realización de horas complementarias fuera del horario correspondiente a su turno de trabajo (mañana, tarde o sábados, domingos y festivos.) Para todos los trabajadores, la distribución y realización de las horas complementarias deberá respetar, en todo caso, los límites de jornada y descanso determinados en este Convenio.

A fin de posibilitar la movilidad voluntaria en el trabajo a tiempo parcial, el empresario deberá informar a los representantes de los trabajadores o, en su ausencia, a los trabajadores de la empresa sobre la existencia de puestos de trabajo vacantes, de manera que estos puedan formular solicitudes de conversión voluntaria de un trabajo a tiempo completo en un trabajo a tiempo parcial y viceversa, o para el incremento del tiempo de trabajo de los trabajadores a tiempo parcial.

Los trabajadores que hubieran acordado la conversión voluntaria de un contrato de trabajo a tiempo completo en otro a tiempo parcial o viceversa y que, en virtud de las informaciones a las que se refiere el párrafo precedente, soliciten el retorno a la situación anterior, tendrán preferencia para el acceso a un puesto de trabajo vacante de dicha naturaleza que exista en la empresa correspondiente a su mismo grupo profesional o

Selección

categoría equivalente. Igual preferencia tendrán los trabajadores que, habiendo sido contratados inicialmente a tiempo parcial, hubieran prestado servicios como tales en la empresa durante 3 o más años, para la cobertura de aquellas vacantes a tiempo completo correspondientes a su mismo grupo profesional o categoría equivalente que existan en la empresa.

Las solicitudes a que se refieren los párrafos anteriores deberán ser tomadas en consideración, en la medida de lo posible, por el empresario.

La denegación de la solicitud deberá ser notificada por el empresario al trabajador por escrito y de manera motivada.

Asimismo, se entenderá como contrato a tiempo parcial el celebrado por el trabajador que concierte con su empresa, en las condiciones establecidas en el apartado 6 del artículo 12 del Estatuto de los Trabajadores, una reducción de su jornada de trabajo.

Contrato de Relevo. - Se podrá celebrar contrato de relevo, con personal en situación de desempleo o que tuviese concertado con la empresa un contrato de duración determinada, para sustituir parcialmente al personal que se jubila parcialmente.

De acuerdo con las disposiciones legales reguladoras de las competencias en materia de los derechos de Información de los Representantes Legales del Personal en materia de contratación, artículo 64.1.2 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (RD Legislativo 1/95,

Selección

de 24 de Marzo) se facilitará copia básica del contrato de trabajo a los representantes legales del personal en un plazo máximo de 10 días desde su formalización.

Contrato de inserción.- Podrán celebrarse contratos de inserción con trabajadores desempleados inscritos en la oficina de empleo por parte de entidades sin ánimo de lucro, cuando el objeto de dicho contrato temporal sea el de realizar una obra o servicio de interés general o social, como medio de adquisición de experiencia laboral y mejora de la ocupabilidad del desempleado participante, dentro del ámbito de los programas públicos que se determinen reglamentariamente.