

LUIS PUCHOL

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DE
RECURSOS HUMANOS**

7.^a edición actualizada

Dibujos de Carlos Ongallo



Madrid - Buenos Aires - México

© Séptima edición, Luis Puchol, 2007

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Madrid: www.diazdesantos.es/ediciones
Buenos Aires: www.diazdesantos.com.ar

ISBN: 978-84-7978-831-5
Depósito legal: M. 39.770-2007

Diseño de cubierta: Carlos Ongallo
Dibujos: Carlos Ongallo
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad
Encuadernación: Rústica-Hilo

Impreso en España

ÍNDICE

*A book without an index
is much like a compass-box without the needle,
perplexing instead of directing
to the point we would reach.*

*(Un libro sin índice
es como una brújula sin aguja,
que confunde en lugar de dirigir al punto
que desearíamos alcanzar.)*

ANÓNIMO

PRESENTACIÓN	XV
--------------------	----

CAPÍTULO PRIMERO

La función de Recursos Humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva	1
Introducción a la Teoría General de Sistemas	1
<i>Cuatro Escuelas que son tres</i>	<i>2</i>
Los desafíos del entorno a la empresa actual, a la luz de la TGS	10
<i>Lo que va de ayer a hoy</i>	<i>12</i>
La empresa como sistema social integrado	13
Causas de la aparición de la Dirección de Personal	16
Evolución de la función de personal en España	19
Las «funciones» de la función de Personal/Recursos Humanos	22
De la cultura empresarial a las políticas de Recursos Humanos	24
Las políticas de Recursos Humanos	25
¿Dirección de Personal o Dirección de Recursos Humanos?	27
La importancia de la Dirección de Recursos Humanos	30
Un nuevo desafío para las direcciones de RR HH: la gestión de la diversidad	31
Algunas normas prácticas para facilitar la integración cultural entre dos países	34
Caso sobre Energy, S. A.: «El aterrizaje» (<i>Carlos Ongallo</i>)	39

CAPÍTULO SEGUNDO

La Planificación de Recursos Humanos. Una técnica básica	43
Introducción	43
La Planificación de Personal	44
La Técnica de la Planificación de Personal	46
<i>Componentes de las tres dimensiones del entorno</i>	<i>48</i>

El Inventario Informatizado de RR HH	51
Análisis y descripción de puestos de trabajo	54
<i>Ejemplo de cuestionario de análisis de puestos de trabajo en un banco ..</i>	56
<i>Ficha del puesto de trabajo de cajero de sucursal bancaria y de Director de Sucursal</i>	58
<i>Descripción del puesto de Director Médico de un hospital</i>	59
Caso de planificación estratégica (<i>Santiago Pereda</i>)	63

CAPÍTULO TERCERO

La Función de Empleo. Procesos aditivos	67
Concepto de la Función de Empleo	67
Los procesos aditivos: el proceso clásico de selección	67
Fases previas	70
1. Descripción de las funciones	70
2. Reclutamiento de candidatos	72
<i>Una mirada crítica sobre la promoción interna</i>	73
3. Preselección	79
<i>Ejemplo de curriculum vitae cronológico</i>	80
Fases centrales	82
4. Pruebas (profesionales o psicotécnicas)	82
5. Entrevistas	85
<i>Qué se puede hacer para mejorar la fiabilidad y validez de las entrevistas</i>	88
Fase previa	90
Preparación remota	90
Preparación próxima	91
<i>Los 10 mandamientos para encontrar un buen trabajo</i>	92
Fase central	96
Apertura	96
Núcleo	97
Cierre	100
Fase posterior	101
Evaluación	101
Entrevista final	101
6. Comprobación de referencias	101
<i>Aspectos que se suelen averiguar en la comprobación de referencias</i>	103
7. La toma de decisión	103
Fases finales	104
8. Contratación	104
9. La adscripción al puesto de trabajo	106
<i>Cómo hacer una buena adscripción al puesto de trabajo</i>	106
<i>Esquema de tareas realizadas para la incorporación de trabajadores de nuevo ingreso</i>	108

10. Reconocimiento médico	109
11. Formación de acogida	111
12. Seguimiento del período de prueba	111
El <i>headhunting</i>	112
Las empresas de trabajo temporal (ETT)	116
<i>Tres preguntas acerca del personal desplazado y tres intentos de respuesta</i>	120
Caso sobre selección de personal, preparado por Ana Alfaro de Prado Sagrera	125
Caso sobre <i>headhunting</i> (Luis Puchol)	129

CAPÍTULO CUARTO

La Función de Empleo. Procesos sustractivos	137
Los procesos sustractivos de empleo	137
Procedimientos sustractivos habituales	138
Los expedientes de regulación de empleo	138
El despido colectivo	139
La amortización de bajas espontáneas	140
Bajas pactadas	140
Algunos problemas suscitados por los sistemas sustractivos habituales .	141
Procesos sustractivos menos frecuentes	143
Soluciones tendentes a la <i>descontratación</i> del personal y a su reconversión en autónomos, suministradores o subcontratistas	143
El <i>outplacement</i>	145
Soluciones basadas en el acondicionamiento del tiempo de trabajo . . .	148
Los sistemas de tiempo compartido	150
Soluciones basadas en la reconversión interna	152
El teletrabajo	155
Ventajas del teletrabajo	156
Inconvenientes del teletrabajo	157
Estrategias y tácticas para la implementación de todo tipo de soluciones sustractivas	158
<i>Jubilación retardada o jugando la prórroga</i>	161
Caso sobre teletrabajo (Roberto Gil Casado)	164
Un caso de despido (Manuel Moreno Carnero)	168

CAPÍTULO QUINTO

Formación y Desarrollo (F + D)	171
La formación en la empresa	171
¿Es la formación un gasto o una inversión?	172
Efectos positivos de la formación	174
Elementos de la formación en la empresa	175
Tipos de formación	184

<i>Ejemplo de descomposición de tareas</i>	188
<i>El método de los cuatro pasos</i>	193
<i>Características del adulto en formación e implicaciones pedagógicas</i> .	200
Cómo detectar las necesidades de formación en la empresa	202
<i>Normas que deben seguir los cuestionarios</i>	204
El Plan de Formación	206
La planificación de carreras y los planes de sucesión	211
<i>Un caso para pensar</i>	212
El <i>coaching</i>	220
El <i>mentoring</i>	220
Caso sobre formación (<i>Luis Puchol</i>)	222

CAPÍTULO SEXTO

La compensación	225
El problema de la integración	225
La Compensación Integral	228
<i>Porqué las empresas dan parte de la compensación en beneficios</i>	234
<i>Efectos indeseables de los beneficios</i>	235
Las decisiones	236
<i>¿Cuánto le cuesta a una empresa el personal?</i>	242
<i>Características de los incentivos</i>	247
<i>Ejemplo de un sistema de ratios de coste para evaluar la eficacia y eficiencia de un departamento de personal</i>	260
La equidad interna. La valoración de puestos de trabajo	263
Los sistemas o métodos de valoración: jerarquización, clasificación, de puntos, de comparación de factores	265
<i>Ejemplo resumido del manual de valoración de una entidad financiera</i> .	269
Procedimiento común a todos los métodos, cuando se quiere cambiar un sistema precedente por otro considerado mejor	271
<i>La medida de la satisfacción</i>	273
<i>Sistemas y métodos para investigar el clima laboral</i>	276
<i>Ejemplo de tipo de preguntas</i>	281
De la VPT a la determinación de la estructura salarial	282
La competitividad externa. La encuesta salarial	290
El Reconocimiento No Retributivo	292
Caso sobre compensación (<i>Isabel Puchol</i>)	295

CAPÍTULO SÉPTIMO

La Evaluación del Desempeño	299
Una técnica todo terreno	299
Concepto de la Evaluación del Desempeño	301
Objetivos de la Evaluación del Desempeño	304

La entrevista de evaluación. Procedimiento	305
<i>Ejemplo de objetivos que pueden establecerse para diferentes puestos en la empresa</i>	314
Algunos problemas que plantea la EDD	317
Condiciones de eficacia de la Evaluación del Desempeño	318
<i>Unas palabras sobre la Evaluación Multi-feedback</i>	319
La gestión por competencias	321
Competencias de la organización y competencias de los individuos ..	324
<i>Misión y visión de empresa</i>	326
Caso sobre evaluación (<i>Luis Puchol</i>)	328

CAPÍTULO OCTAVO

La comunicación interna	331
Información y Comunicación	331
La comunicación interna. Finalidad y objetivos	333
El sistema nervioso de la empresa	334
Los tres tipos de comunicación empresarial	338
Comunicación vertical descendente	338
Problemas que plantea la comunicación descendente	352
<i>Ejemplo de deformación de un mensaje por utilizar una cadena con demasiados eslabones</i>	353
Comunicación ascendente	357
Comunicación horizontal	368
Caso sobre Círculos de Calidad (<i>Andrés Berlinches</i>)	372

ANEXO I

Salud y Seguridad Laborales	379
--	------------

ANEXO II

Fichas de los autores más importantes mencionados en el texto ...	385
GLOSARIO	415
ACERCA DEL AUTOR	425

PRESENTACIÓN

*Los que ansían la derrota de un enemigo
desean que éste escriba un libro.*

J. K. GALBRAITH

FINALIDAD Y CARACTERÍSTICAS DE ESTE LIBRO

La manera más segura de que algo permanezca en secreto en España, se dice, es publicarlo en un libro. Y si ese secreto se incluye en el prólogo de un libro de texto, es casi seguro que el tal secreto permanecerá ignorado durante generaciones.

Sin embargo, quizás lo más importante de un libro sea leer el prólogo, en el que el autor nos declara su intención; y el índice, a través del cual podemos juzgar la estructura de la obra. Por eso, uno y otro son las últimas cosas que se escriben.

Si alguien acaso decide dedicar unos minutos a la lectura de estas tres o cuatro páginas, encontrará a continuación la declaración de mi propósito al escribir este libro y un breve análisis de su estructura.

Este libro lo he escrito con el propósito de recoger, ordenar y actualizar los conocimientos que durante años intento transmitir a mis alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid (ICADE). Va, pues, dedicado a estudiantes de Económicas, Empresariales, Administración y Dirección de Empresas, Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Ciencias del Trabajo, Psicología Industrial, Sociología, Ingeniería, Marketing, Turismo y en general a cuantos estudios, universitarios o no, toman a la empresa como centro de su reflexión y análisis.

No me dirijo únicamente a quienes se preparan para asumir responsabilidades profesionales en el ámbito de una Dirección de Recursos Humanos, sino a todos aquellos, cualquiera que sea el campo empresarial al que piensan aplicar su esfuerzo, que tienen que obtener sus resultados a través de otras personas, es decir, me dirijo a futuros directivos de empresa.

Por esa razón, he procurado en todo momento que el libro no constituyera un repertorio de técnicas de Gestión de Recursos Humanos, aunque tampoco he centrado mi atención exclusivamente en las políticas. Me he esforzado (otra cosa será el que lo haya conseguido) en suministrar a los estudiantes y a los profesionales que se asomen a sus páginas, una visión, a la vez completa y sintética, de lo que un directivo debe saber hoy sobre Recursos Humanos.

Se trata, pues, de un libro de texto en el que he procurado equilibrar los contenidos teóricos con las referencias prácticas.

Como pienso que un libro de texto debe ser serio, pero no aburrido, he intentado animarlo con algunas gotas de «chistes de profesor».

La misma intención humorística tienen las ilustraciones, debidas a la pluma y al talento creativo de Carlos Ongallo. Carlos, cuando fue mi alumno en el curso 1991-1992, me sorprendió por la rapidez con que tomaba sus apuntes, extraordinariamente sintéticos, pero asombrosamente precisos, y los dibujos con que los ilustraba.

Al igual que Zurbarán, Carlos siente una extraña debilidad por dibujar frailes, *boy-scouts* (él lo es), y gráficos con técnica de comic que, en clase, traducían su estado de ánimo y sus reacciones frente a mis explicaciones. Confío en que estos dibujos agraden a los lectores tanto como me gustan a mí.

En las páginas que siguen, parto de la base de que los lectores tienen unos conocimientos, siquiera básicos, de Psicociología, Derecho Laboral, Contabilidad de Costes y Management, asignaturas todas ellas que mis estudiantes han cursado. Pero como haber cursado (y aprobado) una asignatura, no garantiza el tener sus contenidos frescos en la memoria, he incluido al final del libro unas fichas que resumen los conocimientos necesarios para interpretar plenamente los pasajes dudosos.

Así, si en el texto se alude a la teoría motivacional de Maslow, el signo (♠) colocado tras el nombre de este autor advierte que, al final del libro se encuentra una ficha en la que se resume dicha teoría. En el supuesto de que un nombre de los que tienen ficha se repita en varios lugares, el signo (♠) se utiliza solamente la primera vez que aparece en el libro.

De igual modo, me ha parecido útil añadir un segundo anexo, a modo de glosario, en el que he incluido aquellos términos técnicos, especializados o poco frecuentes, con el propósito de que la obra sea inteligible para todos sin necesidad de consultar un diccionario. La primera vez que figura la palabra definida en el libro el signo (♠) advierte de que el término está comentado en el glosario final.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

El libro tiene un contenido discursivo que constituye el eje principal del mismo. Aquí y allá, este discurso está interrumpido por textos de diverso carácter, distinguibles por ir enmarcados y por su distinto tipo de letra.

Estos textos unas veces son artículos de diversos autores que, amablemente, han autorizado su reproducción, con la finalidad de que sirvan como lecturas complementaria al capítulo en que se han incluido. Otras veces se trata de digresiones, copia de documentos de departamentos de Recursos Humanos de distintas empresas, o reflexiones sobre algún punto concreto del tema en que se encuentran.

El Capítulo Primero del libro lleva por título *La función de Recursos Humanos en la empresa. Perspectiva y prospectiva*. En él se aborda en primer lu-

gar la Teoría General de Sistemas aplicada a la empresa, para analizar posteriormente las causas de aparición de la función de Personal y las políticas de recursos humanos.

El Capítulo Segundo se titula *La planificación de Recursos Humanos*. Antes de aterrizar en las subfunciones de la función de Recursos Humanos, he creído conveniente comenzar por una técnica que resulta básica e indispensable para el correcto desarrollo del resto de actividades del departamento correspondiente. En este capítulo me he esforzado especialmente por dar a conocer la técnica sin caer en el «recetario», que poco o nada interesa a quienes no vayan a ejercer específicamente la función de RR HH.

El Capítulo Tercero se denomina *La función de Empleo. (Procesos aditivos)*. Trata de una de las más importantes responsabilidades de la Dirección de RR HH en la empresa: *atraer* a personas que *sepan*, *puedan* y *quieran* realizar el trabajo de los diferentes puestos de la empresa. El capítulo incluye el sistema clásico de selección de personal, así como el del *headhunting*.

El Capítulo Cuarto, *La función de Empleo (procesos sustractivos)*, aborda el siempre espinoso y delicado tema de ajustar las plantillas (♠) a las necesidades de la empresa en momentos de recesión, baja temporada, reducción de personal por causas tecnológicas, fusiones o adquisiciones, etc. Se contemplan tanto los procedimientos habituales como aquellos otros más novedosos o imaginativos.

El Capítulo Quinto aborda el tema de *La Formación y el Desarrollo*. Si es preciso *atraer* a personas válidas, en principio para desempeñar los distintos puestos de trabajo de la empresa, es necesario, igualmente, *desarrollar* a estas personas para que puedan *crecer* dentro de la organización, y ocupar sucesivamente puestos de mayor responsabilidad, así como prepararse para el cambio, única constante en las empresas de hoy en día.

El Capítulo Sexto responde al nombre de *La compensación*. Después de *atraer* y *desarrollar* a los recursos humanos de la empresa, es menester *retenerlos*. Evitar que se marchen a otro lugar; impedir la pérdida del *activo más importante de la empresa*. En este capítulo se estudian preferentemente los aspectos tradicionales de la retribución monetaria, pero se menciona igualmente a la *otra* retribución, la que consigue no sólo trabajo-mercancía, sino también trabajo-esfuerzo.

El Capítulo Séptimo está dedicado a una técnica, que más que técnica es casi una filosofía de la gestión de los recursos humanos de la empresa y de desarrollo de las personas dentro de la organización: *La Evaluación del Desempeño*.

Por último, el Capítulo Octavo aborda el tema de *La Comunicación interna en la empresa*. En él me he esforzado por estudiar y poner al día una serie de conocimientos, pero también de técnicas y actitudes para la solución de uno de los principales problemas en las relaciones internas de las organizaciones de trabajo.

Cierra el libro un apartado de fichas referentes a autores, teorías, escuelas, técnicas, etc., a las que se alude en el texto, pero que no he juzgado necesario desarrollar en él, así como un glosario en el que se definen aquellos términos utilizados en el libro que, no estando específicamente definidos en el texto, pueden ofrecer alguna pequeña dificultad de comprensión.

— Posibilidad de disminuir el número de parados sin incrementar el número de puestos de trabajo.

Inconvenientes de los sistemas de TC

— Necesidad de *casar* los temperamentos de los que comparten un puesto de trabajo.

— Dificultad de promoción para los que realizan un TC.

— Dificultad de compartir puestos de cierto nivel.

En ocasiones existen empleados que desearían crear su propia empresa, pero que temen afrontar el riesgo de fracasar en su empeño. En estos casos se suele recurrir a la excedencia temporal, por ejemplo, de un año, dentro del cual la persona tiene garantizado el derecho a la vuelta en las condiciones en que se marchó de la empresa. En algunos casos la empresa da a estas personas una parte de su sueldo, por ejemplo un 10% durante este período. Si la persona vuelve al cabo de un año, mientras tanto se ha liberado de un 90% de su sueldo, y si no vuelve, se ha ahorrado los gastos de incentivación de la baja. Por su parte el empleado tiene la ocasión de poner a prueba su idea de emanciparse, con la garantía de que si fracasa, vuelve al *statu quo ante*.

SOLUCIONES BASADAS EN LA RECONVERSIÓN INTERNA

Comprende este tipo de soluciones medidas tan dispares como pueden ser:

- La movilidad geográfica.
- La movilidad funcional.
- La reconversión profesional:
 - reconversión de unos oficios en otros;
 - reconversión de mandos intermedios en obreros;
 - reconversión de administrativos en obreros.
- El trabajo domiciliario.

a) La movilidad geográfica. Se fundamenta esta práctica en la posibilidad o potestad de la empresa, previas las correspondientes consultas con los representantes legales de los trabajadores con vistas a la consecución de un acuerdo y la pertinente notificación a la autoridad laboral, para trasladar a un trabajador de un puesto de trabajo situado en una determinada localidad a otro, perteneciente a la misma empresa pero situado en localidad distinta. Se entiende que concurren las causas que autorizan a la empresa para recurrir a esta medida, cuando ello contribuya a mejorar la situación de la misma a través de una más adecuada organización de sus recursos, que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda⁶.

⁶ E.T. art. 40, modificado por Ley 11/1994 de 19 de mayo.

La aplicación de esta medida con carácter forzoso origina graves problemas a los trabajadores afectados, problemas de gastos de traslado y de instalación, pero sobre todo problemas humanos, tales como pérdida de relaciones con el entorno, dificultades de *encaje* en la nueva localidad, dificultades de los hijos, que quizás no pueden seguir en el nuevo destino unos estudios iniciados en el anterior o tengan que hacerlo en la lengua autonómica, etc. Sin embargo, en los casos en que se va a proceder al cierre de una sucursal o una delegación, es posible que parte del personal opte por un puesto de trabajo en otra localidad, en lugar de percibir una indemnización por despido⁷.

b) La movilidad funcional alude a la posibilidad de que un trabajador o empleado pueda ser destinado a una función distinta de la que venía realizando, por necesidades del servicio⁸. A veces, esta movilidad viene motivada por la desaparición de un taller o sección, o por disminución de la demanda. No es infrecuente que la introducción de nueva tecnología haga innecesario a parte del personal. En esos casos se suele optar por jubilar anticipadamente o prejubilarse a los que se encuentren en edad para ello, y en reconvertir internamente a los más jóvenes.

c) La reconversión profesional. Dentro de la reconversión interna, la medida de reconvertir obreros de una especialidad en otras, es la que menos problemas plantea. La reconversión de administrativos, y en general, de trabajadores de *cuello blanco* en obreros *de mono*, es mucho más problemática. Y esto no tanto por el aspecto económico del cambio (muchos obreros *de mono* ganan más que los oficinistas) como por el choque psicológico que el cambio comporta.

Dentro de esta línea, la reconversión de mandos intermedios en obreros es aún más complicada. Aunque se les mantenga la retribución, incluso con los incrementos que recibiría caso de permanecer en su antiguo puesto, el descenso de categoría, comparable a una degradación en el Ejército, lleva a muchos M.I. reconvertibles a preferir un despido.

d) El trabajo domiciliario. En la sociedad precapitalista, el domicilio del patrono y lugar de trabajo eran todo uno. Con el desarrollo de la industrialización se separa el domicilio del patrono y la factoría, pero los procesos productivos exigen que todos los obreros, simultáneamente, coincidan en el taller. Actualmente, las nuevas tecnologías, que han reducido de manera drástica el número de trabajadores que tienen que manipular la mercancía física, unida al desarrollo de las comunicaciones, la electrónica y la informática, permiten, sin demasiados problemas, el desplazamiento del lugar de trabajo al propio domicilio del trabajador en porcentajes cada vez más elevados de asalariados.

⁷ Algunas empresas, generalmente multinacionales, tienen como política la movilidad geográfica de los ejecutivos y directivos que van a ser promovidos. Este tema de los expatriados o desplazados será tratado en el Capítulo VI.

⁸ En Occidente, un hombre trabaja en diversas organizaciones, pero en una misma especialidad, mientras que en el Japón lo hace en distintas especialidades, pero dentro de la misma empresa. Si se le pregunta al hijo de un asalariado occidental qué hace su padre, la respuesta será «Mi padre es ingeniero, o tornero, o administrativo». Si se hace la misma pregunta a un niño japonés, la respuesta previsible será «Mi padre trabaja en la Compañía X».

Digamos de entrada que la posibilidad de *descontratar* trabajadores de plantilla y pasarlos a trabajar a domicilio, eximiéndose la empresa de obligaciones fiscales y de cotización a la Seguridad Social, aunque constituye una práctica típica de las empresas que pasan a la economía sumergida, es, naturalmente, ilegal.

Por otra parte, la contratación de nuevos trabajadores a domicilio parece no aportar a la empresa ventajas económicas, puesto que, tanto desde el punto de vista salarial, como desde la perspectiva de las cotizaciones a la Seguridad Social, los costes son, como mínimo, idénticos⁹.

Sin embargo, algún beneficio debe haber para que esta práctica vaya proliferando cada día más. Y es que si el trabajo a domicilio *legal*, no reduce los costes actuales del trabajo, incluso encarece algo los indirectos (hay que hacer las reparaciones a domicilio, distribuir la materia prima y recoger el producto terminado), sí que disminuye la necesidad de los costes salariales futuros, en razón de la reducción de gastos que el trabajador experimenta como consecuencia de trabajar en su propia casa.

Estos costes, son soportados directamente por el trabajador, y son repercutidos al empresario en forma de salarios y, por último, al consumidor, en forma de precios más elevados. Así, el trabajador a domicilio ahorra en:

- Transporte.
- Comida. Comer fuera de casa es siempre más caro que hacerlo en el propio domicilio.
- Ropa. El trabajador que realiza su trabajo en casa no precisa renovar su vestuario con tanta frecuencia.
- Tiempo, puesto que se invierte parte de él en traslados y horas muertas¹⁰.

Pero es que, además, existe un ahorro real directo por parte de la empresa en capítulos tales como:

- Reducción de la conflictividad laboral, como resultado de la dispersión de los trabajadores y, consecuentemente, menos horas perdidas por huelgas, paros, asambleas...
- Disminución de la necesidad de invertir en talleres, despachos, naves u oficinas para albergar a los trabajadores, puesto que estos trabajan en su propia casa. Todo ello repercute en una reducción de las inversiones en adquisición de solares, construcción de edificios, gastos de acondicionamiento y mantenimiento, decoración, calefacción, refrigeración, limpieza, vigilancia...
- Costes de aparcamiento para los vehículos de los empleados, de guarderías para los hijos pequeños de estos, de mantenimiento de comedores de empresa...

El que habitualmente no se impute el coste de estas partidas a los costes salariales indirectos, no quiere decir que sean menos reales.

⁹ E.T. art. 15.3 y Ley General de la S.S. art. 7.1.a.

¹⁰ La extensión de estos tiempos aumentan en sentido absoluto, por problemas de tráfico y de aparcamiento, pero aún más en sentido relativo. Esto es, a menor jornada laboral, mayor tiempo (proporcional) dedicado a desplazamientos.

EL TELETRABAJO ¹¹

Concepto y tipos

Los tratadistas sobre el tema inciden en dos ideas básicas: el teletrabajo *implica la realización del trabajo en un lugar distinto del centro de trabajo de la empresa y el uso de medios telemáticos como instrumento de trabajo fundamental*. Este uso de tecnologías, tanto informáticas como de telecomunicación, es lo que confiere al teletrabajo su rasgo diferencial frente al trabajo tradicional a domicilio.

Se suelen distinguir tres grandes formas o modalidades de teletrabajo:

- Teletrabajo en el domicilio.
- Centros de teletrabajo o telecentros.
- Teletrabajo móvil o itinerante.

Teletrabajo en el domicilio

Esta fórmula posibilita el que los teletrabajadores sustituyan la oficina o el centro de trabajo de la empresa para la que prestan sus servicios por su propio domicilio como lugar en el que llevar a cabo el trabajo habitual. Una vez instalado en casa el equipamiento telemático necesario, el teletrabajador no necesita realizar ningún tipo de desplazamiento diario para acceder a su puesto de trabajo. Tras levantarse y desayunar, uno puede empezar a trabajar cómodamente en casa, sin soportar atascos, sin tener que utilizar el transporte público o privado, sin problemas de aparcamiento, llevando ropa cómoda e informal, escuchando su música preferida, si la naturaleza del trabajo lo permite. Determinados teletrabajadores optan incluso por hacer ejercicio o dar un paseo regularmente antes de comenzar a trabajar.

Centros de teletrabajo o telecentros

En este supuesto, el teletrabajador no se desplaza de su domicilio a la sede de la empresa, sino que lo hace a un centro específicamente diseñado para el desarrollo del teletrabajo. Como es lógico, los usuarios de esta modalidad suelen vivir cerca del telecentro, de manera que sólo se requiere un breve y fácil desplazamiento diario para poder trabajar.

En este tipo de centros especializados se cuenta con la dotación en equipos de telecomunicaciones e informática necesarios para que el teletrabajador pue-

¹¹ Resumen de un artículo más amplio con el mismo título, original de don Roberto Gil Casado, profesor de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid y Director de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos en Telefónica Publicidad e Información.

da desarrollar su labor. Se trata, además, de centros a los que acceden profesionales de distintas empresas, en su condición todos ellos de teletrabajadores para sus respectivas corporaciones.

Teletrabajadores móviles o itinerantes

En este tercer supuesto se hace referencia a aquellos trabajadores que se desplazan desde sus hogares, pero que no realizan su labor en el centro de trabajo.

Se trata, por ejemplo, de teletrabajadores que utilizan las oficinas del cliente, comerciales o vendedores que utilizan el coche (equipado con fax y teléfono móvil) como base para realizar su trabajo, personas dotadas del equipamiento telemático necesario que utilizan los hoteles como centro de actividad para la realización de su desempeño profesional.

VENTAJAS DEL TELETRABAJO

Para la empresa

— Reducción de costes (coste de la compra o alquiler de oficinas, gastos en mobiliario, calefacción, aire acondicionado, electricidad, agua, teléfono, limpieza, servicio de vigilancia, etc.). Con el teletrabajo, una empresa media puede experimentar un ahorro en torno a 9.000 € por teletrabajador y año, por estos conceptos.

— Incremento de la productividad (entre el 10 y el 40 por ciento) debido a:

- Reducción del tiempo empleado en ir y venir al trabajo. Ello no supone un incremento de productividad por hora, pero sí se refleja en el tiempo trabajado.
- Disminución de muchas de las distracciones que existen en las oficinas, tales como las pausas para tomar café, las charlas, etc.
- A veces el sistema de pago de los teletrabajadores relaciona retribución y rendimiento, lo que significa que las empresas no pagan por los tiempos improductivos.
- Al principio, durante un período de tiempo, se producen incrementos de productividad como consecuencia de que los teletrabajadores se sienten minuciosamente estudiados y observados. Con el tiempo, sin embargo, este efecto no se mantiene.

— Mayor flexibilidad, relacionada con el hecho de que el teletrabajo se combina con facilidad con planteamientos alternativos al concepto de empleo tradicional: trabajo a tiempo parcial, conversión de trabajadores en autónomos, contrato por obra o servicio, etc.

— Disminución del absentismo por enfermedad.

- Contratación y conservación del personal (Personas que se plantean dejar la empresa como consecuencia de una baja por maternidad, proximidad de la edad de jubilación o desplazamiento geográfico del cónyuge...).
- Menor incidencia de situaciones extremas.

El teletrabajo también aminora el impacto que determinadas situaciones climáticas (temporales de frío y nieve, inundaciones, etc.) o circunstanciales (huelgas de transporte) tienen sobre el funcionamiento normal de la empresa.

Para el trabajador

— Disminución del tiempo de desplazamiento, lo que supone una mejora del tráfico y la contaminación, pero especialmente la posibilidad de disponer de mayor tiempo libre. Además, la reducción del tiempo de desplazamiento conlleva una disminución del cansancio, el estrés y la fatiga ocasionados por el mismo, y el riesgo de accidente de tráfico.

— Ahorro económico. (Ahorro en combustible y un menor desgaste del vehículo, o bien una reducción del dinero dedicado a transporte público. Los gastos en vestuario y comida son también menores). Se calcula que un trabajador medio puede ahorrarse en desplazamiento, ropa, comida fuera de casa, etc., una media de 3.000 € al año.

— Mayor flexibilidad y autonomía: Permite compatibilizar mejor la vida familiar (son muchos los trabajadores que optan por el teletrabajo como una fórmula para poder atender mejor a hijos o a ancianos dependientes de ellos) y las necesidades de ocio.

Para la sociedad

- Disminución del tráfico y la contaminación.
- Contratación de grupos con problemas de inserción laboral. (Minusválidos, mujeres, personas de edad avanzada, jóvenes licenciados en paro y jubilados).
- Desarrollo de zonas rurales.

INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO

Para la empresa

— Costes de implantación. En el caso del teletrabajo en casa, normalmente se requiere la instalación de un ordenador en red, una impresora, un fax, un teléfono con ADSL, un *módem* y mobiliario adecuado. Habitualmente suele ser la empresa la que asume dicho coste. En el caso de los telecentros, la dotación de equipamientos suele estar subvencionada y promovida por diversos organismos y entidades de carácter oficial, asumiendo las empresas los costes de funcionamiento que se distribuyen entre las distintas empresas usuarias pro-

porcionalmente al uso que hagan de los equipos. Por su parte, la tecnología utilizada en el teletrabajo móvil suele ser costeada exclusivamente por la empresa.

Además del coste tecnológico, la transformación de un trabajador en teletrabajador requiere el desarrollo de acciones formativas para que el proyecto pueda desarrollarse con éxito, dirigidas tanto a los teletrabajadores como a sus supervisores. Invertir en tecnología sin invertir en la formación de los recursos humanos que han de manejarla es malgastar el dinero.

— Necesidad de un nuevo estilo de dirección (Sustitución de la cultura de la puntualidad y la presencia por la cultura del logro de los objetivos).

— Costes de comunicación con los teletrabajadores, si no se quiere que baje la integración y el sentido de pertenencia o membresía.

— Seguridad de la información. En el caso del teletrabajo en el propio domicilio, se han dado casos en la realidad en los que la competencia ha obtenido información vulnerando, incluso la intimidad de la vivienda de los teletrabajadores.

Para el trabajador

- Aislamiento y soledad. Para evitarlo se recomienda:
 - Los teletrabajadores deben ser siempre voluntarios.
 - Combinar el teletrabajo con trabajo en la oficina.
 - Desarrollar el teletrabajo durante períodos cortos de tiempo, en vez de hacerlo permanentemente.
 - Establecer reuniones periódicas de los trabajadores en este régimen, o también cursos de formación presenciales.
 - Establecer redes de contacto entre los teletrabajadores, de manera que les permita intercambiar información y reunirse físicamente de vez en cuando.
 - Formar a los teletrabajadores en técnicas de autodirección, tales como las que se enseñan a quienes optan por el autoempleo.
 - Establecer centros de teletrabajo como alternativa al trabajo en casa.
 - Confusión entre vida privada y actividad laboral.
 - Inseguridad profesional. En determinadas circunstancias las empresas caen en la tentación de lesionar los derechos e igualdad de oportunidades de los teletrabajadores en relación a los que no lo son.
 - Recurrir a los *conference calls*.

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TODO TIPO DE SOLUCIONES SUSTRACTIVAS

Para minimizar el rechazo que el intento de implantación de cualquier tipo de procesos sustractivos genera, tanto por parte de los trabajadores, como de los jefes más tradicionales, así como por parte de la Administración, se hace imperativo diseñar una estrategia general, contrastada por la práctica de varias empresas que en un pasado reciente implantaron procesos sustractivos.



Primer paso: Realizar un estudio previo en el que deben participar, necesariamente, los jefes de línea, en orden a identificar los puestos de trabajo que, en principio, pueden ser objeto de descontratación, acondicionamiento de puesto de trabajo o reconversión interna.

Esta fase tiene por objeto:

- Implicar a los jefes de línea.
- Detectar los puestos susceptibles de modificación.
- Descubrir los verdaderos impedimentos, en particular los de organización del tiempo del trabajo, y eliminar los falsos obstáculos.



Segundo paso: Presentar el proyecto una vez elaborado al Comité de Empresa, para que lo estudien, y fijar un plazo para iniciar trabajos conjuntos en una comisión Comité de Empresa/Dirección de Personal.

Esta fase tiene por objeto:

- Implicar a los representantes de los trabajadores.
- Expresarles claramente los objetivos de la empresa.
- Identificar claramente las ventajas e inconvenientes que las fórmulas esbozadas revisten, tanto para el personal como para la empresa.

Sería deseable que se trasladara a esta Comisión la idea de que no se trata de negociar nada, sino simplemente de trabajar juntos, sin descartar, por supuesto, las necesarias negociaciones una vez el plan esté suficientemente elaborado.

Al final de esta etapa debe haberse elaborado conjuntamente:

- Un cuestionario anónimo dirigido al conjunto del personal, que permita conocer sus auténticas aspiraciones y problemas.
- Un esbozo de convenio de empresa, sobre las medidas concretas para la aplicación de los distintos programas.

En el supuesto, nada improbable, de que las relaciones entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores sean, o hayan sido, muy tensas en el pasado, es preferible presentar el proyecto, *no* al Comité de Empresa, sino a las propias Centrales Sindicales, y precisamente a sus asesores jurídicos y económicos. La razón de proceder así es obvia: el técnico, tanto por su superior preparación, como por su distanciamiento del problema, se encuentra en mejores condiciones que los miembros del Comité de Empresa para proceder

con equidad y desapasionamiento. Se trata, pues, de evitar negativas viscerales a propuestas discutibles, pero viables.



Tercer paso: Aplicar a todo el personal el citado cuestionario anónimo, para conocer sus reacciones y su opinión acerca de las diversas fórmulas que se les podría ofrecer.

Esta fase pretende:

- Tener una estimación global de los posibles interesados en cada una de las fórmulas ofrecidas.
- Recoger sugerencias aportados por los interesados.
- Estimar el coste que la aplicación de cada una de las medidas supondría.



Cuarto paso: Consultar a la Inspección de Trabajo acerca de su postura sobre fórmulas que, sin ser ilegales, pueden resultar atípicas.



Quinto paso: Elaborar unas normas provisionales, difusión y «venta» de la idea a los peticionarios potenciales.



Sexto paso: Aplicación piloto. Antes de generalizar unas medidas cuyos resultados, de momento, son inciertos, es conveniente limitar la aplicación del plan a una unidad o taller. Los resultados obtenidos servirán para identificar y obviar los problemas de aplicación no previstos, incluso para modificar las normas provisionales¹².

¹² Además, la restricción de la medida tiene un efecto psicológico: estimular más aún los deseos de participación del resto. Como dijo Víctor Hugo: «En amor, sigue y te huirán, huye y te seguirán».



Séptimo paso: Evaluación de los resultados obtenidos, rediseño o modificación de las medidas ofrecidas inicialmente, aplicación y generalización al resto de la empresa.

Como resumen, el éxito se alcanza cuando:

- Se acierta a detectar las aspiraciones y necesidades del personal.
- Existe una implicación de todos (jefes, trabajadores, comité de empresa, etc.).
- Hay una información previa, clara, concreta y completa, de modo que los objetivos y las reglas del juego estén claras para todos.
- Existe un abanico de fórmulas suficientemente amplio para que los posibles interesados encuentren satisfacción a sus problemas.
- Se consigue suscitar un clima favorable a la aplicación de las medidas.
- La Inspección de Trabajo conoce, y no se opone, a estas medidas, sin necesidad de que su no oposición se manifieste necesariamente en un escrito, aunque esto último sería lo deseable.

Jubilación retardada o jugando la prórroga

En los primeros años de la Transición, el Estatuto de los Trabajadores fijó la edad obligatoria de jubilación en los 65 años, favoreciéndose las jubilaciones anticipadas con la idea de que los puestos que dejarían libres los jubilados serían ocupados por jóvenes desempleados.

Esta política fue un absoluto fracaso: muchos mayores salieron de las nóminas de las empresas, pero el paro juvenil no se vio dulcificado por esta acción, y lo que sí sucedió es que más personas durante más años cobraron pensiones de jubilación de la Seguridad Social.

En los momentos actuales la política estatal es justamente la contraria: prorrogar la edad de la jubilación más allá de los 65, sin cotizar a la Seguridad Social, pero sin percibir pensión alguna hasta que se consume la jubilación. La decisión de permanecer en el puesto de trabajo más allá de los 65 corresponde actualmente al trabajador, quien puede, si lo desea jubilarse cobrando la percepción completa que le corresponda según sus años y cuantía de cotización, o retrasar este momento a los 66, 67, 68, 69 o 70 años.

Sin embargo, algunas empresas no desean que los trabajadores de más de 65 años jueguen la prórroga, que es como se ha dado en llamar a esta prolongación de la vida laboral. Las razones son las siguientes:

El *recambio*, en general un joven.

- Cuesta menos dinero que un mayor (sueldo, antigüedad...)
- Tiene una preparación mayor en algunos temas (informática, idiomas...)
- Tiene mayor flexibilidad en materia de movilidad geográfica o funcional.
- Tiene que demostrar su valía, mientras que el mayor ya lo tiene todo demostrado.
- Tiene menos absentismo por temas de salud (bajas y tiempo dedicado a intervenciones quirúrgicas, pruebas diagnósticas, visitas médicas e incapacidades laborales.)
- Etc.

Justo es decir que el mayor atesora una rica experiencia, pero quizás sea esta la única ventaja positiva de los mayores frente a los jóvenes.

En consecuencia, algunas empresas han diseñado políticas y procedimientos en temas de jubilaciones anticipadas, y para restringir la permanencia en el puesto de trabajo más allá de los 65 años, de los que reproducimos un ejemplo real, sin mencionar la empresa de la que procede.

Situación de Plantilla

En el año 2008, un 15% de la plantilla de nuestra empresa tendrá 50 años o más.

Política de la empresa

No a la continuidad a partir de los 65 años.

Medidas

- Proactividad del equipo directivo (anticipación cuidadosa.)
- Coordinación desde RR HH.
- Necesidad de coherencia y homogeneidad en el tratamiento de todas las situaciones.

Posibilidad de jubilación anticipada pactada

- a) Interés recíproco por ambas partes y necesidad de relevo al mismo nivel.
- b) Interés recíproco por ambas partes, sin necesidad de relevo al mismo nivel.
- c) Interés exclusivo del empleado, con necesidad de relevo.

1. COMPETENCIA PROFESIONAL

Conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades empleados en el desempeño de la misión y finalidades del puesto.

Grados	Descripciones
Insatisfactorio	Faltan las bases esenciales. Necesita ayuda continua. No logra seguir el desenvolvimiento del trabajo.
Deficiente	Tiene escasas capacidades en el desarrollo de las técnicas y procedimientos requeridos por el puesto. Comprende insuficientemente las bases esenciales de su actividad y las circunstancias relacionadas con ella.
Satisfactorio	Conoce sus funciones de forma satisfactoria. Se aprovecha limitadamente de la experiencia y del adiestramiento.
Notable	Conocimiento teórico práctico de sus tareas superior a la media. Bien enterado de las más importantes funciones del puesto.
Óptimo	Profunda preparación teórica y práctica en las materias de su competencia. Su conocimiento de los principios, técnicas y procedimientos propios del puesto está avalado y enriquecido por la experiencia. Capacidad máxima de prever futuros desarrollos del puesto.

2. CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Correcta interpretación de las políticas y de los objetivos que deben llevarse adelante. Capacidad de dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, técnicos y materiales y habilidad para mejorar los métodos de trabajo.

Grados	Descripciones
Insatisfactorio	Desacertada identificación de los objetivos fijados. No logra organizar su propio trabajo. Se pierde en los detalles, sin concluir los trabajos. Sigue sólo procedimientos existentes. Sus órdenes provocan confusión. Muy poca capacidad como jefe.
Deficiente	Organiza discretamente sólo los trabajos habituales. Da órdenes poco claras, provocando frecuentemente fallos y errores. Escaso sentido de la organización. Escasas cualidades de jefe.
Satisfactorio	Identifica acertadamente los objetivos propuestos, necesitando guía en las innovaciones más importantes. Organiza bien el trabajo normal. Su valor como jefe es de tipo medio.
Notable	Persigue con tenacidad los objetivos propuestos. Buen organizador. Sólo necesita orientaciones en los problemas de mayor amplitud y complejidad. Buen jefe. Se preocupa de estimular a sus subordinados.
Óptimo	Tiene una visión clara de la interdependencia y subordinación de los objetivos a alcanzar. Organiza eficazmente el trabajo y lo mejora continuamente. Jefe dinámico, sabe infundir espíritu de equipo. Su estilo de dirección es eficaz y motivador.

Así, factor tras factor se van evaluando todos ellos.
En este ejemplo concreto se valoran seis factores:

- Competencia profesional.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de mando.
- Relaciones interpersonales.
- Sentido de responsabilidad.
- Eficacia de gestión.

El número de seis factores es un poco reducido. Personalmente prefiero ocho o más, sin exceder de doce. Más allá de esta cifra el riesgo de *solapes* es grande; por debajo de ella, el peligro son las *lagunas*.

Son muchos los factores que podrían evaluarse, por ejemplo: adaptabilidad, adaptación a normas, capacidad de trabajar en equipo, aprovechamiento del tiempo, cooperación, comunicación, creatividad, dotes de mando, iniciativa... Cada empresa debe seleccionar los que mejor responden a sus objetivos, a su cultura empresarial, al tipo de trabajos a valorar... en suma, aquí no vale copiar el manual del vecino; hay que elaborar el propio.

Bloque III. Evaluación de los objetivos fijados en la última evaluación

En este Cuadro deberán anotarse en la primera columna los objetivos convenidos en la pasada evaluación, y marcar con un aspa, igual que en el bloque anterior, si los objetivos se han alcanzado, no se han alcanzado, o se han excedido.

EJEMPLO DE OBJETIVOS QUE PUEDEN ESTABLECERSE PARA DIFERENTES PUESTOS EN LA EMPRESA	
Puesto	Objetivos
Director de Finanzas	Reducir la proporción de impagados de un 5% a un 3%, para el 1.º de enero. Reducir el número de administrativos en un 10%, transfiriendo las tareas que se realizan manualmente al ordenador.
Director de Marketing	Terminar la prueba de lanzamiento del producto A para el 10 de junio. Incrementar la cuota de mercado del producto B en un 5%.
Director de Recursos Humanos	Reducir el absentismo medio en un 2%. Realizar el plan de formación integral para el personal de Ventas e impartir un curso sobre calidad total a todos los mandos intermedios de la empresa antes de las vacaciones de verano.
(Adaptado de Flippo, E. B. <i>Principios de administración de personal</i> . Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana S.A., 1988.)	

En el supuesto de que esta sea la primera evaluación, porque el empleado es nuevo en la empresa, o en la sección o división, se pondrán los objetivos marcados cuando el nuevo se incorporó a su puesto.

Si fuera el evaluador el que es nuevo en su puesto, se verán los objetivos que su predecesor convino con el evaluado.

Si los objetivos se han alcanzado satisfactoriamente, cumple dar el reconocimiento debido, y si se hubiera acordado algún tipo de recompensa económica o no, ha de tomarse nota para satisfacerla inmediatamente.

En el supuesto de que los objetivos no se hubieran alcanzado, se trata de averiguar por qué razones no se alcanzaron. Porque pueden no haberse conseguido, no por culpa del evaluado, sino por causas ajenas a su voluntad. Como lo que se persigue no es reprender, ni castigar, sino procurar el logro de los objetivos, habrá que ver qué medios se han de facilitar al evaluado para que pueda alcanzarlos en la próxima evaluación.

El haber excedido los objetivos puede ser positivo, pero no siempre es así. Hay veces en que los objetivos son como el juego de las siete y media: tan malo es si te pasas como si no llegas. Por ejemplo, vender más de lo presupuestado puede ser positivo, pero si el exceso de pedidos repercute sobre la calidad del producto o la prontitud en el servicio, puede ser tan negativo como no alcanzar la cuota prevista.

Un punto fundamental e inexcusable, que puede abordarse aquí, o dejarlo para el final de la entrevista, es el establecimiento de los objetivos para el próximo período de tiempo. No conviene que los objetivos sean demasiados, porque pueden dar lugar a dispersión de los esfuerzos por conseguirlos. Algunas empresas toman como base el número mágico de tres objetivos, incluso recomiendan que uno de ellos haga mención a la organización del departamento dependiente del evaluado, otro a la cantidad y calidad del trabajo del departamento, y un tercero a la permanente puesta a punto o formación continuada del propio evaluado y del personal a su cargo.

Bloque IV. Cualidades y o deficiencias más destacables que influyen en el rendimiento

Este apartado puede ser bastante crítico. La gente acepta mejor que le digan que no ha alcanzado los objetivos, que, por ejemplo, que no sabe delegar. En cualquier caso, conviene recordar la norma de que el evaluador no debe discutir con el evaluado características temperamentales, que por definición no pueden ser cambiadas, por mucho que el afectado lo intente⁶.

A veces, cuando se pretende introducir un sistema de EDD en una empresa en la que nunca se ha empleado esta técnica, los afectados preguntan si los evaluados aceptan las críticas.

La respuesta es que los evaluados aceptan, incluso agradecen, que se señalen sus puntos débiles, si se siguen estas sencillas normas:

⁶ Como dicen en Argentina «El que nació para panzón, ni aunque lo fajen».

- a) No decir sólo lo que hacen mal, sino lo que hacen bien y lo que hacen mal.
- b) Cuando se detecta un punto susceptible de mejora, interesarse sobre qué opina el afectado acerca de esta percepción, que puede estar sujeta a error, y en todo caso pidiéndole que diga qué *podemos* hacer para que estos errores no se repitan en el futuro. De este modo se cambia el rol de *evaluador-juez* por el de *evaluador-ayuda*.
- c) Criticando la acción, no a la persona.
- d) Utilizando un lenguaje no hiriente.

PARTE SEGUNDA: PROPUESTAS CONSIGUIENTES A LA EVALUACIÓN

Bloque V. Referidas al puesto

Entre las dos posturas extremas de adaptar las personas al puesto y la contraria, adaptar el puesto a la persona, caben distintas gradaciones intermedias. Así, hay personas que enriquecen el puesto de trabajo con sus iniciativas personales, y entonces es aconsejable modificar las funciones del mismo, lo cual llevará probablemente a transferir a otro puesto ciertas tareas más rutinarias o de menor importancia para conseguir el tiempo y la concentración necesaria para abordar aquellas otras que se consideren preferenciales.

En otras ocasiones puede considerarse el cambio horizontal de puesto, sin aumentar la categoría, o bien la promoción a una categoría superior.

En cualquier caso, como el evaluador propone estas modificaciones, pero no siempre tiene autoridad para concederlas, se debe justificar la propuesta aduciendo las razones oportunas.

Bloque VI. Referidas a la persona

En este apartado, el evaluador expresa las recomendaciones de carácter personal que hace al evaluado. Por ejemplo, tratar de delegar más, o intentar adquirir una visión global de la empresa.

Bloque VII. Acción formativa

En este punto, evaluador y evaluado convienen la formación que este último debe adquirir en el próximo período de tiempo. Esta formación puede comprender desde terminar unos estudios universitarios inacabados, participar en un seminario intraempresas, o asistir a un curso externo: un Master o similar.

De esta propuesta se pasará posteriormente nota a Formación, con el fin de que lo tenga al cuenta al realizar el Plan Anual de Formación.

Bloque VIII. Retribución

Este es quizás el apartado más conflictivo, razón por la cual muchas empresas separan la entrevista de EDD y la entrevista de retribución.

Lo curioso es que muchas veces lo que se discute no es tanto la cantidad que se va a percibir, como la diferencia entre lo que va a percibir el evaluado y lo que perciben otras personas de su entorno. El salario, ya lo sabemos, es un factor higiénico; lo cual quiere decir que un salario adecuado no causa una especial satisfacción, por cuanto se entiende como la contraprestación por el trabajo realizado, pero un mal salario sí es causa de gran insatisfacción⁷.

En cualquier caso, el evaluador tiene que fundamentar su propuesta en razones suficientes en un sentido o en otro.

Bloque IX. Comentarios del evaluador

Aquí el evaluador anota cualquier comentario que crea conveniente, y que quizás escapaba a la previsión del impreso.

Después de la entrevista

Una vez finalizada la evaluación, el evaluador y el evaluado firman la ficha conjuntamente, y se remite el original al jefe directo del evaluador, quien comprueba que está firmada por el evaluado. En caso contrario, ya se dijo que la evaluación deberá realizarse de nuevo a un nivel superior. En cualquiera de los casos, una vez firmada por «el jefe del jefe», lo que equivale a decir que está de acuerdo con las propuestas formuladas, se remite al Director de Recursos Humanos, quien toma nota de las solicitudes de promoción, incremento retributivo, participación en cursos de formación, etc., e informa, exclusivamente de estos datos a los responsables de Administración de Salarios, Formación etc.

La ficha original es conservada en la Dirección de Recursos Humanos y está sujeta a custodia ética, es decir, no se puede dar a conocer a cualquiera. En algunas empresas tanto evaluador como evaluado suelen conservar una copia, tanto para constancia, como para ser comparada con las sucesivas entrevistas de años venideros.

ALGUNOS PROBLEMAS QUE PLANTEA LA EDD

En cuanto a la entrevista, la EDD está afectada por los mismos problemas que ya se mencionaron cuando considerábamos la entrevista de selección:

⁷ Los buenos empleados, se dice, viven felices hasta que un día se enteran de que un compañero suyo, al que juzgan *un manta*, gana más que ellos.

efecto de halo, estereotipos, prejuicios, tendencia central, diferencias de criterios entre los distintos evaluadores, proyección, excesiva benevolencia o rigor por parte del evaluador, etc.

Cabría añadir alguna más de carácter específico, como la *estimación temporal parcial*, es decir, dar un peso excesivo, positivo o negativo, a un hecho aislado, sin considerar cuál ha sido el comportamiento *habitual* a lo largo del año.

Otro problema importante lo constituye la *falta de experiencia como entrevistador de los jefes de línea*. Por esta razón, cuando se quiere introducir un sistema de EDD, es esencial la formación y la información a todos los participantes.

Los sindicatos suelen ser reacios a la introducción de cualquier sistema «subjetivo»⁸ que pueda servir para la retribución. Desde su peculiar óptica colectivista, cualquier técnica que fomente la iniciativa individual y la competitividad entre los empleados es rechazable, aunque cuando se aplica a personal extraconvenio, no suelen inmiscuirse en el tema.

En ocasiones, son los propios entrevistadores quienes se resisten a la introducción de la EDD. Frecuentemente alegan que no conocen la técnica de la entrevista, o que no conocen bien a su propio personal, o que no son capaces de seguir de cerca el trabajo de los mismos. En el fondo, lo que subyace suele ser el temor *a dar la cara*.

Los evaluadores en general no tienen problemas para evaluar a los colaboradores *buenos*, pero se resisten a realizar una evaluación en la que el resultado lógico debería ser el despido, o como dicen eufemísticamente en cierta empresa consultora: *el incremento salarial cero*.

Otra excusa favorita suele ser que es una técnica que *consume mucho tiempo*. Y es cierto, pero cabe preguntarse, como en tantas otras ocasiones, si el tiempo que se dedica a la EDD es un gasto o una inversión.

El último escalón jerárquico de evaluados, que como se explicó, no tienen oportunidad de evaluar, suelen temer que este procedimiento sirva para que su jefe beneficie caprichosamente con cargos, ascensos y retribuciones *a los de su cuerda*, sin reconocer al auténtico mérito. Este argumento es serio, pero desaparece por completo cuando la EDD se utiliza en conjunción con un sistema de Dirección por Objetivos. Si el jefe quiere rodearse de incapaces, es libre de hacerlo, pero con un personal de esas características será difícil que se alcancen los objetivos del departamento, con lo que su propia evaluación peligrará.

CONDICIONES DE EFICACIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En suma, un sistema de EDD, tiene tantas más posibilidades de alcanzar sus objetivos si:

⁸ En realidad, para los sindicatos casi lo único «objetivo» es la antigüedad, la presencia física y la producción, cuando esta es medible por medios directos.

- Los objetivos de la EDD son claros, son conocidos y aceptados por el personal afectado.
- Los afectados han sido informados desde el primer momento y se les ha implicado, junto con el personal técnico *outsider*, del diseño e implementación del sistema.
- Se aplica hasta el más alto nivel del organigrama.
- Los procedimientos y prácticas son coherentes con los objetivos.
- Se simultanea con un sistema de Dirección por Objetivos o de *Performance Management*.
- Se informa/forman a todos los afectados para que sepan aplicarlo correctamente. En la formación deben incluirse necesariamente prácticas de entrevistas simuladas, quizás grabadas en vídeo, para ser posteriormente analizadas y valoradas por los participantes en el curso.
- Se elige un momento tranquilo para su implantación.
- Los participantes están persuadidos de *que nadie va a perder con el cambio*.
- Durante el primer año se realizan una o dos veces unas sesiones reales de evaluación, pero sin consecuencias en cuanto a promoción, traslado, etc., con el único fin de entrenarse en la técnica.
- Se actualiza periódicamente recogiendo sugerencias.
- En el supuesto de que se decida que la entrevista de EDD sirva también para tomar decisiones acerca de la retribución (cosa que, en mi opinión, es preferible separar), es aconsejable que, al menos durante los dos primeros años, no tenga la entrevista repercusiones salariales, para dar lugar a que todos la conciban como un sistema integral de gestión de recursos humanos, y no meramente como un sistema de retribución.

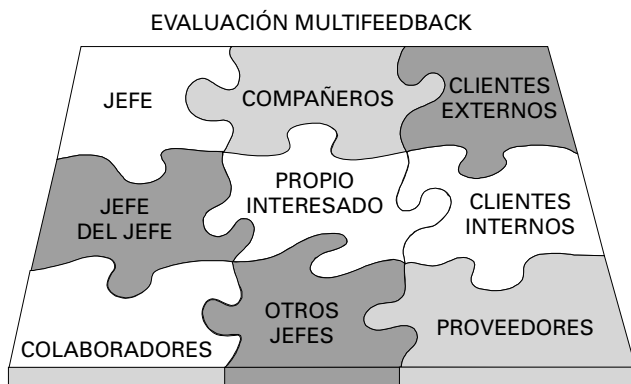
UNAS PALABRAS SOBRE LA *EVALUACIÓN MULTI-FEEDBACK*

Aunque, como ya queda dicho anteriormente, la situación típica de evaluación es aquella en la que existe un evaluado y un evaluador, que suele ser el jefe directo de aquél, existen otras posibilidades de evaluación.

Una de las más novedosas es la denominada *Evaluación Multi-feedback*, a la que las consultoras que venden este producto, en parte por deseo de originalidad y de no utilizar la misma denominación que la competencia, en parte por no incurrir en responsabilidades por el uso de una marca registrada, han bautizado con nombres tan sonoros como *Full Circle Feedback*, *Feedback de Múltiples Fuentes*, *Evaluación 360 grados...*

La idea que subyace en todos estos procedimientos es coincidente: una persona dentro del organigrama se relaciona no sólo con su jefe directo, sino con otras personas, con otros jefes, con sus iguales o compañeros, con sus colaboradores, con los clientes, los proveedores... ¿Por qué limitar el *feedback* acerca de su *performance* al juicio vertical descendente de su jefe? ¿No sería el *feedback* mucho más completo y enriquecedor para el evaluado si otros jefes, sus propios compañeros, el personal a sus órdenes, los clientes, los proveedores... le hicieran conocer su opinión sobre su desempeño profesional?

¿Acaso los futuros subordinados no deberían opinar acerca de la oportunidad de una promoción interna? ¿Es que los clientes no deberían ser consultados sobre la designación de la persona que va a relacionarse comercialmente con ellos?



De esta idea tan sencilla, nacida inicialmente para proporcionar un *feedback* integral, se ha pasado a formas más completas y complejas que pretenden incidir en las promociones, en los planes de sucesión, en el ajuste personal/puesto/rol, etc. Incluso algunas compañías se han planteado el que este *feedback* tenga repercusiones en temas de retribución. Y es que —según dicen— el *feedback* integral puede convertirse en una magnífica herramienta de gestión integrada de los Recursos Humanos.

En la introducción de un sistema de Multi-feedback se suelen distinguir tres fases o momentos:

1. Con carácter previo se necesita que la empresa dé respuesta a las preguntas «wh», esto es *who, what, when, why, with...*

- ¿Quiénes van a ser evaluados?
- ¿Quiénes van a evaluar?
- ¿Quién va a designar a los evaluadores?
- ¿Cuántas personas van a opinar sobre un evaluado?
- ¿Qué instrumentos (cuestionario) van a utilizar?
- ¿Qué ponderación se va a dar a los distintos juicios emitidos?
- ¿Quién tiene derecho, aparte del propio interesado, a conocer las opiniones de los evaluadores?
- ¿Para qué se evalúa?
- Etc.

2. Aplicación de la evaluación y tratamiento de la información. En esta fase se persiguen dos objetivos: la mayor confidencialidad para los evaluadores (de otro modo no es esperable que una secretaria, por ejemplo, evalúe negativamente algunos comportamientos de un jefe) combinada con la menor cantidad posible de burocracia y pérdida de tiempo.

3. Recepción por parte del interesado del *feedback*. Es preciso definir quién, y en qué forma le va a comunicar al interesado el *feedback* obtenido.

Naturalmente, si la introducción de cualquier sistema de evaluación requiere un esfuerzo previo de información/formación/concienciación, la puesta en práctica de un sistema que para muchos es *contra natura* (el hecho de que sean los subordinados los que evalúen a su jefe) va a requerir un esfuerzo suplementario en este sentido. Pero algo habrá que hacer, porque realmente no va a resultar fácil en el futuro *vender* a colaboradores cada vez más escolarizados, capacitados y con mayor conciencia crítica, la idea de participación, de que «lo importante no son las personas sino el equipo» y que «los recursos humanos son el activo más importante de esta empresa» y otros tópicos al uso, mientras se perpetúa el viejo esquema autoritario-paternalista de un jefe/padre que si has sido bueno te va a premiar, y si no lo has sido tanto (en su opinión) te va a reñir y castigar.

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La noción de contrato psicológico

Cuando un trabajador o empleado ingresa en una empresa *firma* tácitamente, y casi sin apercibirse de ello, un *contrato psicológico* con la organización que le acoge, normalmente personificada en el jefe inmediato. Este «contrato» tácito más o menos viene a decir «Yo, empleado, me comprometo a poner de mi parte todo lo posible para que tú, jefe, alcances tus objetivos, si tú, por tu parte, te comprometes a ayudarme a que yo alcance los míos».

En realidad este pseudocontrato nunca expresado en palabras, es semejante al que las personas establecemos con nuestros amigos, pareja y asociaciones diversas a las que podemos pertenecer: Se trata de un compromiso que respetaremos mientras la otra parte haga lo propio, pero del que nos consideramos desligados si la otra parte incumple a nuestro juicio su compromiso correspondiente.

Pues bien, el contrato psicológico específico de una relación laboral en los últimos tiempos ha visto alterada su *redacción*. Hasta no hace mucho tiempo la empresa prometía: «Si eres asiduo y puntual, si para ti no cuentan las horas, si eres leal a tus jefes y a la compañía, si eres dócil y no conflictivo, encontrarás con nosotros un puesto para toda la vida, ascensos lentos pero seguros y un salario que irá creciendo con la importancia de los puestos desempeñados».

Sin embargo, en los últimos años, las empresas más avanzadas han *inscrito* un texto distinto en los contratos psicológicos: «Si te integras en la cultura y valores de nuestra compañía, adquieres y/o desarrollas las competencias que necesitamos en nuestro negocio, las ejerces en orden al logro de nuestros objetivos, y entre todos alcanzamos estos, en contrarás con nosotros formación y desarrollo, un ambiente de trabajo grato en el que trataremos de conocer y satisfacer tus necesidades como persona y una retribución que reconozca tu esfuerzo y te haga partícipe de lo que hemos logrado con tu ayuda».

La noción de competencias

A principios de la década de los 70 el Departamento de Estado de los Estados Unidos se dirigió a David C. McClelland (♠) justamente conocido por sus estudios sobre motivación laboral, para que diseñara un plan de selección para los futuros oficiales de los Servicios de Información del ministerio estadounidense de Asuntos Exteriores⁹.

McClelland sostenía la teoría de que las pruebas psicotécnicas tradicionales basadas en las aptitudes o el conocimiento, no solamente no predecían el futuro éxito profesional sino que, además, tenían un sesgo cultural que discriminaba a las minorías en función de factores de sexo, raza o de índole socioeconómica. McClelland y su equipo utilizaron en la selección unas entrevistas con enfoque conductual¹⁰ que mostraron su virtualidad para predecir el éxito futuro en el trabajo.

Los factores de predicción que McClelland introduce no son ni rasgos de personalidad, ni tampoco habilidades, sino una mezcla de comportamientos combinados con habilidades, conocimientos y atributos personales. Estas *competencias* eran, además, definibles, observables y mensurables.

La principal innovación de McClelland radicó en que mientras el análisis tradicional se sitúa en el análisis del puesto de trabajo, y es por tanto, deductivo, el enfoque de las competencias es inductivo y se centra en el estudio de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor. Esto quiere decir que en lugar de definir apriorísticamente el perfil ideal de un puesto, lo que tenemos que hacer es seleccionar a quienes desempeñan dicho puesto de una manera brillante y observar qué cualidades, maneras de trabajar, orientaciones, etc., tienen en común.

Esto se suele hacer de dos maneras:

- Entrevista de incidentes críticos, consistente en recoger información de lo que los ocupantes de un puesto dado, seleccionados en función de su excelencia, dicen que hicieron, sintieron y pensaron en determinadas situaciones vividas recientemente.
- Cuestionario de competencias, que recogen las percepciones de las personas que normalmente tratan en el trabajo a la persona valorada (jefes, colaterales y colaboradores) y las suyas propias acerca de su forma habitual de actuar.

De este modo se pueden determinar las competencias, que pueden definirse como cualquier característica personal susceptible de ser observada y medida de forma fiable. Por tanto, se compone tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos. A título de ejemplo «saber formar» no es una competencia, es tan sólo una habilidad; «desarrollo de personas» sí lo es.

Todos los componentes de una competencia se pueden medir. Los conocimientos y habilidades son los aspectos más visibles, más claramente identifi-

⁹ Foreign Service Information Officers (FSIOs).

¹⁰ Behavioral Event Interviews (BEI).