

# Empresa y gestión de recursos humanos

1

LEVEL

1

En esta Unidad aprenderás a:

- 1 Identificar las nociones de empresa, organización y recursos humanos
- 2 Conocer la evolución histórica de la organización del trabajo
- 3 Entender la motivación en el trabajo
- 4 Comprender los modelos de recursos humanos. Gestión por competencias
- 5 Familiarizarte con las funciones del departamento de recursos humanos





## 1.1 Empresa, organización y recursos humanos

Las empresas y las organizaciones en general funcionan impulsadas por una serie de elementos que en economía se denominan **factores de producción**. Éstos son de diversa índole, a saber: materias primas, recursos energéticos, maquinaria, recursos humanos, etc. Su importancia varía según la actividad y la tecnología utilizada; pero en toda organización, cualquiera que sea su naturaleza, existe un elemento imprescindible sin el cual la marcha de la misma es impensable: este factor crucial e insustituible es el **personal**. Sin recursos humanos (trabajadores, técnicos, cuadros y directivos), el funcionamiento de las empresas y de las organizaciones no es posible.

La gestión de los recursos humanos y su inserción dentro de la organización dependen en buena medida de la «cultura» que exista en la misma; esto es, de los valores, costumbres e ideas que predominan en el seno de la entidad (véase el Caso práctico 1).

Como dicen Pereda y Berrocal<sup>1</sup>, «la cultura de la organización va a determinar que las personas y, por tanto, la dirección de personal se contemplen como un gasto dentro de la empresa; o que, por el contrario, se consideren como un recurso». Si los trabajadores se consideran exclusivamente como un gasto, las políticas en esta materia se dirigirán esencialmente a la reducción de costes salariales, sin tener en cuenta otros factores. Por el contrario, cuando el factor humano se estima

como un recurso para la empresa, primará la perspectiva del valor que aporten las personas a la organización, y las retribuciones se fijarán en relación con éste. Aunque a primera vista pudiera resultar paradójico, la segunda perspectiva suele ser más rentable que la primera.

### A. La organización formal: línea y staff

La organización es una actividad compleja que requiere tomar múltiples decisiones y en la que influyen distintos factores, como las características de la entidad (dimensión, actividad, distribución geográfica de centros de trabajo...), las relaciones de poder (poder en pocas manos, poder distribuido, etc.) o la cultura organizativa (valores, costumbres e ideas predominantes).

La conjunción de estos factores da lugar a la **estructura organizativa formal**, que se puede definir como el conjunto de niveles jerárquicos, puestos, funciones, canales y medios de comunicación establecidos de forma oficial por quienes detentan el poder estratégico dentro de una empresa o entidad. Este poder corresponde a la alta dirección, encargada de establecer los grandes objetivos y líneas de actuación de la entidad (decisiones estratégicas).

Los supuestos de decisiones estratégicas son numerosos; algunos ejemplos pueden ser comercializar mediante una red propia o a través de intermediarios,

<sup>1</sup> PEREDA, Santiago: *Gestión de recursos humanos por competencias*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1999.

### Caso práctico 1



En una empresa determinada se valora la autonomía y la creatividad de los que trabajan en ella, por lo que se consideran como méritos, para todo el personal, la consecución de objetivos y las propuestas para mejorar el trabajo.

Por el contrario, en otra entidad fuertemente jerarquizada, se establecen objetivos, pero sólo se evalúa según los mismos a los directivos, que habitualmente no tienen en cuenta las ini-

ciativas de sus subordinados; se considera esencial el cumplimiento preciso y puntual de las órdenes recibidas y se establecen controles rígidos de personal.

En el primer caso estamos ante una cultura participativa y creativa; en el segundo, ante una cultura empresarial centralizada y autoritaria. Evidentemente, el papel que desempeña el factor humano en una y otra entidad es, sin duda, muy diferente.



# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.1 Empresa, organización y recursos humanos

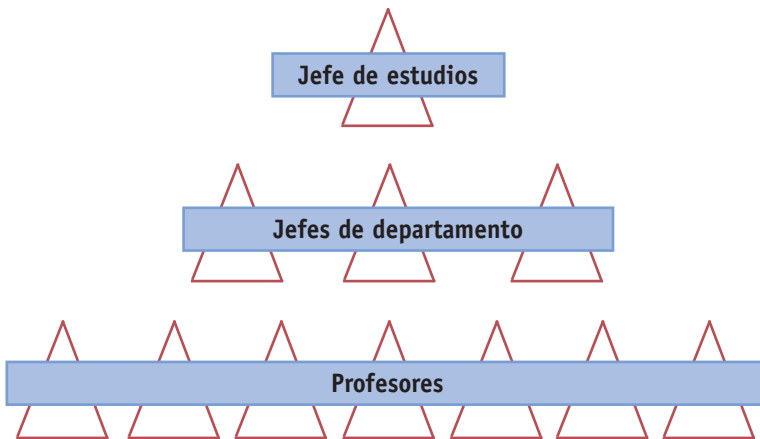


Fig. 1.1. Estructura organizativa de tres niveles jerárquicos.

fabricar en España o en otros países, adoptar un tipo de organización u otra, introducir o no determinado producto o servicio, etcétera.

Dentro de cualquier estructura organizativa se puede distinguir entre unidades de *línea* y unidades *staff*; ambos tipos están formados por departamentos o, en los supuestos más sencillos, por individuos que ocupan puestos de trabajo.

Las unidades de **línea** son las que desarrollan la actividad típica de la entidad (la que constituye su objeto social); están integradas dentro de la organización y siguen el principio de unidad de mando, según el cual cada persona recibe órdenes de un solo jefe. Evidentemente, cada jefe manda y controla a



### Caso práctico 2

En una entidad de crédito, la línea está formada esencialmente por la red comercial, que vende y gestiona productos y servicios financieros (cuentas, fondos de inversión, planes de pensiones, créditos, descuento de efectos, giros y transferencias); esto es, forman la línea de la entidad los departamentos dedicados a la actividad típica de su objeto social. Dichos departamentos, que respetan los principios de jerarquía y unidad de mando, figuran de forma sencilla en la Figura 1.2.

El departamento de recursos humanos se puede considerar como un *staff* mixto, ya que, además de asesorar en cuestiones de personal (selección y propuestas de admisión, elaboración de planes de motivación e incentivos, historiales profesionales, etc.), gestiona y decide sobre aspectos relativos al mismo (elaboración de nóminas, control de trabajadores y distribución de personas según las necesidades, entre otros).

Departamentos como el de imagen corporativa o el de investigación comercial estarían entre los *staff* puros. El primero de ellos se encargaría de supervisar la publicidad, diseñar logotipos, relacionarse con los medios de comunicación, estudiar acciones de patronazgo, etc. El segundo se ocuparía del diseño de nuevos productos, exploración de líneas de negocio, estudios para apertura o cierre de oficinas, etcétera.

Evidentemente, los departamentos que en una entidad son *staff* puros, en otra pueden ser *staff* mixtos o línea, pues, en definitiva, depende de la distribución de poder. Así, por

ejemplo, el departamento de recursos humanos puede tener plena capacidad de decisión en todos los aspectos o ser esencialmente asesor, de modo que quien decida los ingresos o salidas de personal sea, por ejemplo, la dirección general. Del mismo modo, la creación de nuevos productos puede responder a la iniciativa de la dirección de negocio, en vez de ser la consecuencia de los estudios de un grupo de asesores.

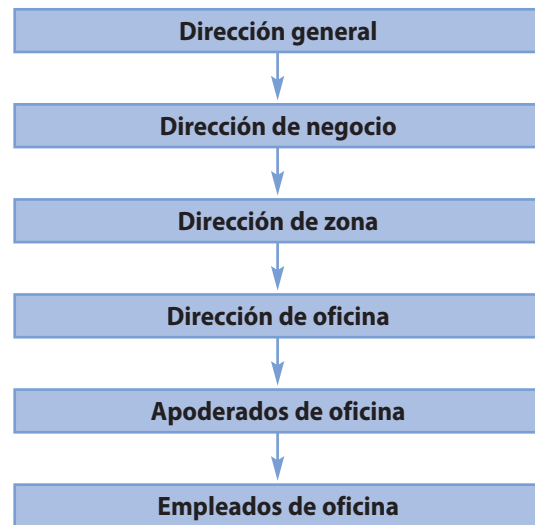


Fig. 1.2. Síntesis de departamentos de línea de una entidad de crédito.

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.1 Empresa, organización y recursos humanos



varias personas. El número de individuos que puede coordinar, supervisar y controlar con eficacia un cargo directivo recibe el nombre de **amplitud gerencial** o **ángulo de dirección**.

El **staff** está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que les asesoran o apoyan y, en todo caso, realizan funciones especializadas que se sustraen a los departamentos de línea.

El **staff** se basa en el principio de especialización funcional y su actividad pura consiste en el asesoramiento; sin embargo, en la práctica no existen departamentos **staff** puros, pues, además de asesorar, se les encomiendan tareas especializadas que no realizan los departamentos de línea, ocupados en la actividad básica de la empresa (véase el Caso práctico 2).

En conclusión podemos decir que crear la organización formal de una empresa consiste en establecer los departamentos (línea o **staff**), determinar sus funciones, fijar canales y sistemas de comunicación, así como diseñar los organigramas que representen todo el conjunto. Veamos estas cuestiones con más detalle.

## B. Los organigramas y la departamentalización

Una de las manifestaciones de la organización formal de empresas o entidades son los **organigramas**. Se puede decir que un **organigrama** es la representación gráfica de los diferentes puestos y/o departamentos de una organización y del conjunto de interrelaciones entre ellos. En definitiva, se trata de un gráfico que representa la estructura formal de la entidad y cuya misión principal es informar a los distintos elementos que la integran sobre cuál es su posición en ella; este conocimiento sirve para descubrir fallos en el diseño organizativo y para clarificar las conexiones entre los distintos puestos.

Los organigramas también sirven para que terceras personas que se relacionan con la empresa, aunque no trabajen en ella, conozcan a los interlocutores válidos en cada circunstancia. Para que un organigrama sea útil debe ser exacto, sencillo y claro, con el fin de que cualquier persona identifique la situación de cada puesto y sus conexiones con los demás.

Existen diferentes tipos de organigramas según el criterio adoptado por las empresas. Si tenemos en cuenta

la **extensión**, podemos referirnos a organigramas generales (aportan una visión de conjunto de la entidad) o parciales (reflejan una o varias áreas de la empresa). Si nos atenemos al **contenido**, distinguiremos entre organigramas estructurales (representan parte o todos los departamentos o puestos de la empresa y sus conexiones, pero sin indicar quién los ocupa), funcionales (señalan las funciones de cada puesto) o de personal (figura el nombre de la persona que ocupa cada puesto y su rango).

Los organigramas también se clasifican según su **forma gráfica**. Desde este punto de vista, Carrasco<sup>2</sup> menciona los organigramas **concéntricos** o **radiales** (el puesto o persona de mayor categoría aparece en el centro y los restantes en órbitas concéntricas, cada vez más alejadas a medida que la jerarquía disminuye), los organigramas **horizontales** (el puesto o persona de mayor categoría figura en un lado –izquierdo o derecho–, y los restantes en líneas verticales, cada vez más alejados del punto de inicio a medida que disminuye su nivel) y los organigramas **verticales** (los puestos se representan de arriba abajo; los de mayor categoría en la parte más alta, descendiendo mediante líneas horizontales según disminuye). Véase en la Figura 1.3 una combinación de organigrama horizontal y vertical.

### ◆ La departamentalización

La operación de dividir una empresa o entidad en diferentes departamentos o agrupaciones de trabajadores y actividades, que actúan con mayor o menor grado de autonomía, recibe el nombre de **departamentalización**. Esta división es una consecuencia lógica del crecimiento de las organizaciones, ya que cada mando sólo puede dirigir a un número limitado de empleados (ángulo de dirección). Al crear diversos departamentos, un jefe superior controla a cierto número de jefes intermedios, y cada uno de éstos, a otros de rango inferior; así se origina una estructura jerárquica que llega hasta el nivel operativo básico.

Existen distintos criterios de departamentalización; entre los más comunes se encuentran los siguientes:

- **Departamentalización por funciones.** Mediante esta forma de división, la empresa se descompone en departamentos que realizan una función específica

<sup>2</sup> CARRASCO BELINCHÓN, Julián: *Organización de empresas y administración de personal*, Editorial Index, Madrid, 1981, p. 101 y ss.



# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.1 Empresa, organización y recursos humanos

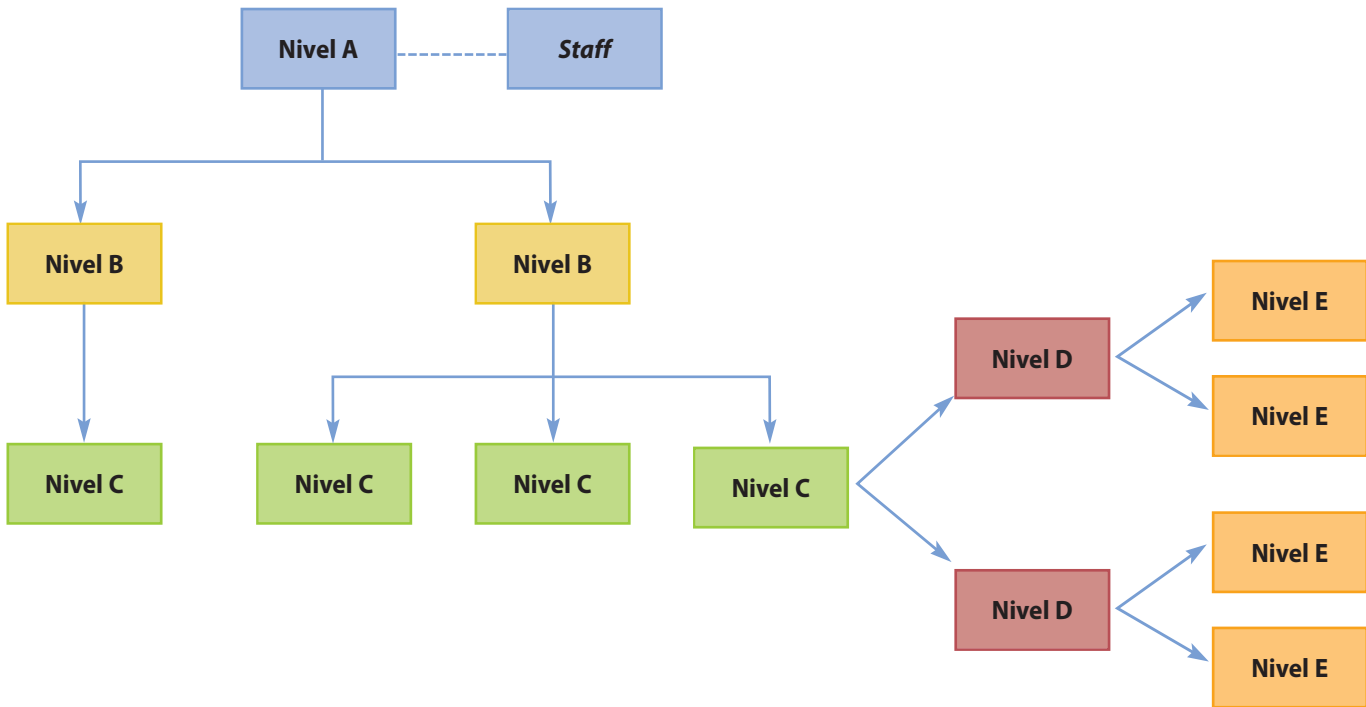


Fig. 1.3. Combinación de organigrama horizontal y vertical.

(como finanzas, producción, comercial, administración, recursos humanos, etc.). Esta organización interesa en los supuestos donde prima la especialización (como sucede en departamentos centrales, empresas fabriles, etc.); por el contrario, en la creación de redes comerciales suelen prevalecer otros criterios, como la proximidad de la clientela.

- **Departamentalización geográfica.** Este modo de estructurar la empresa es muy común en entidades que prestan servicios en distintas áreas geográficas y que, por tanto, tienen numerosos puntos de venta y de atención al cliente. Se trata, por lo general, de compañías comerciales y de servicios, como por ejemplo bancos, grandes almacenes, empresas de mensajería con diferentes centros de recogida y entrega, etcétera.
- **Departamentalización por clientes.** La empresa se puede organizar para atender de forma especializada a diversos grupos de clientes con especificidad propia y a los que conviene prestar servicios diferenciados. Este tipo de departamentalización se puede encontrar, por ejemplo, en determinadas entidades de crédito que, junto con su red de oficinas multiservicio, crean oficinas para empresas, ofi-

cinas para gestión de grandes patrimonios (banca privada o personal), oficinas institucionales (para atender a entidades públicas), oficinas para jóvenes, etcétera.

Con frecuencia, la creación de departamentos en las empresas responde a varios criterios simultáneos. Por ejemplo, en el caso anterior de la banca, además de la departamentalización por clientes, se produce otra geográfica y, al mismo tiempo, los departamentos centrales se especializan de acuerdo a un criterio funcional.

### C. La comunicación: medios, flujos y barreras

La comunicación es uno de los elementos inmateriales que más influencia tiene en la eficacia de toda organización; un buen sistema de comunicación favorece el logro de objetivos empresariales, mejora el clima laboral, permite adoptar decisiones correctas, fomenta la motivación, etc. Además, la clase de comunicación predominante indica el estilo de dirección y su visión de los recursos humanos en la entidad. Entre los medios de comunicación que utilizan las empresas podemos destacar los siguientes:

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.1 Empresa, organización y recursos humanos



- **Comunicación verbal.** Es un medio rápido que puede tener respuesta inmediata; además, siempre se aprecia la actitud del interlocutor o interlocutores, aunque se reserve la respuesta para más adelante.

El principal inconveniente de la comunicación verbal reside en la falta de pruebas sobre las cuestiones tratadas; esta circunstancia origina niveles de compromiso menores que los que resultan de una comunicación escrita. Otro problema añadido son las reuniones estériles, que hacen perder muchísimo tiempo.

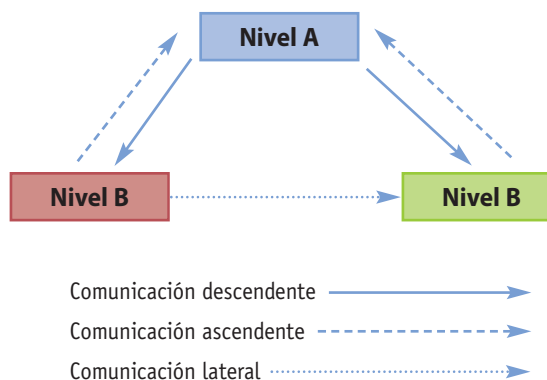
La comunicación verbal se ve reforzada con la comunicación no verbal, esto es, con los gestos y la expresión del rostro, la postura del cuerpo, la predisposición, la distancia respecto del interlocutor, la mirada, etc. Con frecuencia, esta forma de comunicación produce un flujo de información que el emisor no puede controlar. De este modo, se puede saber si los interlocutores están o no de acuerdo con lo que afirman, o si lo que dicen se ajusta a la verdad.

- **Comunicación escrita.** La comunicación escrita utiliza diversos soportes y medios de transmisión: cartas, notas interiores, circulares dirigidas a todos o parte de los empleados, fax, correos electrónicos, etc. En algunas empresas, la red informática de comunicación interna (intranet) o la televisión corporativa adquieren gran influencia como medios de comunicación. En otras ocasiones, la revista de la empresa desempeña un papel importante para difundir información de carácter general o mensajes que faciliten futuros cambios.

Una de las principales ventajas de este tipo de comunicación es que lo escrito supone una prueba del contenido de los mensajes, factor que refuerza el compromiso de las personas implicadas. Otra de las ventajas reside en la posibilidad de enviar documentos extensos. El mayor inconveniente de la comunicación escrita radica en el tiempo que se necesita para leer los mensajes y contestarlos.

Si tenemos en cuenta los niveles de jerarquía dentro de la organización, podemos distinguir tres modalidades de flujos de comunicación: *descendente*, *ascendente* y *lateral*. En los flujos **descendentes**, los mensajes los emiten quienes ostentan mayores rangos y se dirigen

hacia las personas que de ellos dependen; la comunicación **ascendente** se dirige desde los niveles subordinados hacia la dirección; por último, la comunicación **lateral** tiene lugar entre personas o puestos que ocupan el mismo nivel jerárquico en el organigrama de la entidad (véase la Figura 1.4).



**Fig. 1.4.** Flujos de comunicación.

El predominio de uno u otro sentido en los flujos de comunicación es un buen indicador de la «cultura» organizativa en materia de recursos humanos. Cuando prevalece de forma rígida la comunicación descendente y no se tienen en cuenta las sugerencias, opiniones e inquietudes de los niveles inferiores, nos encontramos ante un modelo de gestión de recursos humanos autoritario y poco participativo. En los supuestos en los que se produce un equilibrio entre comunicación ascendente y descendente sucede lo contrario; la dirección tiene en cuenta los mensajes explícitos o implícitos que emiten quienes trabajan a sus órdenes y puede aprovechar la creatividad de todos los integrantes de la compañía.

La existencia de una comunicación lateral fluida es signo de buena integración entre las personas que forman la entidad; en estos supuestos, sin duda, se sabe trabajar en equipo y los conflictos interpersonales están bien resueltos.

La buena comunicación entre los distintos puestos y niveles de una empresa o entidad es fundamental para que ésta alcance sus objetivos. A pesar de que toda organización intenta mejorar su comunicación interna, con frecuencia surgen barreras y dificultades que la entorpecen y la hacen poco operativa. Koontz y



# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.1 Empresa, organización y recursos humanos

Weinrich<sup>3</sup> destacan las siguientes barreras y fallos en la comunicación:

- **Escucha defectuosa.** Para que la comunicación sea eficaz es preciso saber escuchar poniéndose en el lugar de la persona que habla (empatía).
- **Recelos en la comunicación.** La existencia de un mal clima laboral o una cultura empresarial demasiado autoritaria hace que surjan desconfianzas y temores que dificultan una buena comunicación. Por tanto, si se quiere mejorar ésta, es preciso crear un ambiente franco y distendido, donde no haya temores ni inhibiciones en la interrelación personal.
- **Exceso de información.** Con frecuencia, en ambientes demasiado autoritarios se intenta que el jefe controle toda la información; esta forma de actuar provoca una sobrecarga de mensajes en el receptor que le impide asumir los datos recibidos y contestar de forma adecuada. Por tanto, la clave del éxito está en que cada cual reciba exactamente la información que precisa, pero nunca más de la necesaria, porque entonces la comunicación sería disfuncional.
- **Percepción selectiva.** Con cierta frecuencia, las personas proyectan sus deseos en la comunicación y tienden a escuchar lo que quieren oír. Este fenómeno distorsiona los mensajes recibidos y entorpece el contacto interpersonal.
- **Actitud predeterminada.** A veces, en la comunicación ascendente se producen consultas, pero quien las efectúa ya tiene una decisión tomada de antemano o una notable predisposición a actuar en determinado sentido. En estos casos, la comunicación resulta estéril y frustrante para las personas consultadas, que comprueban que sus opiniones no se han tenido en cuenta.
- **Mala selección del momento para establecer la comunicación.** La oportunidad es una de las claves para el éxito de las relaciones interpersonales, sobre todo en la comunicación ascendente, que nace a instancias de los subordinados; conviene elegir el momento adecuado para plantear cualquier cuestión. Del mismo modo, la elección del interlocutor válido es fundamental para que la comunicación resulte efectiva.

### D. La organización informal

Como hemos visto antes, la dirección de las empresas y de otras entidades crea una serie de puestos, canales de comunicación y niveles jerárquicos que constituyen la organización formal. Al margen de ésta, y por la confluencia de diversas circunstancias naturales, surgen de forma espontánea numerosos grupos, líderes, canales de comunicación, etc. Esta estructura alternativa que nace al margen de los planes preestablecidos por la dirección recibe el nombre de **organización informal**. Para que el clima laboral resulte adecuado, conviene que la organización formal prevista por la entidad coincida, en la medida de lo posible, con la organización informal surgida de forma espontánea.

<sup>3</sup> KOONTZ, Harold y WEINRICH, Heinz: *Elementos de administración*, 5.ª edición, McGraw-Hill, México, 1991.

## A

### Ejercicio 1

Imagina que quieres pedir dos días de permiso sin sueldo a tu jefe para atender unos asuntos particulares. Eres consciente de que esta posibilidad en tu empresa constituye un favor, ya que el convenio colectivo no la contempla. Entre los momentos que se citan a continuación, ¿cuál elegirías?

1. Cuando el director del departamento ha llamado a tu jefe al despacho para resolver un problema urgente.
2. Cuando tu jefe acaba de atender la visita de un cliente que suele ser conflictivo.
3. Al principio de la mañana, cuando tu jefe planifica el día.
4. Cuando tu jefe ha cerrado una buena operación con un cliente.

Razona tu respuesta. ¿Qué relación existe entre tu elección y la comunicación dentro de la empresa?

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.1 Empresa, organización y recursos humanos



Algunas veces, la organización informal se utiliza de forma consciente para obtener datos, observar reacciones y adoptar estrategias. En la comunicación descendente, con cierta frecuencia, se utilizan grupos informales para emitir rumores, ver las reacciones de los receptores del mensaje y decidir en consecuencia; esta técnica del rumor informal suele emplearse para analizar la acogida que pueden tener determinadas medidas (véase el Caso práctico 3).

### E. Economía globalizada, organización empresarial y recursos humanos

A comienzos del siglo XXI las empresas se desenvuelven dentro de una economía globalizada en la que, entre otras, se distinguen las siguientes circunstancias: escasas barreras a la circulación internacional de productos terminados y de factores de producción (la libertad de

#### Caso práctico 3



Un jefe de sección del departamento de recursos humanos (RRHH), una apoderada de la oficina principal y un gestor de informes suelen ir a desayunar juntos todos los días, dado que estos servicios se encuentran en el mismo edificio. La dirección de recursos humanos, que tiene el proyecto de establecer jornada partida (mañana y tarde), decide filtrar un rumor sobre la medida que desea adoptar con el fin de observar reacciones; para ello utiliza al citado jefe de sección, a quien el director de RRHH habla de modo informal sobre el proyecto, con la

intención de que éste lo ponga en conocimiento de sus compañeros de desayuno, quienes, de forma inevitable, lo comentarán con sus compañeros hasta que el rumor corra de boca en boca.

La dirección de RRHH evaluará la reacción de la organización ante la medida propuesta para decidir si, efectivamente, plantea partir la jornada en el próximo convenio colectivo o se sigue con el horario continuado.

#### Ejercicio 2



Analiza el siguiente texto y, una vez debatido, responde a las preguntas que figuran a continuación.

En una sección formada por doce personas existe una con quince años de experiencia que conoce a la perfección todos los matices del trabajo que se realiza en ella; esta persona es Silvino Santos. Además, el señor Santos tiene un especial atractivo para el resto de compañeros. Sus opiniones son ponderadas y muy acertadas, jamás pierde los nervios, muestra una aptitud especial para darse cuenta de las inquietudes y problemas del grupo aunque nadie le haya contado nada sobre los mismos, tiene gran sentido de equidad y siempre intenta ayudar a quien está en apuros, de forma que sus relaciones con los demás son excelentes.

La dirección estratégica decidió nombrar jefe de la sección a una persona recién ingresada en la empresa, avalada por un

buen currículo, pero que desconoce por completo la actividad de la misma. Además, esta persona se desentiende de los problemas que surgen, bajo la excusa de que «delega en sus subordinados». El nuevo jefe de sección emplea gran parte de su tiempo en mejorar su imagen personal y en relacionarse con los jefes; en el argot de la empresa se dice que su principal preocupación es «hacer pasillo».

- ¿Cómo influye la decisión de la dirección estratégica en el clima (ambiente de trabajo y satisfacción general de la sección)?
- ¿Se adapta bien la organización formal a la organización informal?
- ¿Crees que situaciones de esta naturaleza se presentan con frecuencia?





# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.1 Empresa, organización y recursos humanos

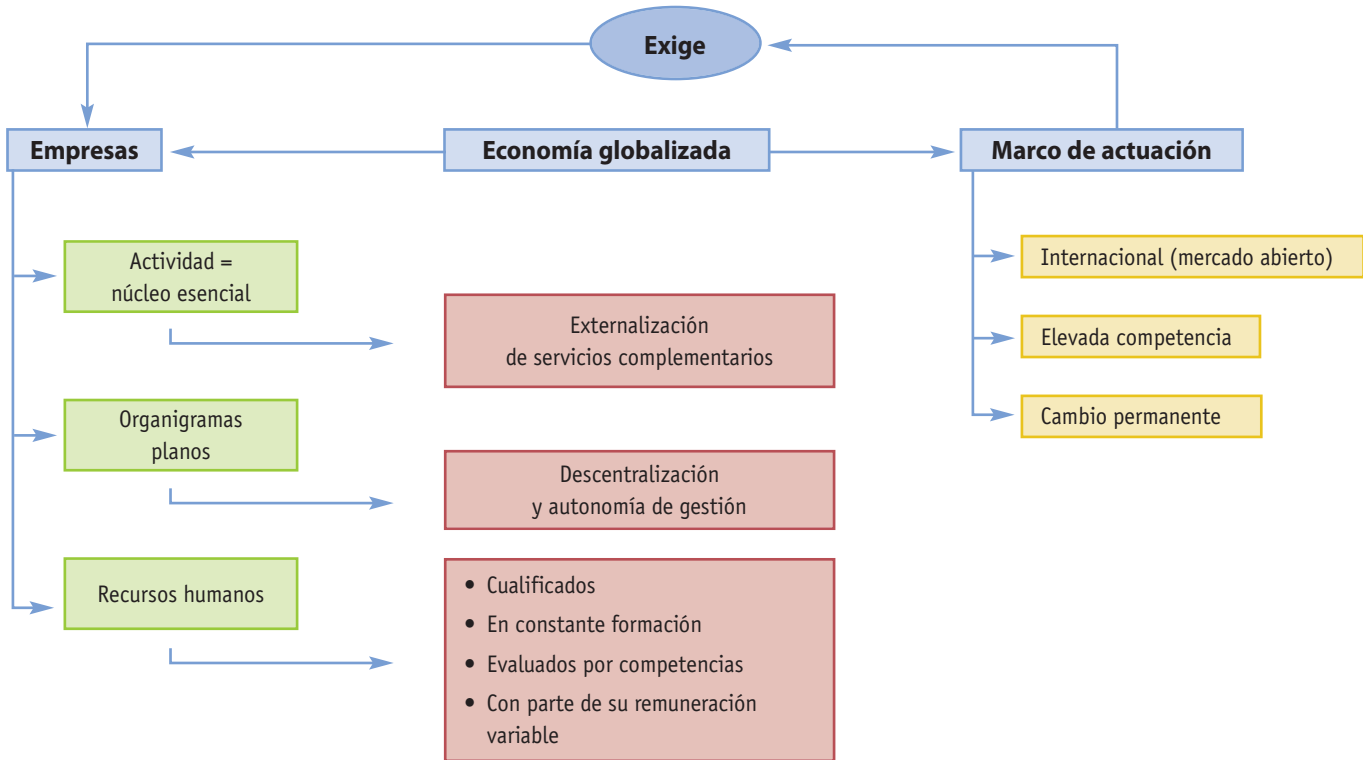


Fig. 1.5. Las empresas en la economía globalizada.

circulación es total dentro de áreas económicas integradas, como la Unión Europea); liberalización de mercados y reducción o eliminación de la intervención pública; fuerte competencia entre las empresas que actúan en mercados cada vez más amplios; escenarios económicos muy cambiantes; rápida evolución tecnológica, sobre todo en materia de telecomunicaciones; creación de grandes conglomerados empresariales; consumidores exigentes apoyados por asociaciones que defienden sus derechos; predominio de la economía financiera y de servicios, etcétera.

Todo este cúmulo de circunstancias influye en la estructura de las empresas y en su forma de actuar (véase la Figura 1.5). De este modo, podemos afirmar que, desde el punto de vista de los recursos humanos, las organizaciones de nuestros días se caracterizan por lo siguiente:

- **Predominio del empleo cualificado y mecanización de trabajos repetitivos.** El progreso tecnológico ha supuesto la mecanización de la mayoría de las tareas simples y repetitivas, con lo que las personas se ocupan principalmente de la ejecución de

trabajos complejos. De este modo, hay mayor oferta de empleo para puestos cualificados.

- **Necesidad de formación permanente de los recursos humanos.** La rápida evolución tecnológica, la constante modificación del entorno donde compiten las empresas, la creación de nuevos productos y servicios para adaptarse a las exigencias del mercado, etc., exigen la formación permanente de los trabajadores para que no pierdan su competencia laboral (su «valor de mercado»).
- **Importancia creciente de la retribución variable.** Cada vez existen más empleados en las empresas con una retribución formada por una parte fija y otra variable; el importe de la parte variable del salario está ligado a la consecución de objetivos o a los resultados de la evaluación de sus competencias profesionales.
- **Las empresas tienden a reducir su plantilla al núcleo esencial de actividad,** por lo que externalizan (al encargar a profesionales y a otras compañías que, a veces, pertenecen al mismo grupo de

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

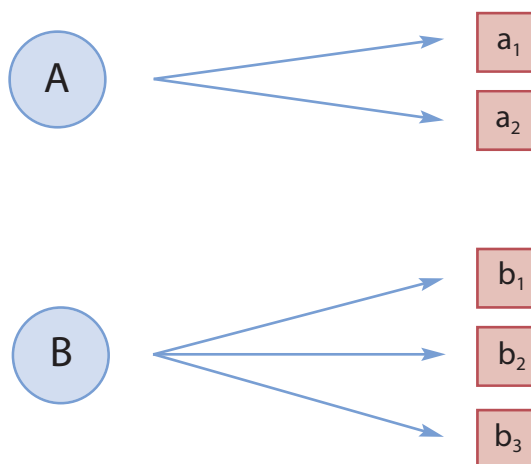
## 1.2 Evolución histórica de la organización del trabajo



empresas) la realización de actividades complementarias y servicios de apoyo. Esta tendencia está motivada por la fuerte competencia, que no soporta factores parcialmente desocupados. Por ejemplo, muchas empresas, algunas de ellas de dimensión considerable, encargan las cuestiones jurídicas a gabinetes independientes; así no corren el riesgo de mantener sus propios asesores, quizá infrautilizados durante ciertos periodos de tiempo.

- **Tendencia a los organigramas planos.** En nuestros días surgen numerosas entidades con pocos escalones de mando, unas estructuras ágiles y fácilmente adaptables a la evolución del mercado. En este sentido, Pereda afirma: «Las empresas competitivas han eliminado muchos niveles intermedios. La razón es responder a la necesidad de tomar las decisiones lo más cerca posible del cliente». En este tipo de empresas, el número de personas que coordina cada mando (ángulo de dirección) es muy elevado (véase la Figura 1.6); por tanto, la consecuencia lógica de los organigramas con pocos

niveles de jerarquía (organigramas planos) es la descentralización y los estilos directivos basados en la autonomía de gestión.



**Fig. 1.6.** Cuanto mayor sea el número de personas que coordina cada mando, se dice que es más amplio el ángulo de dirección.

## 1.2 Evolución histórica de la organización del trabajo

La necesidad de organizar el trabajo en las empresas, para conseguir mayor productividad, se dejó sentir a finales del siglo XIX y principios del XX, una vez que la Revolución Industrial había madurado. Dos autores, Frederick Winslow Taylor, en Estados Unidos, y Henri Fayol, en Francia, fueron los creadores de las primeras teorías de la organización científica del trabajo. Por su parte, Henry Ford aplicó en parte los principios tayloristas y comenzó la producción en cadena de grandes series de automóviles (el famoso Ford T); además, redujo drásticamente los costes de fabricación, aumentó sensiblemente los sueldos y aspiró a que sus obreros se convirtieran en clientes. El nuevo modelo de organización introducido por Ford se conoce como *fordismo* y se mantiene en la industria, sin demasiadas modificaciones, hasta la segunda mitad del siglo XX.

Veamos ahora una síntesis de las principales escuelas y doctrinas que, hasta nuestros días, se han encargado de estudiar la organización del factor humano en las empresas.

### A. Escuela de organización científica del trabajo

El principal representante del enfoque de la organización científica del trabajo fue el ingeniero norteamericano Frederick Winslow Taylor quien, en 1911, publicó el libro titulado *Principios de la administración científica*. Sus ideas, denominadas **taylorismo**, fueron concebidas para la producción industrial y propugnaron una racionalización del trabajo que eliminaba tiempos muertos y establecía los movimientos que debían realizar los obreros para incrementar la productividad. La organización racional de las tareas era diseñada por una oficina técnica, que era la «encargada de pensar»; de ese modo, los obreros se convertían en meros ejecutores de tareas mecánicas, desechando cualquier atisbo de creatividad.

Para incentivar la producción, Taylor proponía un sistema de salarios con primas basadas en el cumplimiento de las normas emitidas por la oficina técnica; se



## 1. Empresa y gestión de recursos humanos

### 1.2 Evolución histórica de la organización del trabajo

A

#### Ejercicio 3

Después de leer el siguiente párrafo, contesta a las preguntas que aparecen a continuación.

«Impulsando esta tendencia está una incrementada competencia en el mercado global. Las guerras de precios y calidad están obligando a las empresas a reducir sus plantillas hasta llegar a un núcleo esencial de trabajadores, cuya única función es atender las necesidades de los clientes, y a unos pequeños y apretados núcleos de dirigentes, cuya única función es encontrar y conservar a esos clientes. El resultado es una tremenda extrusión de personal. Aquellos empleados que no tienen conexión con las tareas esenciales del negocio –aquellos cocineros y abogados, contables y personal de relaciones públicas, directores artísticos y guardias de seguridad, economistas bancarios y equipos de mantenimiento, todos en plantilla–, pronto se encontrarán con que

tienen un tipo diferente de relación –si tienen alguna– con sus anteriores patronos. Se convertirán más o menos en agentes independientes en la red de apoyo contractual de la empresa: consultores, temporeros de todas clases y tipos, cada uno ejerciendo su oficio y sus conocimientos.»

HANDY, Charles: *Más allá de la certidumbre*. Ediciones Apóstrofe, Madrid, 1997, pp. 37-38.

- ¿Qué relación existe entre la competencia y las actividades auxiliares de las empresas?
- ¿Qué posibilidades tienen el autoempleo y la creación de pequeñas empresas en las nuevas tendencias económicas?
- ¿Qué relación existe entre la cualificación profesional y la tendencia en el empleo que describe Handy?

A

#### Ejercicio 4

Lee el siguiente texto y contesta a la pregunta que aparece a continuación.

«El objetivo principal de la Administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados. [...]. La máxima prosperidad para cada empleado significa, no tan sólo que perciba salarios más elevados que los corrientes en su categoría profesional, sino, lo que es más importante, que cada hombre alcance sus máximas posibilidades de eficiencia, de modo que sea capaz de realizar el trabajo más complejo para el que sus habilidades naturales le capacitan, y significa también que, siempre que sea posible, se le ofrecerá precisamente este tipo de trabajo [...].

La mayoría de estos hombres cree que los intereses fundamentales de los empresarios y de los trabajadores son necesariamente antagónicos. En cambio, el *management* científico tiene como base la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos son los mismos: que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea –salarios elevados– y al empresario lo que más le interesa: un bajo coste de producción.»

TAYLOR, Frederick Winslow: *Management científico*, Ediciones Orbis, Barcelona, 1984.

¿Aporta Taylor la clave para eliminar los conflictos laborales?

entiende que éstas permitían alcanzar la máxima productividad. Pretendía que, mediante su organización científica del trabajo, los mayores beneficios empresariales fueran compatibles con salarios más elevados, gracias al incremento de producción alcanzado mediante una organización racional.

Fayol ideó un sistema más globalizado que el de Taylor, ya que sus propuestas no se dirigían sólo a la organización del trabajo, sino también a la dirección de la empresa, en la que distinguía distintas funciones esenciales y daba pautas para su organización.

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.2 Evolución histórica de la organización del trabajo



Quizá el punto más destacable de la doctrina de Fayol es su concepción de la función administrativa, basada en una estructura muy jerarquizada donde cada persona depende de un jefe inmediato.

### B. Escuela de relaciones humanas

El taylorismo y el fordismo, inicialmente bien acogidos, provocaron conflictos a los pocos años de su puesta en funcionamiento, ya que aumentaron rápidamente la monotonía y la fatiga industrial. Las protestas contra la aplicación de los nuevos sistemas de organización obligaron al gobierno norteamericano a nombrar en 1915 una comisión que investigase las causas del descontento surgido con la implantación de los nuevos métodos de trabajo.

Ante la crisis provocada por la aplicación práctica de las ideas de Taylor, la industria norteamericana buscó nuevos métodos (música ambiental, descansos, etc.) para hacer el trabajo más humano, menos monótono y reducir, así, la fatiga y el descontento.

En este contexto se produjeron las famosas experiencias de Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Co., que revolucionaron la concepción que se tenía hasta el momento sobre los recursos humanos (véase el Texto de apoyo 1).

De los ensayos realizados por el equipo de Mayo se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Existen otros incentivos al margen de los materiales.
- La atención y la consideración de la empresa hacia el trabajador es algo fundamental, ya que incide de forma muy positiva al hacer que se sienta emocionalmente satisfecho, lo que acrecienta la moral de los grupos, mejora el clima laboral (ambiente de trabajo), reduce la fatiga e incrementa la productividad.



Fig. 1.7. Fotograma de *Tiempos modernos*.

#### Texto de apoyo 1



«En 1929 Elton Mayo, al realizar experiencias sobre mejoras ambientales, constata un fenómeno al que no encuentra explicación según la perspectiva del momento. Ensayando con un reducido equipo de montadoras de relés, especialmente elegidas para estas pruebas entre las mejores, comprueba que cada vez que la iluminación de la sala se incrementaba, la productividad del grupo crecía. Después de estos aumentos, finge que la potencia lumínica se incrementa manteniendo la misma intensidad. Incluso disminuyéndola, la productividad crece igualmente.

¿Qué es lo que estaba sucediendo? La explicación la encontraron Mayo y sus discípulos después de analizar las particularida-

des del caso. Aquel grupo había sido seleccionado y se consideraba a sí mismo como un equipo distinguido. Sus jefes eran los mejores, pues también se habían seleccionado para la experiencia. Las componentes del reducido grupo se conocían perfectamente entre sí y se habían ido creando estrechos lazos de comprensión y convivencia entre ellas. Asimismo, recibían un trato amistoso y disfrutaban de condiciones de trabajo especiales.

Todo en conjunto había provocado una receptividad y mejorado las actitudes del grupo hacia la empresa.»

PEÑA BAZTÁN, Manuel: *La psicología y la empresa*, Colección ESADE, Barcelona, 1991.



# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.2 Evolución histórica de la organización del trabajo

A

### Ejercicio 5

Después de ver la película de Charles Chaplin *Tiempos modernos*, responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué relación existe entre el obrero que representa el protagonista y el taylorismo?
- b) En materia de relación entre empresa y trabajador, ¿qué diferencia existe entre los obreros de *Tiempos modernos* y las obreras de la experiencia de Elton Mayo en la Western Electric Co.?
- c) En la situación de los obreros de la cadena de producción de *Tiempos modernos*, ¿crees que la existencia de una prima en metálico aumentaría de modo significativo la satisfacción laboral?

### C. Escuela de los recursos humanos

Luis Puchol<sup>4</sup> afirma que la escuela de los recursos humanos nació hacia 1960, quizá a partir de la publicación del libro de McGregor *El lado humano de las empresas* (McGraw-Hill, 2006). Pertenecen a esta corriente de pensamiento autores tan relevantes como Herzberg, Maslow o Lewin, entre otros.

El nuevo enfoque de estos autores subrayó de forma esencial la influencia de la motivación en la conducta humana; se crearon diversas teorías para analizar distintos aspectos del comportamiento motivado de los trabajadores, de modo que el objetivo de conseguir motivarlos constituyó, a partir de entonces, una meta de la política de personal en las empresas.

Puchol opina que tanto la escuela de relaciones humanas como la de recursos humanos constituyen un enfoque humanista de la organización del trabajo, por lo que podrían refundirse en una sola.

### D. Escuela de sistemas y toyotismo

La teoría de sistemas parte de la idea de que la organización, como conjunto armónico, produce resultados superiores a los que cabría esperar de los distintos componentes que la forman, es decir, que

constituye un sistema productivo en sí mismo. Esta nueva teoría destaca la importancia de la buena coordinación, de modo que si alguna de las piezas falla, el conjunto del sistema se resiente. Una de sus aplicaciones a los temas de recursos humanos es el concepto de *sinergia en los grupos de trabajo*, que analizaremos más adelante.

Dentro del enfoque de la teoría de sistemas podríamos incluir la **tesis del trabajo cooperativo (teoría Z)** del profesor de origen japonés William Ouchi, para quien la administración de las empresas debe basarse en el sentido de responsabilidad comunitaria típico de la empresa japonesa. De acuerdo con esta orientación, es esencial el trabajo en equipo en la empresa, que se concibe como una comunidad humana donde la suerte de todos corre de forma paralela, de modo que cualquier individuo tiene la impresión de que sus problemas son colectivos y no pueden ser resueltos a costa de los demás.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Toyota introdujo un nuevo sistema de producción de automóviles que sustituyó al fordismo. Este nuevo modelo, conocido como *toyotismo*, se basa, entre otras cuestiones, en el procedimiento de *just-in-time* (justo a tiempo), que reduce prácticamente a cero los *stock* de piezas, con el consiguiente ahorro en el almacenaje. Otros pilares del toyotismo consisten en la flexibilidad del trabajo y en los tiempos compartidos, de modo que los trabajadores son polivalentes y combinan las habilidades individuales con el trabajo en equipo; de esta forma, una persona puede sustituir y ayudar en cualquier momento a otro compañero, priorizando así el resultado del conjunto.

<sup>4</sup> PUCHOL, Luis: Dirección y gestión de recursos humanos, ESIC, Madrid, 1995.



### 1.3 La motivación en el trabajo

Al principio de la Unidad vimos cómo la perspectiva más beneficiosa para una organización es considerar a sus trabajadores como personas que aportan valor a la misma, es decir, considerarlos como un recurso decisivo para su actividad. Si adoptamos esta óptica, el comportamiento de las personas que integran una compañía resulta fundamental, y por tanto conviene saber las razones que les llevan a actuar de un modo u otro.

La forma de actuar de una persona responde a uno o varios impulsos conscientes o inconscientes sobre los que ésta tiene mayor o menor control. Estos *impulsos que nos inducen a actuar de determinada manera* reciben el nombre de **motivación**.

Para entender cómo surgen las motivaciones y poder influir en ellas, hay que partir de la situación de necesidad en la que se encuentra una persona; esta situación genera insatisfacción y, para superarla, el individuo decide actuar (motivación) con el fin de conseguir aquello que reduzca su necesidad y le provoque un

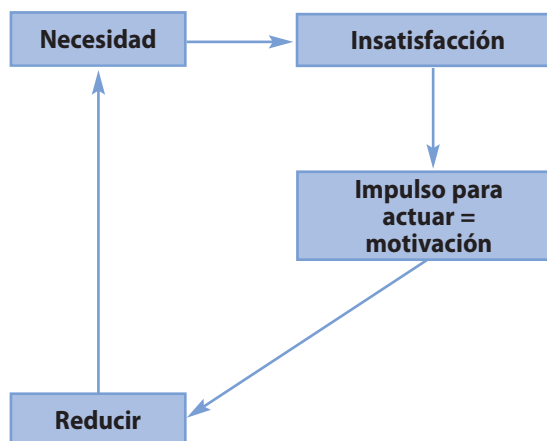


Fig. 1.8. El ciclo motivacional.

estado de bienestar. Por ejemplo, si tenemos sed, nos encontramos insatisfechos, y para superar dicho estado nos vemos impulsados a beber (motivación para actuar en determinado sentido).

#### Caso práctico 4



Alberto y Juan son amigos y compañeros de estudios desde la juventud. Ambos han seguido carreras similares en la entidad de crédito donde trabajan: comenzaron como auxiliares administrativos y, en la actualidad, los dos son directores de una oficina urbana de similar volumen.

Alberto pertenece a una familia modesta y realizó sus estudios con gran esfuerzo, mientras hacía trabajos esporádicos. Se trata de una persona luchadora y con grandes deseos de superación. En su familia y entorno social es el mejor situado.

Juan, por el contrario, pertenece a una familia muy acomodada, realizó los estudios financiado por sus padres y no tuvo ninguna dificultad económica. Es una persona hábil para las relaciones sociales y tiene una situación económica muy holgada debido a la importante herencia que ha recibido. Los parientes próximos de Juan ocupan puestos altos y tienen buenas situaciones; se puede decir que él es quien tiene el trabajo más modesto.

En principio, ambas situaciones son bastante similares; sin embargo, las características personales y sociales de cada uno de los dos amigos son muy diferentes, hecho que condiciona su motivación.

El primero estará impulsado a progresar por su deseo de superación (su ambición le crea el estado de necesidad que desencadena la motivación) y al compararse con su entorno de referencia se sentirá satisfecho, porque es un «hombre de éxito» y sentirá confianza en sí mismo. Por el contrario, posiblemente Juan buscará la aceptación de su medio social, y al compararse con él, se dará cuenta de que «no es nadie», y quizá se vea impulsado a conseguir mejores puestos para no sentirse desplazado dentro de dicho medio.

Las condiciones personales y sociales pueden influir de forma definitiva en una persona originándole una motivación diferente a la de otra que tenga condiciones similares.



# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.3 La motivación en el trabajo



### Texto de apoyo 2

#### Medidas para enriquecer los puestos de trabajo

«Se puede enriquecer un puesto mediante la variedad, pero también se puede enriquecer:

1. Dando a los trabajadores más libertad para decidir sobre cosas tales como los métodos de trabajo, el orden en que se realizan y su ritmo o la aceptación o rechazo de los materiales.
2. Estimulando la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
3. Dando a los asalariados la sensación de libertad en sus tareas.
4. Tomando medidas para asegurar que los trabajadores puedan ver cómo sus tareas contribuyen al producto terminado y al bienestar de la empresa.
5. Ofreciendo a las personas retroalimentación (información) sobre el desempeño de su tarea, preferiblemente antes de que la obtengan los supervisores.
6. Haciendo participar a los trabajadores en el análisis y en el cambio de los aspectos físicos del ambiente laboral, como pueden ser la disposición de la oficina o de la planta, la temperatura, la iluminación y la limpieza.»

KOONTZ, Harold y WEINRICH, Heinz: *Elementos de administración*, 5.ª edición, McGraw-Hill, México, 1991.

Las motivaciones de cada persona evolucionan a lo largo de su vida, conforme lo hacen sus necesidades, y varían de forma notable de un individuo a otro. En esta materia influyen tanto la psicología de cada uno como el entorno social en el que se desenvuelve. Esta variedad de circunstancias personales y sociales ha dado lugar a diferentes teorías de la motivación, que ponen de relieve unos u otros aspectos de la misma.

### A. Principales teorías sobre la motivación

La ciencia de la organización empezó a tomar conciencia de la importancia de la motivación a partir de las experiencias de Elton Mayo. La escuela de recursos humanos formalizó esta conciencia, y en ella podemos incluir las teorías y pensamiento de parte de los autores que vamos a citar a continuación.

#### Teoría de la escala de necesidades de Maslow

Abraham Maslow fue el portavoz más destacado del movimiento humanista de la psicología americana (Peña Baztán). Maslow clasificó las necesidades humanas en cinco niveles que deben satisfacerse de forma progresiva; dichas necesidades constituyen una fuente de motivación que desaparece a medida que se satisfacen (véase la Figura 1.9).

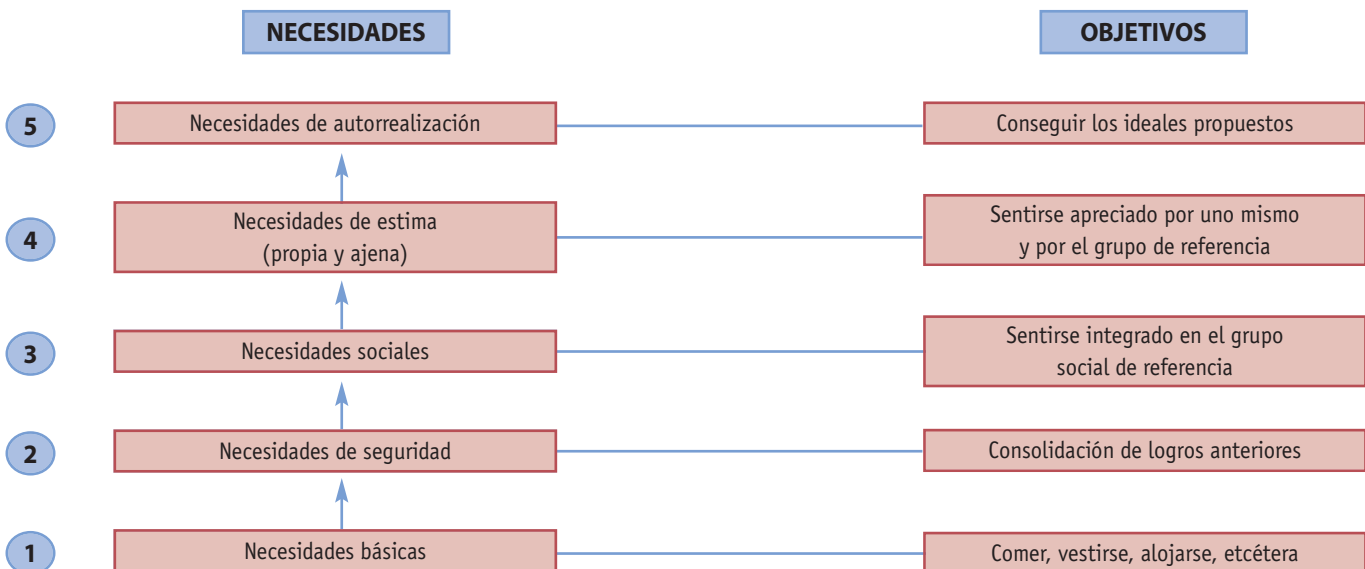


Fig. 1.9. Escala de necesidades progresivas de Maslow.

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.3 La motivación en el trabajo



Según Maslow, la persona se ve impulsada, en primer lugar, por una motivación económica que le lleva a obtener los medios necesarios para satisfacer sus **necesidades básicas**, como pueden ser comer, alojarse, vestirse, etc. Una vez resueltas estas necesidades elementales, la motivación se dirige hacia la satisfacción de la **necesidad de seguridad** que permita consolidar los logros adquiridos. En materia de trabajo, se empiezan a valorar los contratos indefinidos, las empresas solventes, la protección social, etcétera.

A partir del momento en que las necesidades vitales y las de seguridad quedan razonablemente cubiertas, surge la **necesidad social** de pertenencia, que motiva al individuo a sentirse integrado en su grupo social de referencia (familia, amigos, etc.). Desde el punto de vista laboral, quien accede a este tercer peldaño de la escala de Maslow intenta consolidar su estatus<sup>5</sup> laboral al ocupar un puesto sólido dentro del grupo, de modo que es aceptado por el mismo (espera que le consideren una persona fiable, que no necesita ser tutelada, alguien que conoce su trabajo y en quien se puede delegar responsabilidades).

Una vez satisfechas todas las necesidades anteriores, la persona se ve impulsada por la **necesidad de estima**; en esta fase, el individuo busca sentirse valorado, tanto por sí mismo (autoestima) como por quienes le rodean. En el ámbito del trabajo se desea el reconocimiento: felicitaciones, ascensos y niveles retributivos que expresen la valía de quien los recibe.

El último estadio de la escala correspondería a la motivación para satisfacer la **necesidad de autorrealización**; desde la perspectiva laboral, se intentaría satisfacer la capacidad de creación, el deseo de poder, la consecución del éxito profesional, etcétera.

### ◆ Teoría bifactorial de Herzberg

Herzberg analiza la motivación en el trabajo desde su perspectiva externa, y no desde las necesidades individuales como en el caso anterior.

Este autor considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los **factores higiénicos**, que no producen motivación propiamente dicha pero cuya carencia genera insatisfacción en la

plantilla, y los **factores motivacionales**, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo.

Entre los primeros (factores higiénicos) podemos citar: el ambiente físico de trabajo, el salario, la estabilidad en el empleo, las relaciones correctas con los compañeros y jefes, etc. Esta serie de circunstancias es, de algún modo, el sustrato básico en el que se desarrollan las relaciones laborales, y su existencia y buen funcionamiento hacen que no se produzca malestar en el trabajo, aunque no motivan de forma directa. Si, por el contrario, se producen fallos o déficit en las mencionadas circunstancias, automáticamente se origina una situación de insatisfacción. Por ejemplo, los asalariados perciben de forma positiva la existencia de unos sueldos correctos y de un ambiente de trabajo grato, pero ello no les induce a trabajar más y mejor; no obstante, si las retribuciones son muy insuficientes o hay un mal ambiente laboral, se extiende la insatisfacción, nacen conflictos y la productividad se resiente.

Los factores motivacionales ayudan a trabajar más y mejor, y guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada. Entre estos factores cabe citar: la promoción en la empresa, la posibilidad de aplicar conocimientos y de desarrollo profesional, ser responsable de un puesto o de una tarea, asumir objetivos y ser evaluado conforme a los mismos, etcétera.

En definitiva, vemos que para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son aquellos que otorgan un mayor contenido al trabajo y más responsabilidad y relevancia a quienes lo realizan.

A partir de la teoría de la motivación de Herzberg, se proponen técnicas para dar mayor contenido y relevancia a los puestos de trabajo y, de esa manera, evitar el aburrimiento y la desmotivación. Algunas de las pautas para conseguir el **enriquecimiento del trabajo** (*job enrichment*) aparecen en el Texto de apoyo 2 (pág. 17).

El sistema de producción de Toyota, al que hicimos referencia anteriormente, con la polivalencia de los trabajadores y la asunción por cada uno de ellos de las tareas que realizan sus compañeros, cuando es necesario, constituye un buen modelo de enriquecimiento de puestos de trabajo, al permitir a cada persona aplicar sus conocimientos y darle la opción de desarrollarse profesionalmente.

<sup>5</sup> Estatus es la posición que ocupa una persona dentro del grupo social que le sirve de referencia.





# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.3 La motivación en el trabajo

### ◆ Otras teorías sobre la motivación

Entre las teorías de los distintos pensadores que abordan el fenómeno de la motivación, además de las de Maslow y Herzberg, haremos referencia a aquellas que nos parecen más relevantes.

**Victor H. Vroom** formula la llamada teoría de las expectativas; para este autor, el **impulso motivacional** depende esencialmente de dos factores: *el valor que se otorgue a una meta y las expectativas que se tengan de conseguirla*. Las expectativas, a su vez, guardan relación con la convicción que tiene la persona sobre la eficacia de su trabajo y la esperanza de que sus esfuerzos serán apreciados. Por ejemplo, estaremos motivados para conseguir un ascenso, si es una meta que deseamos, estamos convencidos de que nuestra dedicación y esfuerzo sirven para conseguirla y estamos convencidos de que quienes tienen que decidir sobre nuestra promoción aprecian dicha dedicación y esfuerzo (véase la Figura 1.10).

**Para David C. McClelland** las necesidades que originan la motivación se pueden agrupar en las tres categorías siguientes:

- **Necesidad de poder.** Algunas personas desean influir en la conducta de los demás, controlar sus acciones y ser un punto de referencia para ellos.
- **Necesidad de logro.** Para otros individuos resulta fundamental luchar por sobresalir, por tener éxito; a estas personas les gusta asumir retos, responsa-

bilidades y no les satisfacen las cosas que se obtienen sin esfuerzo.

- **Necesidad de afiliación.** Algunos individuos desean, sobre todo, ser aceptados por los demás, ser apreciados, y se encuentran bien cuando están perfectamente integrados dentro de un grupo.

**Stacy Adams** formula la **teoría de la equidad**, que considera a la persona en relación a las que le rodean. Para este autor, los seres humanos tendemos a comparar los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos con los de los demás. En este contexto motivan las situaciones de equidad, donde se recompensa a todo el mundo en proporción al valor de sus aportaciones, sin que existan situaciones de favoritismo injustificado.

### B. Los incentivos y la satisfacción laboral

Si aceptamos la idea de que la satisfacción en el trabajo tiene notable influencia en el buen funcionamiento de las organizaciones y tenemos en cuenta las diferentes teorías sobre la motivación que hemos estudiado, debemos analizar los incentivos que se pueden aplicar en la gestión de recursos humanos.

La utilización de incentivos debe adaptarse, en la medida de lo posible, a las necesidades, inquietudes y expectativas de quienes trabajan en la entidad; téngase en cuenta que la finalidad de un incentivo es producir motivación, y que ésta depende de las circunstancias sociales, emotividad y modo de percibir las cosas de cada persona.

A continuación vamos a señalar algunos incentivos que suelen utilizarse para despertar la motivación. Es pre-

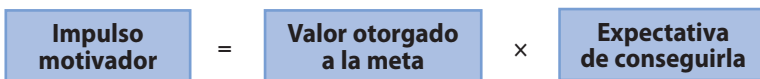


Fig. 1.10. La motivación según Vroom.

### Ejercicio 6



A partir de la teoría de McClelland, debatid en clase sobre el tipo de necesidades que motivan más a las personas que desempeñan las siguientes profesiones:

- Investigador.
- Profesor.
- Comercial.
- Administrativo que trabaja íntimamente relacionado con otros compañeros.
- Político.
- Directivo que trabaja con objetivos.

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.3 La motivación en el trabajo



### Ejercicio 7



Un grupo de compañeros discute sobre la importancia que tiene la estabilidad en el empleo para aceptar un puesto de trabajo. En esta discusión se mantienen dos posiciones contrapuestas:

- Unos opinan que, en la actualidad, el trabajo fijo para toda la vida está desapareciendo, y les parece lógico, ya que sólo contribuye a que la gente se acomode en sus puestos y se haga vaga e ineficaz. Para los que defienden esta posición, lo verdaderamente motivador, lo que impulsa a la acción y a la creatividad, es la consecución de metas y la valoración por parte de las empresas.
- Otros interlocutores no lo tienen tan claro; piensan que las expectativas de un trabajo estable aportan la tranquilidad

necesaria para centrar los esfuerzos en conseguir objetivos y en hacer bien las cosas. De hecho, los que defienden esta posición afirman que algunas empresas con cultura de trabajo estable (ciertas entidades de crédito, compañías eléctricas, etc.) y la función pública retienen gente valiosa, que rechaza la posibilidad de trabajos mejor remunerados debido a la estabilidad en el empleo. Además afirman que estos puestos son muy deseados.

Participad en esta discusión aplicando las teorías de la motivación de Maslow, Herzberg, Vroom y McClelland. Tened en cuenta que no todas las motivaciones humanas y problemas empresariales están derivados de la necesidad de lograr objetivos; también hay que mantener un mercado, no perder a las personas valiosas, etcétera.

ciso resaltar que no sólo se debe usar para cada caso el incentivo adecuado, sino que además es necesario aplicarlo en el momento oportuno y dirigirlo al objetivo pretendido.

### El dinero y el salario emocional

Con frecuencia se piensa que la mejor forma de incentivar a los trabajadores es pagarles más. Esta idea sólo es parcialmente cierta; el dinero puede ser un instrumento de motivación, pero puede suceder que no produzca dicho efecto, a pesar de haber aumentado los costes de la empresa.

Aplicando la teoría de Herzberg, la remuneración fija se puede considerar como un factor higiénico; por tanto, una buena remuneración no motiva directamente, pero su ausencia puede desmotivar. Para Herzberg, los factores motivacionales guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada; lo que explica que la retribución variable, asociada a objetivos, desempeño, etc., sea un factor motivacional de primer orden. De hecho, la mayoría de las empresas actuales incluyen factores variables en la retribución dentro de sus políticas salariales.

A pesar de que los sueldos elevados no son garantía de efectividad de los recursos humanos, si las empresas

### Caso práctico 5



En los últimos años, la competencia en el sector aéreo se ha incrementado de forma notable y las compañías han quedado sometidas a las reglas del mercado. Estas circunstancias han llevado a muchas de ellas a reducir costes de forma drástica. En este contexto se han producido numerosas huelgas de personal de vuelo, especialmente de pilotos. A pesar de que estos profesionales tienen retribuciones muy superiores a las de otros colectivos con similar preparación y responsabilidad, la disminución de su salario debido al ahorro de costes de las

compañías ha originado frecuentes conflictos producto del descontento y desmotivación del sector.

Estos hechos nos demuestran que la retribución alta, por sí sola, no motiva. Desde la perspectiva de Herzberg, el descontento al que aludimos es normal, ya que la remuneración es un factor higiénico cuyo deterioro genera desmotivación, aunque su percepción sin alteraciones no motive de forma directa.



# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.3 La motivación en el trabajo

A

### Ejercicio 8

La dirección de RRHH de una compañía necesita cubrir un puesto de jefe de equipo. Esta categoría, según el convenio de la entidad, es la más baja entre las de jefatura y constituye un primer paso para progresar en la escala de mandos.

La retribución del puesto supone un aumento salarial de 110 euros brutos al mes respecto al sueldo de la anterior categoría (oficial de 1.<sup>a</sup>), perteneciente al grupo de administrativos.

La jefatura de equipo supone bastante responsabilidad y mucha mayor carga de trabajo que el puesto de oficial de 1.<sup>a</sup>. En la práctica, los jefes no tienen hora fija de salida, aunque no perciben horas extras si prolongan la jornada; por el contrario, los administrativos respetan escrupulosamente el horario y, si permanecen más tiempo, cobran horas extra.

El ascenso también conlleva determinados símbolos de estatus: gran mesa, separada por mamparas, cartel con el que indica nombre y categoría, tarjeta de visita, teléfono directo, posibilidad de participar e influir en los comités de departamento, etcétera.

Todos los empleados de la compañía pueden obtener en concepto de retribución variable una cantidad de hasta un 10 % de su sueldo. La percepción de este complemento depende de dos factores: consecución de objetivos y evaluación de los superiores. La dirección de RRHH debe elegir entre tres candidatos para el puesto, que presentan los siguientes perfiles:

- a) Pedro Pérez lleva quince años en la empresa, posee estudios de bachillerato y gana 1 080,26 euros netos al mes. El señor Pérez tiene tres hijos pequeños y se encarga de atenderlos. Su mujer es dueña de un negocio al que dedica más de 60 horas semanales y que le reporta unos beneficios medios de 60 000 euros al año. Pedro aprecia el tiempo libre y no le gusta complicarse la vida.
- b) Marta Melich lleva dos años en la empresa, tiene estudios superiores y su salario mensual es 940,20 euros netos. Marta aceptó este trabajo como un primer paso en su carrera profesional. Muchos de sus compañeros de facultad ocupan ya puestos de responsabilidad.
- c) Laura García lleva ocho años en la compañía, tiene estudios de formación profesional y su salario es 1 040 euros netos al mes. La señora García está casada con un médico que obtiene unos ingresos netos al mes de 2 700 euros y tiene un hijo de cuatro años. En su expediente figura una petición de traslado, aceptada por la empresa, debido a que, según ella, su anterior jefe no reconocía sus esfuerzos en el trabajo.

Podemos apreciar que los tres candidatos para el ascenso tienen circunstancias sociales y personales muy diferentes. Sin duda, su reacción ante la oferta de la empresa será distinta.

En tu opinión, ¿cuál de las tres personas estará más motivada para aceptar el ascenso? ¿Por qué? ¿Qué teoría o teorías de la motivación aplicarías? Explica tu respuesta.

que los pagan actúan correctamente, pueden seleccionar a las personas más cualificadas, con mayor valor en el mercado.

Utilizar salarios elevados, en comparación con otros sectores o puestos similares, en casos individualizados permite motivar a quien los recibe, tanto desde la óptica de Maslow como desde la de McClelland; en el primer caso, porque quien los recibe satisface su necesidad de estima, y en el segundo, porque satisface su necesidad de logro.

Hoy en día se acepta de forma mayoritaria que el salario monetario debe completarse con otras varia-

bles para conseguir una motivación efectiva; incluso se comienza a hablar de *salario emocional*, incluyendo dentro de éste una serie de cuestiones, normalmente intangibles, que permiten que el empleado se sienta distinguido, considerado y tenido en cuenta. Forman parte de lo que puede considerarse *salario emocional* cuestiones como: tener una relación fluida y próxima con el jefe inmediato, ser consultado y poder expresar iniciativas y sugerencias, recibir una buena formación personalizada, tener expectativas claras en asuntos como el desarrollo profesional y el plan de carrera, recibir felicitaciones y refuerzo por el trabajo bien hecho y los éxitos conseguidos, etcétera.

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.3 La motivación en el trabajo



### Caso práctico 6



Hace ya muchos años, un empleado de banca, licenciado en filología inglesa y que hablaba francés correctamente, se encargaba en exclusiva del departamento de extranjero de la sucursal en la que trabajaba.

Su categoría profesional era la de oficial de 1.<sup>a</sup> y su trabajo y responsabilidad eran muy superiores a los que correspondían a su categoría.

El banco reconoció la importancia de la tarea que realizaba esta persona, por lo que le nombraron jefe de 5.<sup>a</sup>.

Este ascenso fue recibido como una injusticia por otros oficiales de 1.<sup>a</sup> que, en muchos casos sin ninguna preparación especial, se limitaban a despachar cartillas de ahorro, a manejar máquinas contables o a realizar tareas administrativas de apoyo.

Como vemos, un trato diferencial que se limita a hacer justicia es percibido a veces de forma negativa por otros componentes de la plantilla; estas circunstancias, con frecuencia, no se pueden evitar.

### Las expectativas

Tal y como vimos al analizar la teoría de Vroom, las expectativas constituyen un factor esencial en la motivación.

Cuando una persona es consciente de que sus esfuerzos son eficaces y apreciados, y en consecuencia tienen posibilidades de traducirse en éxitos profesionales, se siente motivada para continuar esforzándose, y sus logros inciden de forma positiva en la autoestima y el deseo de superación.

Por el contrario, quien está convencido de que no conseguirá nada se acomoda a la rutina o se refugia en la apatía, en el desinterés y en el rechazo a la empresa.

### El trato equitativo

De acuerdo con la teoría de Stacy Adams, tratar con equidad a la gente es una fuente de motivación; esto no significa hacerlo de modo igualitario, sino establecer las diferencias compatibles con la labor que realiza cada uno, de forma que la especial dedicación, eficacia, preparación y disponibilidad de los trabajadores sea tenida en cuenta, no sólo en el plano retributivo, sino también en la consideración, felicitaciones, ascensos y confianza que la empresa otorgue en cada caso.

Con frecuencia, las diferencias de trato justas que pretenden incrementar la motivación se perciben como situaciones de favoritismo por parte de quienes no reciben las felicitaciones o recompensas que otros han merecido. A veces consideramos que debemos recibir

### Caso práctico 7



En las empresas de algunos países, como Estados Unidos, es muy habitual distinguir a los trabajadores más destacados nombrándolos empleados del mes; este premio supone que la foto de la persona distinguida se expone en distintos lugares de la empresa, y que ésta recibe una gratificación o gana algún premio (un viaje, algunos días de vacaciones suplementarios, etc.).

El hecho de haber sido designado empleado del mes una o varias veces se suele considerar como un valor que potencia el currículo del trabajador.

Esta forma de motivación, adaptada a la cultura norteamericana, no es más que un medio de reconocer la tarea bien hecha y sirve para gratificar la autoestima del individuo.



## 1. Empresa y gestión de recursos humanos

### 1.3 La motivación en el trabajo

A

#### Ejercicio 9

Creade es una consultora dedicada a recursos humanos que, entre otros, presta el servicio de recolocación (*outplacement*).

Accede a su página Web ([www.e-creade.com](http://www.e-creade.com)) e investiga en qué consisten los programas de recolocación ([\[creade.com/prodServ/recolocacion.asp\]\(http://creade.com/prodServ/recolocacion.asp\)\) y quiénes son los candidatos que están usando dicho servicio \(BBDD candidatos\). Si en el momento de utilizar el texto, la página de Creade hubiese cambiado, explora su contenido y, si es posible, accede a las cuestiones que hemos señalado.](http://www.e-</a></p></div><div data-bbox=)

premios y distinciones aunque no hayamos hecho más que cumplir estrictamente con nuestro deber, de modo que si nosotros no resultamos distinguidos, nos sentimos ofendidos (véase el Caso práctico 6).

#### La participación en el trabajo

Otorgar áreas de responsabilidad, delegar funciones, hacer partícipes a los subordinados de la solución de los problemas y pedirles su opinión, son formas de demostrar confianza, de considerar a los trabajadores, de darles importancia y de hacerles corresponsables de los objetivos de la empresa.

Adoptar una política participativa de personal, con frecuencia, fomenta la autoestima y resulta muy motivadora. Esta forma de incentivo coincide en lo esencial con los factores motivacionales de la teoría de Herzberg.

En algunos supuestos, ciertas personas son incapaces de responsabilizarse de una tarea; es necesario tener en cuenta estas circunstancias para adaptar la política de participación a las necesidades de la empresa.

#### El reconocimiento

Dentro de la línea humanista de la motivación, cada vez cobra mayor importancia el reconocimiento de la tarea bien hecha, del esfuerzo y de la capacidad personal.

Del mismo modo que es necesario reprender e incluso sancionar conductas impropiedades, también hay que felicitar y premiar a las personas que hacen bien su tarea.

Felicitar por el trabajo bien hecho y otorgar determinadas recompensas por él son técnicas positivas de refuerzo de la conducta laboral.

Los escenarios donde se desenvuelven actualmente las compañías son cada vez más competitivos, y para triunfar en ellos es necesario aprovechar al máximo el potencial de las personas que las integran.

Crear una *cultura del reconocimiento*, donde se felicita y premia de manera personalizada a quienes dan lo mejor de sí mismos, es una ventaja competitiva que puede resultar crucial para la supervivencia de las empresas.

Las organizaciones que adoptan una política de reconocimiento suelen utilizar vías informales y canales formales para que esta forma de incentivo llegue a sus destinatarios.

El *reconocimiento informal* puede consistir en unas palabras de agradecimiento, expresadas personalmente en alguna reunión o mediante un correo electrónico; también resulta muy motivador un excelente informe del jefe inmediato o la propuesta para un ascenso. Conviene que las acciones de reconocimiento informal partan del jefe inmediato o de aquella persona que deba evaluar el trabajo realizado.

Cuando las empresas institucionalizan esta modalidad de incentivo, suelen adoptar medidas de reconocimiento formal consistentes, por una parte, en un premio material (regalo, cesta de Navidad, dinero extraordinario, viaje de empresa, etc.), y por otra, en un comportamiento de refuerzo (aspecto inmaterial) consistente en la felicitación, en el acto de entrega del premio, en la publicación de la lista de ganadores del viaje, etc.

La situación descrita en el Caso práctico 7, típico de la cultura empresarial norteamericana, es un buen ejemplo del aspecto inmaterial de una política formal de reconocimiento.



## 1.4 Modelos de recursos humanos. Gestión por competencias

La gestión de los recursos humanos de cualquier empresa o entidad puede adoptar diferentes patrones organizativos; éstos dependen de cuestiones como el entorno económico en el que se desenvuelve la entidad, la concentración o distribución de su capital, el tamaño de la compañía, la cultura empresarial (valores, costumbres e ideas predominantes), etcétera.

Si tenemos en cuenta el grado de participación de las personas en la empresa donde trabajan, distinguiremos en un extremo los sistemas de gestión muy autoritarios, y en el otro, los sistemas participativos. Los primeros se caracterizan por el predominio de la comunicación descendente (los cuadros intermedios y los trabajadores son meros ejecutores de las órdenes que reciben), la centralización en la toma de decisiones (poder muy concentrado), el establecimiento de objetivos por la dirección (sin la participación de quienes han de alcanzarlos) o la falta de autonomía para su consecución.

Por el contrario, en los sistemas participativos de gestión, la adopción de decisiones suele estar descentralizada; existe cierto equilibrio entre la comunicación descendente y la ascendente (los escalones subordinados tienen voz, se cuenta con ellos); el sistema de objetivos es participativo (al establecerlos se tienen en cuenta las observaciones de quienes deben alcanzarlos, incluso se negocian entre éstos y la dirección), y además existe bastante autonomía en la forma de actuar para conseguir las metas fijadas.

Idalberto Chiavenato, en su libro *Administración de recursos humanos* (McGraw-Hill, 2007), cita la clasificación de Likert sobre sistemas de administración de las organizaciones humanas que, en definitiva, son modelos de gestión de recursos humanos.

Concretamente señala los siguientes, a los que otorga el contenido que reproducimos:

- **Sistema autoritario y fuerte.** Consiste en establecer un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace hincapié en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

- **Sistema autoritario benévolo.** Estriba en crear un clima de confianza condescendiente (la típica del amo hacia el esclavo, paternalista, diríamos nosotros) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, escasa interacción humana y algunas decisiones están centralizadas y se basan en prescripciones y rutinas.
- **Sistema participativo, consultivo.** Se trata de propiciar un ambiente en el que hay más confianza, aunque ésta todavía no es total. Existen algunas recompensas, existe interacción humana moderada, se produce pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.
- **Sistema participativo de grupo.** Es el que origina un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

En definitiva, la clasificación de Likert gira en torno al eje centralización, gestión autoritaria/descentralización, gestión participativa.

La aportación realizada por McGregor a través de sus teorías X e Y, también incide en el contraste entre modelos autoritarios y participativos de gestión de recursos humanos (véase el Texto de apoyo 3).

Entre los posibles modelos de gestión de personas, la literatura suele distinguir entre el modelo tradicional o de dirección de personal y el de dirección de recursos humanos<sup>6</sup>. El abandono progresivo del primer modelo y la adopción del segundo vienen condicionadas por el aumento de la competencia al que se ven sometidas las empresas.

En la situación de mercados abiertos, no intervenidos, que caracteriza a la economía de nuestra época, sólo las empresas más competitivas sobreviven y tienen éxito.

<sup>6</sup> PEREDA, Santiago: *Gestión de recursos humanos por competencias*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1999.



## 1. Empresa y gestión de recursos humanos

### 1.4 Modelos de recursos humanos. Gestión por competencias

Para triunfar en esta lucha, las compañías necesitan unos recursos humanos muy flexibles, adaptables a diversas circunstancias, y capaces de hacer suyos los objetivos de la empresa.

En definitiva, se puede afirmar que el modelo de recursos humanos se adapta mejor a las necesidades económicas de nuestros días que el modelo de personal. En la Tabla 1.1 establecemos las principales diferencias entre ambos.

#### A. La gestión por competencias

Como ya hemos analizado, la gestión por competencias se integra dentro del modelo de recursos humanos tan en boga en la actualidad. La enorme movilidad de los trabajadores, tanto en el seno de la empresa como entre diversas organizaciones, es un hecho de nuestros días. Esta circunstancia obliga a que las empresas den más valor a una serie de competencias aplicables a diversas situaciones laborales que a las características que hacen apto a un individuo para desempeñar un puesto de trabajo concreto. Como ejemplo de esta afirmación, se puede decir que

la competencia de orientación al cliente (que analizaremos más adelante) es válida para un puesto de comercial, para uno de diseño de producto, para la atención telefónica o para otro encargado de atender reclamaciones. En consecuencia, un trabajador con elevada competencia en dicha cuestión admitiría muy bien la movilidad funcional (véase en el Texto de apoyo 4 la opinión de un experto sobre la necesidad de las competencias en las empresas).

#### ◆ Concepto de competencia. Su necesidad

El término *competencia* se emplea, a veces, con distinto significado. Nosotros utilizaremos aquí la acepción más común de este concepto. Seguimos a diferentes autores que se ocupan de ello (McClelland, Fitz-Enz, Pereda y Berrocal, etc.), y consideramos que una **competencia** es un *conjunto de comportamientos observables, capaces de producir éxito en una tarea determinada, dentro de una organización concreta*. Estos comportamientos son producto de una serie de conocimientos, capacidades, motivaciones y medios (véase en la Figura 1.11 un desglose de este concepto).



#### Texto de apoyo 3

«McGregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos clases, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones diferentes de la gente en relación al trabajo las denominó teoría X y teoría Y.

La teoría X es la percepción convencional de los seres humanos comprometidos en una situación laboral. Según esta opinión, la persona normal tiene una aversión intrínseca al trabajo, y lo evitará si es posible. Por tanto, el gerente debe ejercer la coerción, el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo. Es más, la persona normal prefiere ser controlada y marcada; el individuo que trabaja tiene poca ambición y desea tener seguridad más que cualquier otra cosa [...].

El estilo gerencial que se origina basado en estas suposiciones incluye controles rígidos, el uso del castigo para motivar y una dependencia exclusiva de los premios económicos [...].

La teoría Y es el reverso de la teoría X: si los empleados son flojos y negligentes, no es porque sean así por naturaleza, sino porque la administración crea su aburrimiento mediante el control excesivo. Según la teoría Y, el esfuerzo mental y físico que se hace en el trabajo es tan natural como el que se hace al jugar o al descansar. La persona normal tiene necesidad innata de motivarse y controlarse a sí misma, y el gerente sagaz sabe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y a buscar la responsabilidad.

En el ambiente orientado hacia el crecimiento personal y de la organización, ambiente que reconoce la imaginación del ser humano y su capacidad para resolver problemas, las necesidades individuales están acordes con las metas de la empresa.»

*Biblioteca de administración de la pequeña y mediana empresa, Tomo 6, McGraw-Hill, México, 1988.*

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.4 Modelos de recursos humanos. Gestión por competencias



Modelo de personal	Modelo de recursos humanos
<p><b>El factor trabajo se considera como un coste</b> que se debe minimizar.</p>	<p><b>El factor trabajo es un recurso competitivo</b> que debe aportar el máximo valor a los resultados de la empresa.</p>
<p><b>Enfoque reactivo.</b> Se toman medidas para solucionar los problemas que ya se han planteado. Se atienden situaciones actuales.</p>	<p><b>Enfoque proactivo.</b> Se toman medidas para evitar problemas que pudieran surgir más adelante. Se hacen previsiones sobre futuros escenarios.</p>
<p><b>Funciones aisladas.</b> Existen áreas independientes para gestionar las diferentes cuestiones de personal: selección, formación, administración, etc. Estas áreas o departamentos no suelen coordinarse bajo una visión de conjunto.</p>	<p><b>Gestión integrada.</b> Las diferentes funciones relativas al factor trabajo están coordinadas mediante una planificación global. Los objetivos del departamento de recursos humanos se integran dentro de los objetivos estratégicos de la empresa.</p>
<p><b>La dirección de personal no participa en la elaboración de objetivos y de planes estratégicos.</b> Personal intenta resolver, a corto plazo, los problemas planteados por las otras áreas, bajo la perspectiva de la reducción de costes.</p>	<p><b>La dirección de recursos humanos interviene al más alto nivel en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa.</b></p>
<p><b>Enfoque de rasgos.</b> A partir del perfil de exigencias de un puesto de trabajo, se selecciona (dentro o fuera de la empresa) a la persona que posea los rasgos psicológicos que se consideran adecuados para dicho perfil. Se parte del supuesto de que los rasgos personales, medidos psicómicamente, condicionan el futuro comportamiento.</p>	<p><b>Enfoque de competencias.</b> Se observan comportamientos asociados al éxito y se seleccionan (dentro o fuera de la empresa) personas que se comporten de ese modo. Las evaluaciones psicométricas sólo predicen la probabilidad de que, en el futuro, se produzca el comportamiento deseado. El enfoque de competencias no elimina el enfoque de rasgos, pero lo sitúa dentro de su auténtico valor.</p>

**Tabla 1.1.** Principales características de los modelos de personal y de recursos humanos.

### Caso práctico 8



El sistema de gestión por competencias se generaliza progresivamente, tanto en empresas privadas como públicas. Por ejemplo, Iberdrola, en algunos procesos de selección, busca personas con las siguientes competencias:

- Motivación
- Orientación a resultados
- Capacidad de relación personal
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones e iniciativa
- Liderazgo
- Capacidad para desarrollar a otras personas
- Adaptación y flexibilidad ante el cambio

Por su parte, empresas públicas como Puertos del Estado o Aena también han introducido las competencias en la gestión de sus recursos humanos. Así, Puertos del Estado, además de

un amplio catálogo de competencias técnicas, ha adoptado las siguientes competencias genéricas:

- Comunicar
- Gestionar
- Negociar
- Planificar
- Liderar
- Trabajar en equipo

Por su parte, Aena ha definido más de cien competencias técnicas y habilidades, incluyendo el sistema de competencias en convenio colectivo.

En este último caso, el sistema de gestión por competencias viene definido en la intranet de la empresa, y las políticas de selección, evaluación, formación, etc. se basan en el mismo.

Fuentes: *Expansión y Empleo*, 20/21 de septiembre y 11/12 de octubre de 2003.





# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.4 Modelos de recursos humanos. Gestión por competencias



### Caso práctico 9

En una entidad de crédito se plantea introducir la gestión por competencias. Una de las que han identificado es la de «orientación al cliente». La dirección de la entidad desea fomentar esta competencia entre las personas que trabajan en agencias y sucursales; además, la evaluación del personal para el cobro de incentivos, en parte, se basará en ella. La definición de dicha competencia y los comportamientos asociados a la misma se establecen en la Tabla 1.2.

La necesidad de introducir la gestión por competencias no sólo responde a la movilidad de factores que caracteriza la economía actual, sino que también se debe al intento de garantizar el éxito de las actuaciones que emprende cualquier empresa en un entorno muy competitivo.

Por ejemplo, si deseamos incrementar el volumen de ventas que realiza nuestra red de comerciales, no es sufi-

ciente con seleccionar a una serie de personas con perfil de «vendedor estrella» (cosa que se puede hacer mediante pruebas psicotécnicas), ya que estas personas pueden no adaptarse al estilo de nuestra organización, carecer de motivación para desarrollar su potencial o encontrarse sin medios para obtener éxito. Para alcanzar dicho objetivo resulta más seguro contar con vendedores que muestren un comportamiento que produzca éxito en nuestra empresa. Evidentemente, el comportamiento de éxito es el producto de diferentes factores: saber vender, adaptarse a la cultura de la compañía, querer vender y contar con los medios para ello (apoyo publicitario, buenos productos, precios adecuados, etcétera).

Como señalamos en la Tabla 1.1, el enfoque de competencia no invalida las tradicionales pruebas de selección (que analizaremos en la Unidad 3), sino que les otorga exclusivamente el valor de predecir una probabilidad de éxito. Para dar mayores garantías al mencionado proceso, cabe introducir pruebas como las de **assessment centers**, donde se ponen de manifiesto las competencias de los candidatos (que estudiaremos en la Unidad 3) o la **entrevista de incidentes críticos**,

### Definición del comportamiento propio de la competencia

Actitud de dirigirse hacia los clientes con la intención de escuchar sus problemas y de resolver sus dudas. Disposición para satisfacer las necesidades de éstos mediante la venta de los productos y servicios, comercializados por la empresa, que sean más adecuados a sus características.

### Comportamientos asociados a la competencia y escala para su clasificación

<b>Nivel 0. Incompetente</b>	Rehúye a los clientes siempre que puede. Si no hay más remedio, los atiende con gesto serio y modales bruscos, y deriva hacia otros compañeros la solución de las preguntas formuladas. No intenta colocar los productos de la entidad.
<b>Nivel 1. Parcialmente incompetente</b>	Atiende a los clientes cuando éstos lo solicitan. El trato es adecuado pero seco. No da soluciones convincentes a sus dudas. Desaprovecha las ocasiones para presentar los productos de la compañía, sólo lo hace si los clientes se interesan por un producto concreto.
<b>Nivel 2. Parcialmente competente</b>	Atiende por iniciativa propia a los clientes «amigos», con quienes pierde mucho tiempo. Atiende a los demás cuando lo solicitan. Sólo resuelve los problemas más sencillos y remite el resto a sus compañeros. A veces intenta vender los productos de la empresa, pero por lo general de forma inadecuada por un conocimiento técnico deficiente y por no adaptarse a las necesidades del cliente.
<b>Nivel 3. Competente</b>	Atiende a los clientes por iniciativa propia, siempre que el trabajo se lo permite. Resuelve sus dudas de forma razonable o remite al interesado a quien pueda hacerlo. Su trato es correcto y amable. Si se produce la ocasión, presenta los productos que tiene la empresa.
<b>Nivel 4. Muy competente</b>	Conoce a los clientes habituales y sabe cuáles son sus necesidades; se dirige a ellos por su nombre. Atiende por propia iniciativa a cualquier cliente actual o potencial. Prioriza el tiempo y las características de la atención a la importancia para la entidad de la persona atendida. Asesora y vende productos de forma eficaz: conoce bien el producto que ofrece y se adapta a las necesidades de su interlocutor.
<b>Nivel 5. Excelente competencia</b>	Además de los comportamientos del nivel 4, presenta características empáticas sobresalientes: percibe el estado de ánimo del cliente, lo que en el fondo desea y sabe evaluar el impacto de su oferta.

Tabla 1.2. Competencia de orientación al cliente.

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.4 Modelos de recursos humanos. Gestión por competencias



que consiste en interrogar a los trabajadores (si se trata de una evaluación) o a los candidatos (si es un proceso de selección) sobre las situaciones a las que han tenido

ocasión de enfrentarse y las dificultades que encontraron. Se les pregunta qué pensaron, qué hicieron, qué sintieron o qué medidas adoptaron.

### Texto de apoyo 4



«Con más personas trabajando en equipos de proceso y de proyecto, la noción de puestos de trabajo estables se está desvaneciendo. Esto está imponiendo una nueva visión sobre la planificación de personal. En lugar de puestos de trabajo *lo que existe son competencias*. Algunas compañías se han tomado esto a pecho y han empezado a acumular y a remunerar ciertas habilidades. Esto significa que a medida que los empleados adquieren nuevas habilidades, la organización les paga por esa ganancia de potencial. El problema es que en muchos casos las habilidades no se usan jamás, y la compañía desembolsa dinero sin obtener a cambio nada más que potencial.

La compañía McBer, una división del grupo Hay, se ha ganado su prestigio gracias a los métodos para identificar y desarrollar competencias. Están de acuerdo en que los puestos están redu-

ciéndose por la demanda de flexibilidad. Pero competencia es algo más que adquisición de habilidades. Su punto de vista es que desarrollar competencias es *cuestión de identificar aquellos comportamientos y características necesarios para una actuación óptima*. El jefe de McBer, Lyle Spencer, afirma que las competencias deben ser algo más que un conjunto de habilidades. Todas y cada una de las aptitudes deben estar directamente vinculadas a la producción de resultados superiores. Yo creo que la evolución hacia las competencias en vez de los puestos de trabajo será lenta pero constante. En este final de siglo, la adquisición de activo humano tiene un aspecto bastante diferente al que tenía con anterioridad a la década de los noventa.»

FITZ-ENZ, Jac: *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999, pp. 79 y 80.

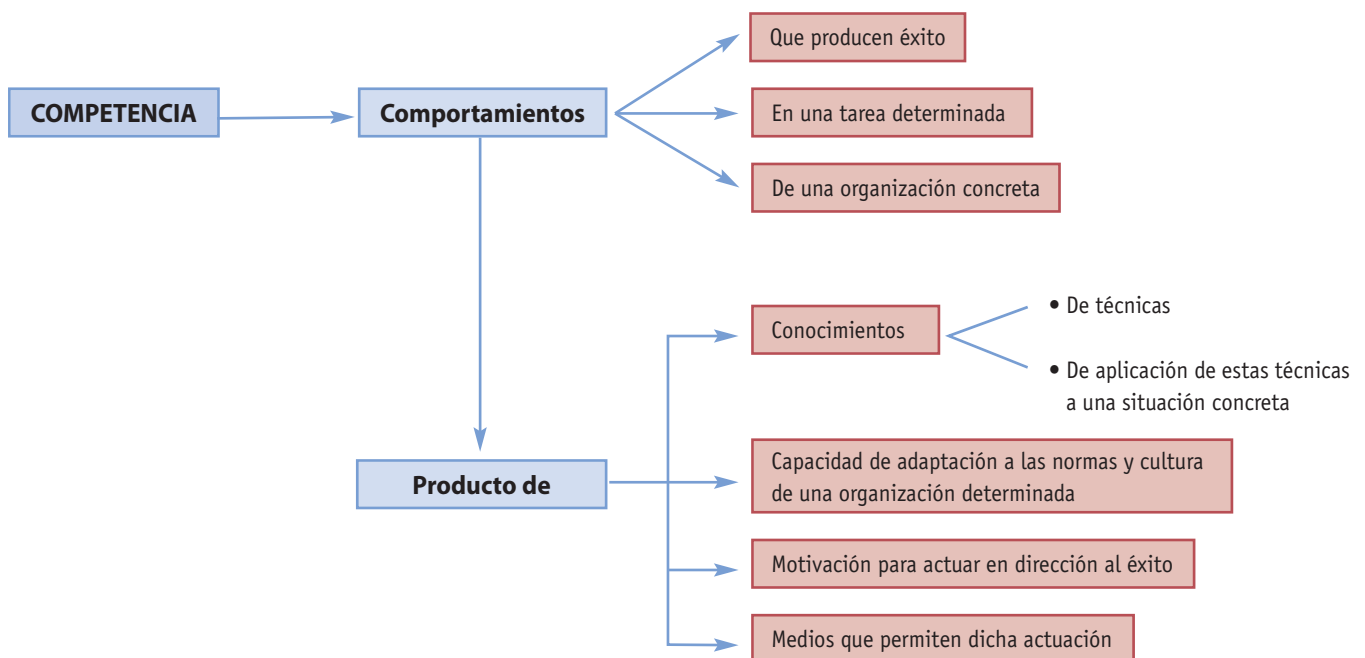


Fig. 1.11. Concepto de competencia.



## 1. Empresa y gestión de recursos humanos

### 1.5 El departamento de recursos humanos

## 1.5 El departamento de recursos humanos

La estructura del departamento de recursos humanos varía de una empresa a otra, según sea su dimensión y el modelo de gestión adoptado. En organizaciones con cierta dimensión este departamento está formado por diferentes secciones encargadas de las funciones que analizaremos a continuación. Si además se adopta el modelo de gestión de recursos humanos al que hicimos referencia anteriormente, dichas funciones se coordinan mediante una planificación global, y los objetivos de recursos humanos se integran dentro de los objetivos estratégicos de la empresa.

### A. Funciones del departamento de recursos humanos

Según las investigaciones realizadas por el departamento de personal del ICADE (véase Puchol: *Dirección y gestión de recursos humanos*, Editorial ESIC), se puede

afirmar que los departamentos de recursos humanos de las empresas españolas realizan esencialmente las siguientes funciones:

#### ◆ Función de empleo

La función de empleo comprende diversas tareas relacionadas con los procesos de aumento y disminución de personal. Entre dichas tareas podemos señalar: planificación de plantillas, descripción del contenido de los puestos de trabajo y del perfil profesional de quienes deben ocuparlos, selección de personal, acogida e inserción de nuevos candidatos y tramitación de despidos.

#### ◆ Función de administración de personal

El personal de una empresa necesita una serie de trámites de carácter jurídico y administrativo, como la función de administración, dentro de la cual se integran actividades entre las que destacan: la selección y la formalización de los contratos que se suscriben con los trabajadores, la tramitación de nóminas y seguros sociales, el control de algunos derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.), así como lo relativo a cuestiones disciplinarias.

#### ◆ Función de retribución

A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada a pesar de tener sustantividad propia. La finalidad de la función de retribución consiste en establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo (véase el Caso práctico 10).

#### ◆ Función de desarrollo de los recursos humanos

En muchas empresas se encarga el desarrollo de los recursos humanos a la sección o departamento de formación integrado dentro del departamento o dirección de recursos humanos, si bien la mencionada función excede del mero concepto de formación.



#### Texto de apoyo 5

#### El *outplacement*

La flexibilidad que precisan las empresas para adaptarse a entornos muy cambiantes, con frecuencia les obliga a reducir su volumen de empleo. Muchas veces se despide a personas valiosas que simplemente se han convertido en prescindibles en la situación concreta en la que se encuentra la organización.

En estos casos, además de la correspondiente indemnización, algunas empresas utilizan servicios de *outplacement* encargados de reorientar y de reconducir hacia un nuevo empleo a las personas que han quedado desplazadas por la reconversión de plantilla.

Las empresas de consultoría que realizan servicios de *outplacement* atienden psicológicamente al despedido, le motivan, le ayudan a redefinir su carrera profesional y junto con él o ella reflexionan sobre sus puntos fuertes y débiles haciendo propuestas para mejorar estos últimos. Todas estas acciones, cuyo coste paga la empresa que efectúa los despidos, pretenden una recolocación lo más rápida posible de la persona beneficiaria de las sesiones de *outplacement*. Al mismo tiempo, las consultoras que se ocupan de estas tareas están en contacto con empresas de selección para facilitar el nuevo empleo de sus «tutelados».

# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.5 El departamento de recursos humanos



El desarrollo de los recursos humanos comprende las siguientes actividades: establecer planes de carrera, evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de tareas, crear planes de formación y realizarlos, estudiar el clima laboral, etcétera.

### ◆ Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales está formada por las actividades que hacen referencia al contacto con los representantes de los trabajadores (comités de empresa, delegados de personal y secciones sindicales), así como a todo lo relativo a las condiciones colectivas del trabajo (negociación de convenios colectivos, etc.), a los conflictos colectivos que se pudieran originar y a sus vías de solución (huelgas, mediación, arbitraje, etcétera).

### ◆ Función de servicios sociales

Con cierta frecuencia, las empresas crean determinados servicios (economatos, comedores, residencias de vacaciones, seguros complementarios de jubilación, accidentes y enfermedad, etc.) para beneficiar a sus trabajadores y mejorar el clima laboral. La función de servicios sociales se ocupa de gestionar dichos servicios sociales y, en su caso, de contar con las empresas que los van a prestar.

Conviene tener en cuenta que algunos de los servicios sociales citados comienzan a desaparecer de las prestaciones empresariales. En efecto, la exigencia de competitividad y la reducción de costes asociada a la misma ha llevado a buen número de compañías a desprenderse de residencias, economatos, etc. Sin embargo, los seguros de jubilación o enfermedad se integran con bastante frecuencia en el «paquete retributivo» de directivos y personal especializado que se desea retener (evitar su «fichaje» por otras empresas).

## B. Posición del departamento de recursos humanos en la organización

Tradicionalmente, se ha considerado a los departamentos de personal como un *staff* mixto que, además de asesorar en asuntos laborales, gestiona cuestiones relativas a la plantilla. Estos departamentos no ocupan un



### Caso práctico 10

El convenio colectivo de una empresa establecía un abanico salarial muy cerrado, de forma que el sueldo de la categoría más alta era dos veces superior al de la más baja.

El departamento de recursos humanos detectó que una política salarial tan igualitaria, si bien satisfacía a los trabajadores de las categorías inferiores, apenas generaba incentivos para ascender, de modo que, con frecuencia, los trabajadores rechazaban ofertas de puestos superiores, con mayor responsabilidad, preparación y dedicación, ya que la escasa diferencia retributiva no compensaba las dificultades que conllevaba asumir un puesto de mayor rango en la organización. Para evitar este efecto pernicioso en la motivación, la dirección de recursos humanos decidió la creación de unos pluses de jefatura, además de incluir una componente variable en los salarios de jefes y directivos asociada a la consecución de objetivos.

Además, se acordó pagar el alquiler de la vivienda de aquellas personas que fuesen trasladadas por razón del servicio, para facilitar la movilidad geográfica.

nivel demasiado elevado en el organigrama empresarial, y su capacidad de decisión es muy limitada, pues prevalecen las funciones asesoras, propias de un *staff*.

La adopción del modelo de recursos humanos implica integrar este departamento dentro del nivel estratégico de la empresa. En consecuencia, se convierte en un departamento de línea que opera al máximo nivel e interviene en la planificación a medio y largo plazo. En este enfoque se pueden mantener algunas funciones como *staff*. Así, por ejemplo, se puede crear una sección de selección encargada exclusivamente de asesorar sobre qué personas deben integrarse en la plantilla (función *staff*); las decisiones de admisión corresponderían a la dirección de recursos humanos (departamento línea, del más alto nivel).

En la Figura 1.12 se puede ver un organigrama parcial donde aparece el departamento de recursos humanos dentro de la dirección estratégica de la entidad, junto con una sección de naturaleza *staff* (departamento de selección y formación).

Evidentemente, las posibilidades de insertar este departamento dentro de la organización de la empresa son muy amplias.



# 1. Empresa y gestión de recursos humanos

## 1.5 El departamento de recursos humanos

### Ejercicio 10



Relee el texto que aparece en el Ejercicio 3 y comenta la relación que existe entre el texto de Handy y el *outsourcing*.

### C. El *outsourcing* en recursos humanos

El *outsourcing* o externalización consiste en aligerar la estructura de una organización mediante la cesión a terceros de ciertas funciones. En definitiva, se trata de eliminar departamentos y encargar sus tareas a asesores externos o a otras compañías.

La externalización es una consecuencia de la elevada competencia a la que están sometidas las empresas en nuestros días; con ella se reducen los costes fijos y se eliminan recursos que pueden permanecer ociosos (o que inventan tareas para justificar su existencia) durante bastante tiempo.

La decisión de externalizar funciones depende del tamaño de la compañía, de su actividad, de su estructura de costes, etc. Supongamos que una empresa decide eliminar el departamento de selección y encargar los estudios de admisión de personal a una compañía consultora.

Esta decisión será rentable si dicho departamento permanece inactivo (o realiza tareas de las que se puede prescindir) durante bastante tiempo, y los costes fijos

ahorrados con su supresión (salarios, seguros sociales, alquiler de oficinas, gastos de mantenimiento, etc.) superan el exceso de coste que suponen las facturas de la consultora.

Otro motivo para externalizar funciones es la inestabilidad de las mismas; así, cuando se trata de actividades que no se sabe si van a permanecer en el tiempo, no suele ser conveniente aumentar la capacidad de la empresa para prestarlas.

Por ejemplo, si la dirección de una entidad prevé un plan social de vacaciones para sus trabajadores, pero no se sabe con seguridad si dicho plan permanecerá durante largo tiempo, conviene más concertar los periodos de vacaciones con una empresa turística que construir una residencia de la empresa.

Con el *outsourcing* se encargan funciones que antes eran propias de la compañía a asesores o empresas ajenas a la misma; a veces se opta por crear una sociedad filial a la que se encomienda, con o sin exclusividad, la prestación de los servicios externalizados.

Recursos humanos es una de las áreas de la empresa donde se produce el fenómeno que comentamos; tareas como selección y formación, estudios sobre motivación y clima laboral, servicios sociales, etc., se encargan con frecuencia a empresas externas, que intervienen sólo cuando es necesario. Incluso hay compañías de pequeño tamaño que utilizan asesorías para cuestiones propias de administración de personal (confección de nóminas, contratación, liquidación de seguros, etcétera).

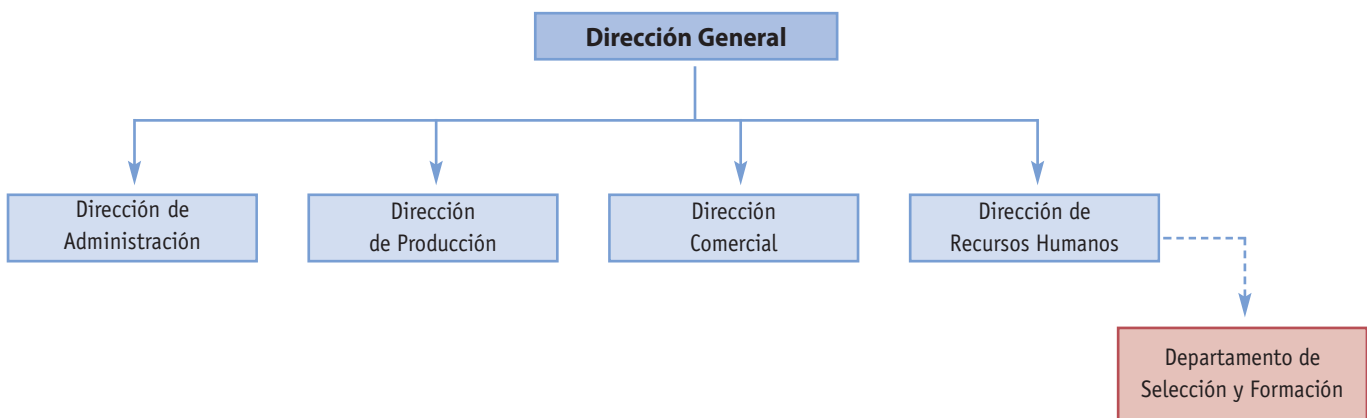


Fig. 1.12. El departamento de recursos humanos.



## Conceptos básicos



- 1 Organización empresarial.** Utilización racional de factores, entre los que destaca el humano, que debe considerarse como un recurso.
  - *Formal* es la definida por la empresa que establece departamentos línea (actividad típica) y *staff* (asesores); niveles jerárquicos y canales de comunicación.
  - *Informal* surge de forma espontánea, por interacción social. Nace al margen de la establecida por la empresa.
- 2 Los recursos humanos se caracterizan** en la economía globalizada por: empleo cualificado, formación permanente, retribución variable, externalización de funciones y tendencia a organigramas planos.
- 3 Evolución de la organización del trabajo**
  - *Taylorismo*. Separación entre órganos pensantes y ejecutores; el objetivo era seguir las pautas racionales dadas por la oficina técnica para incrementar la productividad. Se motiva mediante incentivos materiales.
  - *Fayol*. Concibe un sistema más globalizado que el de Taylor. Atiende a la dirección de los diferentes aspectos de la empresa.
  - *Relaciones humanas*. Las experiencias el Elton Mayo descubren la eficacia de incentivos diferentes de los materiales. La consideración de la persona es punto fundamental.
  - *Recursos humanos*. Los expertos centran su atención en los aspectos psicológicos de la motivación.
  - *Escuela de sistemas*. Considera la organización como un conjunto integrado que obtiene resultados superiores a los que se obtendrían sin coordinación.
- 4 Motivación.** Impulso que lleva a actuar para colmar necesidades.

Principales teorías sobre la motivación:

  - *Teoría de la escala de necesidades de Maslow*.
  - *Teoría bifactorial de Herzberg*.
  - *Teoría de Vroom*.
  - *Teoría de McClelland*.
  - *Teoría de Stacy Adams*.
- 5 Incentivos.** Dinero, expectativas, trato equitativo, participación en el trabajo y reconocimiento.
- 6 Modelos de RRHH.** Atendiendo a la concentración de poder, podemos distinguir entre: autoritario fuerte, autoritario benévolo, participativo consultivo y participativo de grupo.
- 7 Gestión por competencias.** Facilita la movilidad de las personas entre diferentes tareas dentro de las empresas. Las *competencias* son comportamientos observables, capaces de producir éxito, en una tarea determinada o en una organización concreta.
- 8 Departamento de RRHH.** En él se desarrollan las siguientes funciones: empleo (selección, despidos, recolocación...); administración (nóminas, seguros sociales...); retribución (sistemas salariales, incentivos...); relaciones laborales (cuestiones sindicales, relaciones con representantes de trabajadores...); servicios sociales (económicos, viviendas...). En la actualidad, numerosas funciones de RRHH se externalizan (*outsourcing*).



## 1. Empresa y gestión de recursos humanos

Actividades complementarias

### Actividades complementarias



**1** A Cosme Recio le han comentado que la cultura de la compañía donde va a ingresar fomenta la iniciativa propia.

- a) ¿A qué se refieren?
- b) ¿Cómo será la relación con los mandos en esta empresa?

**2** En una organización, el departamento de recursos humanos no decide sobre los ascensos, sino que únicamente propone a las personas que parecen más idóneas para cada puesto.

La decisión sobre los nombramientos corresponde a cada una de las direcciones: administración, finanzas, producción, comercial, etc. Desde este punto de vista:

- a) ¿Estaríamos ante un departamento línea o ante un *staff*?
- b) ¿Por qué?

**3** Considera determinados sectores (banca, seguros, comida rápida, etc.), realiza un breve análisis de los mismos y señala los criterios de departamentalización que utilizan.





## Actividades complementarias



(Cont.)

- 4 a) ¿Qué relación existe entre la comunicación y el estilo de dirección?
- b) ¿Facilitan la comunicación las personas empáticas? ¿Por qué?
- 5 Realiza el siguiente juego: se elige a diez estudiantes, nueve salen del aula y al que permanece se le lee una historieta escrita en un papel; posteriormente, el primero cuenta al segundo lo que ha oído, mientras los demás permanecen fuera; el segundo lo hace con el tercero, sin que los demás lo oigan, y así sucesivamente hasta que el mensaje haya sido transmitido al último, quien, a su vez, lo escribe en un papel.
- a) Compara los dos textos para ver la deformación que se produce en los mensajes orales.
- b) A partir de este juego, debate con tus compañeros sobre si es más conveniente la comunicación oral o la comunicación escrita.
- 6 ¿Qué relación existe entre las distorsiones en la comunicación y la organización informal?(Cont.)
- 7 ¿Se puede afirmar que las tendencias económicas favorecen organigramas donde los jefes mantienen un estrecho control sobre los empleados?
- 8 Lee el Texto de apoyo 1. ¿Qué incentivo se produjo en las montadoras de relés para incrementar su motivación?
- 9 a) ¿Dónde situaría su motivación conforme a la escala de Maslow?
- b) ¿Dónde la situarían sus compañeros?
- 10 ¿Qué relación existe entre la motivación y una asignatura muy difícil de aprobar? ¿Y entre la motivación y una asignatura con aprobado general? Utilizar la teoría de Vroom.
- 11 Imagina que fueras jefe de un equipo de trabajadores y uno de tus objetivos fuera incrementar la motivación de los más valiosos, pero la empresa no te permite gastar nada en dicha motivación ni decidir sobre ascensos, vacaciones o permisos. ¿Qué harías para motivar?
- 12 ¿Cuál de las dos teorías de McGregor (X o Y) te parece que se adapta mejor al modelo de dirección de recursos humanos?
- 13 ¿Qué relación existe entre las competencias y la observación del comportamiento?
- 14 Del mismo modo que se ha hecho en el Caso práctico 9, enuncia una competencia y establece comportamientos asociados a la misma. Realiza el trabajo en grupo.
- 15 Investiga en alguna empresa conocida qué funciones propias de recursos humanos se han externalizado o, simplemente, cuáles se realizan por medio de otras compañías (se pueden utilizar las empresas que colaboran en el plan de formación en el centro de trabajo o FCT).
- 16 ¿Qué relación existe entre el *outsourcing* y la estabilidad laboral? Aporta argumentos a favor de que los trabajadores que desempeñan tareas externalizadas tienen menos posibilidades de conservar su puesto de trabajo. Aporta argumentos en sentido contrario. Trabaja en grupo.