

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 89
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1994



Consejo de Redacción

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono 885 42 00
Fax 885 42 06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 012 - 9

Deposito Legal: M - 18775 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

1. **INTRODUCCIÓN.**
2. **EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.**
3. **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.**
4. **PLANIFICACIÓN DE PERSONAL.**
5. **CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**
6. **DIRECCIÓN A TRAVÉS DE OBJETIVOS ("MANAGEMENT BY OBJECTIVES").**
7. **EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN.**
 - 7.1. **La parrilla de dirección ("The managerial grid").**
 - 7.2. **El programa tridimensional de efectividad.**
8. **MOTIVACIÓN.**
9. **STRESS EN EL TRABAJO.**

- 10. REESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO.**
- 11. SALARIOS E INCENTIVOS.**
 - 11.1. Incentivos.**
 - 11.2. ¿Cómo se diseñan los sistemas de incentivos?**
- 12. CONFLICTO DE OBJETIVOS.**
 - 12.1. Fuentes de conflicto.**
 - 12.2. Teorías del conflicto.**
 - 12.3. Métodos para la resolución de conflictos.**
- 13. REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.**
- 14. PRESENTE Y FUTURO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**
 - 14.1. Nuevos modelos de trabajo.**
 - 14.2. Nuevas formas de trabajo.**
 - 14.3. Formación continua de personal.**
- 15. BIBLIOGRAFÍA.**

1. INTRODUCCIÓN.

La gestión de recursos humanos (GRH), puede decirse que es responsabilidad de todos aquellos que tienen personal a su cargo. La GRH es aquella parte de la gestión de dirección que incluye la planificación de las necesidades de personal (incluyendo selección, contratación y formación), la promoción de los trabajos y su transferencia de unos departamentos a otros, los despidos y las jubilaciones. También incluye áreas tales como seguridad en el trabajo, bienestar, administración de salarios, negociación colectiva y gestión de la mayoría de los aspectos de las relaciones industriales.

El lugar que la gestión de recursos humanos ocupa dentro del organigrama de toda la organización empresarial se muestra en el gráfico nº 1.

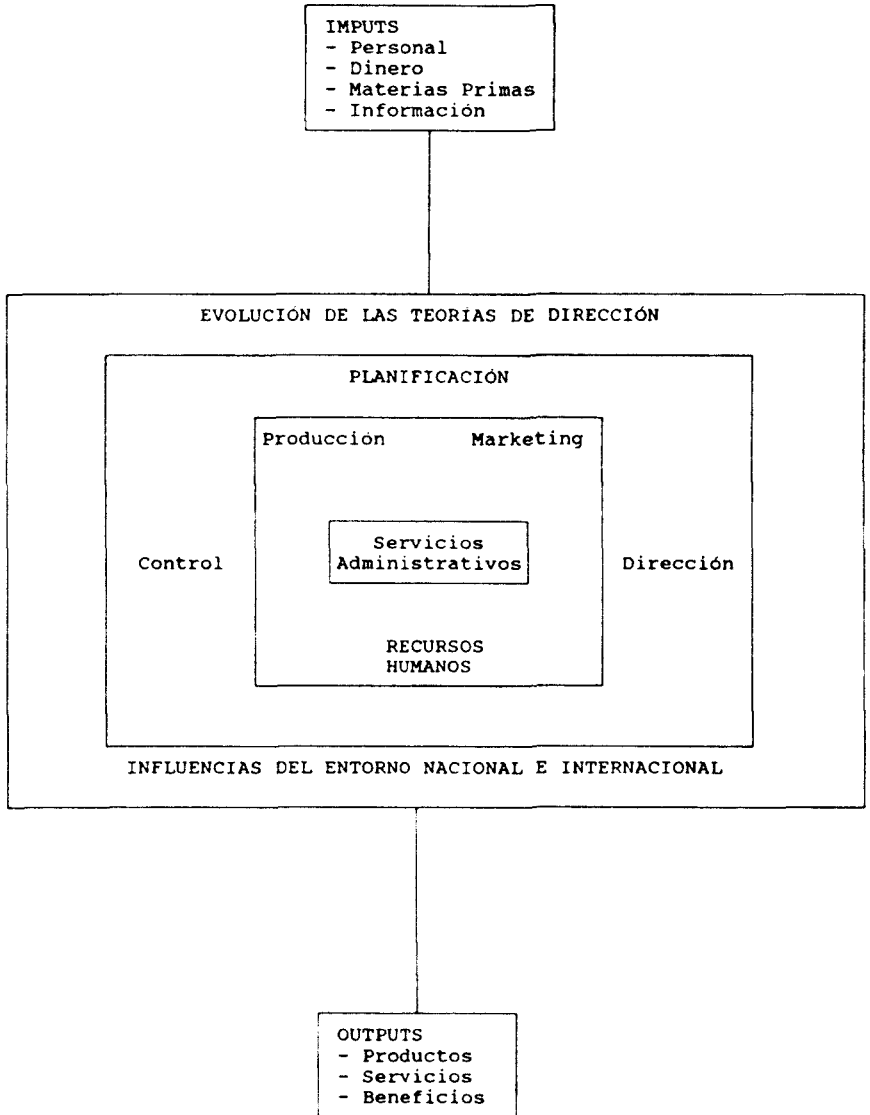
La GRH se desarrolló gradualmente durante el siglo XIX, debido a las duras condiciones de trabajo existentes entonces y a la idea de que dichas condiciones de trabajo eran contraproducentes para el rendimiento de los trabajadores. Algunos empresarios, como por ejemplo, Robert Owen en el Reino Unido, introdujo algunos elementos relacionados con el bienestar y educación de sus empleados. Las funciones de la GRH evolucionaron en línea con los cambios sociales y culturales que se fueron produciendo. Las funciones del gestor de recursos humanos son actualmente altamente especializadas y quizás pueda decirse que están encuadradas en el centro del conflicto entre mano de obra y capital. De hecho, opera en la frontera entre el personal y la organización.

El director del Departamento de Recursos Humanos ha de conseguir que los trabajadores actúen de acuerdo con los objetivos de la organización; los métodos que utilice para conseguir esto dependerá de si se considera al personal como simplemente preocupado por

"recompensas" o "premios" o de sí, por el contrario, se les considera como más "responsables".

Internamente (dentro de la organización), el director de Recursos Humanos ha de encargarse de integrar o unir al personal, de motivarlo, formarlos y ampliar sus conocimientos y habilidades.

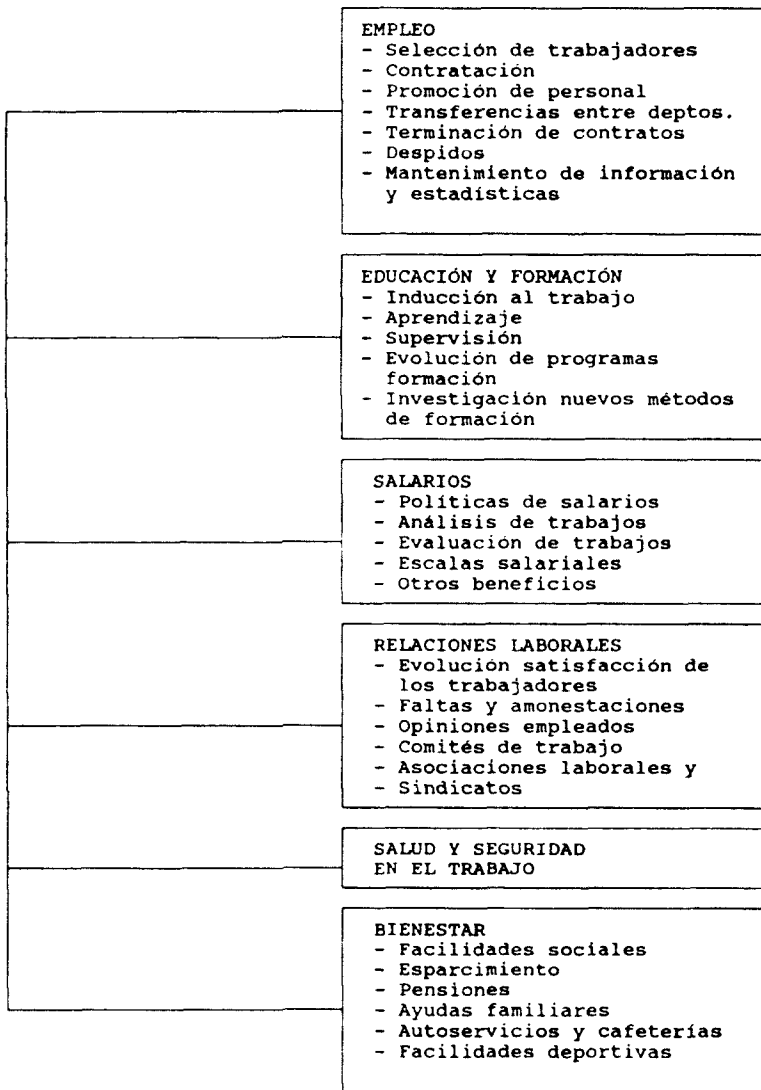
GRÁFICO Nº 1



Externamente se preocupará por la escasez de mano de obra, las políticas de los sindicatos, las huelgas, las instituciones de educación y formación de futuros trabajadores y técnicos, y del marco legal e institucional en el que ha de desenvolverse.

La GRH es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente. Por tanto, está muy relacionado con el proceso de dirección global o total, esto es, es esencial que el director de cada departamento tenga en cuenta los principios de la GRH y mantenga una relación cercana al Departamento de Recursos Humanos.

El gráfico nº 2 muestra las funciones del departamento de Recursos Humanos.



FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2. EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Las características básicas que todo director de RH ha de tener, son un conocimiento de la economía, la industria y de las condiciones de vida del momento, un entendimiento de la forma de ser de hombres y mujeres y un conocimiento de los problemas sociales y psicológicos, y ser: un buen observador de la naturaleza humana, amable, firme, paciente e imparcial.

El Director de RH es responsable normalmente ante el Director General, y se encargará de las siguientes funciones:

- * Asistir y aconsejar al Director General en la formulación de las políticas de la empresa y asegurarse de que dichas políticas son conocidas por los empleados y llevadas a cabo por éstos eficientemente.
- * Desarrollar, de acuerdo con los directores de otros departamentos, ciertos procedimientos formales standard para la contratación y formación de personal (para asegurar su uniformidad).
- * Establecer buenas relaciones con los sindicatos y otras instituciones que se ocupan del bienestar de los trabajadores y de sus condiciones de trabajo.
- * Establecer y mantener condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo.
- * Establecer ciertos servicios relacionados con el bienestar del personal, incluyendo servicios de salud, autoservicios, etc.

- * Asistir a los trabajadores en sus problemas personales relacionados con su trabajo o en los conflictos que les puedan surgir con otros grupos de la organización.
- * Mantener datos y estadísticas sobre rendimiento, horas trabajadas, productividad, horas perdidas, etc.

Sus funciones especiales son:

- * Aconsejar y asistir al Director General acerca de la política de personal y desarrollar programas de formación para los supervisores.
- * Representar a la empresa en todas las negociaciones con sindicatos (incluida la negociación colectiva).
- * Mantenerse siempre abierto a nuevas ideas relacionadas con la gestión de recursos humanos.

Limitaciones:

- * Algunas veces no puede contratar o despedir trabajadores o determinar los salarios a percibir por éstos, sin antes consultar con directores de otros departamentos o con el Director General.

3. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.

La cooperación de los trabajadores es imprescindible si se desea un funcionamiento eficiente de la empresa. El personal ha de tener confianza en la organización y esto puede que no sea fácil cuando los avances técnicos y tecnológicos suponen una fuente de temor y preocupación ante el desempleo. Por tanto, al establecer la política

corporativa de la empresa, los directivos han de incluir en ésta políticas de personal concretas y efectivas.

Integrar las funciones especializadas del departamento de personal en todos los niveles de la jerarquía organizacional es esencial para conseguir los objetivos antes descritos (esto es, la cooperación de los trabajadores).

Adoptando este método, la empresa tiene más posibilidades de alcanzar una mayor eficacia y efectividad de la que se conseguiría al reaccionar ante presiones externas e internas de una forma aleatoria y no uniforme.

El proceso de elaboración de las políticas de personal se detalla esquemáticamente en el gráfico nº 3.

Los factores que se relacionan a continuación son importantes y necesarios en toda política de personal:

Remuneración: Por lo menos a los niveles de mercado marcados para ese puesto de trabajo y que dé al trabajador un nivel de vida razonable.

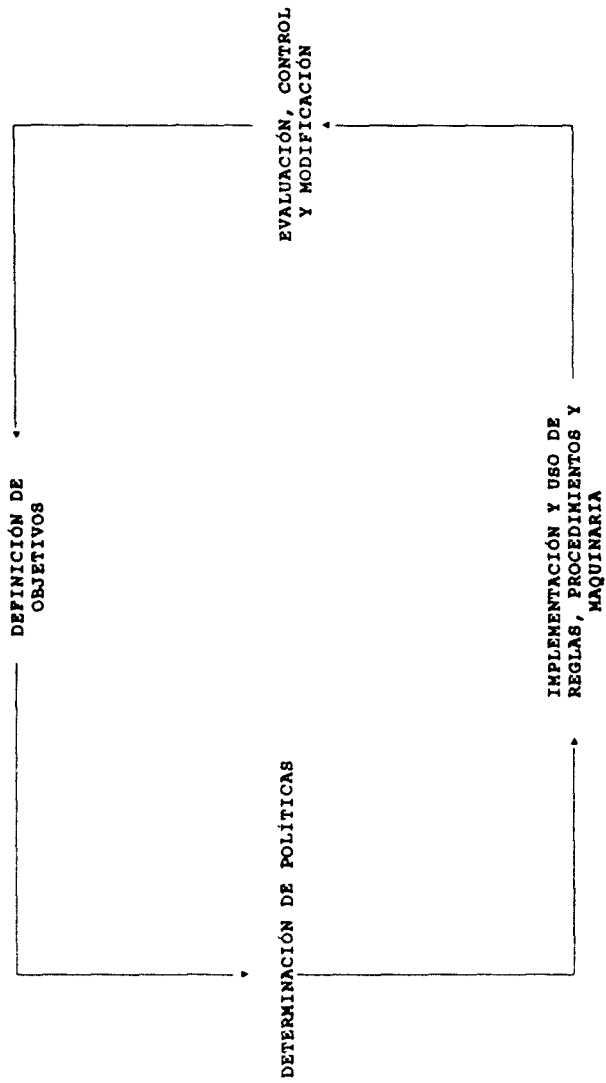
Estabilidad en el trabajo: Vital para la mayoría de los trabajadores.

Oportunidad: Los puestos vacantes deberían cubrirse, siempre que sea posible, con personal de la propia empresa. Ello pone énfasis en la necesidad de tener buenas políticas de formación y educación dentro de la empresa para poder adaptar rápidamente a los trabajadores existentes a las características del puesto vacante.

Status: Si un trabajador percibe que es respetado dentro del grupo y que "cuenta" dentro de la organización, puede que desarrolle su trabajo más eficientemente y con más interés y puede evitarse que

abandone la empresa, donde su formación y adiestramiento han supuesto elevados costes

GRÁFICO Nº 3
EL PROCESO DE POLÍTICAS DE PERSONAL



Justicia: Confianza de los trabajadores de ser tratados equitativamente.

Democracia: En una estructura capitalista puede que no sea fácil exponer la idea de que un hombre no tiene derecho a expresar su opinión acerca de la forma en que es dirigido en el trabajo. Algunos intentos en este camino son la creación de comités consultivos.

En general, establecer facilidades educacionales y recreativas y mantener políticas equitativas que no discriminen a unos trabajadores frente a otros.

4. PLANIFICACIÓN DE PERSONAL.

Esta puede considerarse como "una estrategia para adquirir, utilizar, retener y desarrollar las habilidades de los trabajadores mediante la formulación e implementación de sólidas políticas de personal, muchas veces acordadas con los trabajadores y sus representantes". Esta definición se relaciona con el concepto de estrategia y, por tanto, pone de manifiesto algo relacionado con el futuro.

La planificación de personal busca mantener y mejorar la habilidad de una organización para alcanzar los objetivos corporativos previamente establecidos. Para ello, desarrolla estrategias diseñadas para aumentar las contribuciones actuales y futuras de los trabajadores.

La planificación de personal significa tener en cuenta el futuro y establecer qué tipo de personal y qué cultura empresarial queremos desarrollar y disponer a medio y largo plazo.

Existe gran dificultad en predecir la futura demanda de trabajadores, debido a los continuos cambios que se producen en las siguientes áreas:

- Tecnología (materiales, procedimientos y métodos).
- Economía: formación de capital, Cash-flow, ciclos económicos.
- Aspectos sociales: pirámides de población, actitud hacia el trabajo, etc.
- Aspectos políticos: legislación laboral, niveles de contribución al sistema de sanidad pública.
- Costes laborales: sólo a tener en cuenta si no van acompañados de incrementos de productividad.

Las ventajas de la planificación de personal son:

- Contratación del número adecuado de trabajadores a todos los niveles de la jerarquía.
- La determinación de las necesidades de personal en cada momento es más fácil.
- Se ponen de manifiesto las áreas de alta productividad del personal.
- Capacidad de predicción de las implicaciones que los cambios en los métodos de contratación, formación y promoción pueden conllevar.

Limitaciones:

- Se requieren datos y estadísticas muy detalladas y además se precisa de mucho personal administrativo.
- Dificultad de predecir cambios en el entorno, especialmente tecnológicos y del marco legal.

- Incertidumbre acerca de cambios que se pueden producir dentro de la propia empresa, por ejemplo:
 - . Introducción de nuevos productos y líneas.
 - . Establecimiento de nuevos objetivos en materia de venta o producción.
 - . Planes para diversificación, expansión y contracción de la producción.
 - . Descentralización y centralización administrativa.

La actitud tradicional hacia el personal era considerarlo un **COSTE**. Actualmente, existe una tendencia a verlo como una **INVERSIÓN**. Por tanto, el mejor uso de esa inversión debería de hacerse de tal manera que se asegurase que los trabajadores consiguiesen satisfacción personal e incrementasen su rendimiento y de esta forma la organización alcanzase el máximo beneficio y los objetivos previamente marcados.

El proceso de planificación de personal se muestra en el gráfico nº 4.

El calendario de toda planificación de personal sería el siguiente:

Tiempo	Necesidades	Disponibilidades	Posibles Acciones
0-6 meses	Presupuesto actual.	Mano de obra actualmente contratada.	Subcontratación, horas extras, nuevas contrataciones, despidos, contrataciones temporales.
6-18 meses	Presupuestos futuros.	Mano de obra actual, menos bajas previstas.	Nuevos contratos, transferencias, promociones.
18 meses/5 años	Presupuestos y planes futuros.	Mano de obra planificada + personal en formación.	Programas de formación, contratación.
5 y más años	Cambios tecnológicos y del mercado ya previstos.	Suministro de mano de obra a través del mercado laboral y del sistema educativo.	Desarrollo organización, reestructuración puestos de trabajo, programas de desarrollo de dirección.

Al planificar personal y predecir futuras tendencias, se han de hacer ciertas presunciones (objetivos futuros, futura productividad, futura producción, estado de la economía, etc.). Estas presunciones se pueden categorizar en cuatro grupos:

- Lo que se puede estimar.
- Lo que se puede calcular.
- Lo que se nos da y no es posible cambiarlo.
- Lo que ha de ser supuesto.

Existen distintos métodos para la predicción de futuras tendencias:

- * El método de la cantidad de trabajo: el trabajo a realizar se subdivide en varias partes. Cada parte es luego predicha utilizando estadísticas y juicios personales y más tarde convertida en necesidades de personal numéricas a través de un factor de conversión.
- * Ratios de productividad.
- * Uso de tendencias: métodos estadísticos.
- * Análisis financiero: frecuentemente la información financiera especifica el presupuesto de la empresa para salarios, lo que se puede convertir fácilmente en necesidades de personal numéricas utilizando un factor de conversión.
- * Juicios personales de los directores, basados en su experiencia y conocimiento de la organización y de su entorno.

El Departamento de Recursos Humanos debería asegurarse de que tiene en cuenta las decisiones tomadas en otros departamentos a la hora de planificar las necesidades de personal (por ejemplo, compra de maquinaria, que reduce el número de operarios, apertura de nuevos centros de producción o de nuevas tiendas, etc.).

Para concluir, podemos decir que los directivos de una empresa se sentirán seguros, no cuando conozcan lo que les deparará el futuro, sino cuando tengan la certeza de que su organización se puede adaptar a cualquier eventualidad y a cualquier cambio que se produzca.

El Departamento de RH planificará las necesidades de personal en el futuro para asegurar la flexibilidad y adaptabilidad de la empresa y, por tanto y en cierto modo, su supervivencia.

5. **CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

Las principales fuentes de mano de obra son:

- Recomendaciones de otros empleados.
- Oficinas oficiales de empleo.
- Anuncios en prensa y otros medios de información.
- Notas en los tabloneros de anuncios de la empresa. Este método *debería usarse siempre, aún cuando probablemente no haya respuesta, pues, como ya hemos dicho, siempre que sea posible los puestos vacantes deberían cubrirse con trabajadores de la propia empresa.*
- Organizaciones y colegios profesionales.
- Universidades, Escuelas Técnicas y otros centros de educación.
- Peticiones de trabajo recibidas.

La selección efectiva de personal precisa de un análisis objetivo de lo que es necesario para cada puesto de trabajo y que el puesto esté diseñado de tal manera que se satisfagan a la vez las necesidades de la organización y las del individuo.

El resumen de los procedimientos a seguir para cubrir una vacante es el siguiente:

- Descripción del puesto de trabajo a cubrir: título, fecha de comienzo, etc.

- Anuncio del mismo.
- Selección de candidatos.
- Comprobación de referencias presentadas por los candidatos.
- Realización de test para la comprobación de actitudes y habilidades específicas.
- Revisión médica.
- Informar a todos los candidatos de la decisión tomada (tanto a los seleccionados como a los no seleccionados).

6. DIRECCIÓN A TRAVÉS DE OBJETIVOS ("MANAGEMENT BY OBJECTIVES").

Utiliza un método basado en la cantidad de trabajo ejecutado, utilizando, siempre que sea posible, unidades standard de medida. La base del sistema es que a cada director se le da una idea clara de los resultados que se esperan. Se establecen descripciones detalladas del trabajo a realizar y los objetivos a cumplir. Más tarde, se hace una evaluación comparando los objetivos previamente marcados con los resultados obtenidos.

Fundamentalmente, los directivos consiguen los objetivos a través del rendimiento del personal a su cargo. Si, por tanto, se pudiera establecer una relación entre los objetivos de los trabajadores con aquellos de la organización, se conseguiría una armonía de objetivos que beneficiaría a todos.

Se basa en la idea de que la actuación de los directivos será más efectiva t de que éstos tomarán más interés en los objetivos marcados cuando ellos mismos han participado en la elaboración de éstos. También presupone que la participación en el establecimiento de objetivos estimula el autocontrol y el desarrollo del trabajador a nivel profesional.

La dirección a través de objetivos fue expuesta por primera vez en los años 50. Posee una connotación de tipo participativo ya descrito y, por tanto, requiere que muchos directivos cambien su "estilo de dirección" antes de adoptar esta forma de dirección. No muchas empresas han adoptado este sistema, aunque cabe esperar que esté más extendido entre las empresas grandes que entre las pequeñas.

Como ya hemos dicho, se ha de realizar periódicamente una evaluación para ver si se han conseguido o no los objetivos previamente marcados. Las principales características de una evaluación efectiva son:

- Actitud constructiva por parte de los superiores. El resultado del trabajo no ha de ser presupuesto al inicio del mismo.
- El subordinado debe dar su opinión y tomar parte en las decisiones.
- Ambas partes deben acercarse a la hora de resolver problemas.
- Se ha de fomentar la autoevaluación.
- La evaluación del trabajo ha de hacerse con periodicidad.

Los objetivos marcados por la dirección, deberían ser expuestos a cada trabajador para que cada uno pueda relacionar y adaptar sus propios objetivos con aquellos propios de la organización.

La información sobre la marcha del trabajo y sobre la evaluación de éste con arreglo a los objetivos preestablecidos, ha de ser regular y abundante para que la dirección pueda tomar rápidamente medidas en cada caso de errores o desviaciones de los objetivos. Así, también se puede determinar quién puede ser promocionado dentro de la organización y quién necesita antes adquirir más experiencia y desarrollar un trabajo más variados.

7. EVALUACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN.

7.1. La parrilla de dirección ("The managerial grid").

Este método fue desarrollado por **R.R. Blake** y **J. Mouton** en los años 60.

El modelo postula que las dos cosas que más preocupan a los directivos -la producción y el personal- pueden mostrarse en una matriz (dos ejes de coordenadas). Cada escala, que va del 1 al 9, muestra el grado de interés por la producción y por el personal.

La posición 9/9 sería la ideal para toda empresa, pues muestra a la vez máxima preocupación por la producción y el personal.

Los directivos han de contestar a un cuestionario y, consecuentemente, se determina su posición en cada escala. Así, se muestran las deficiencias a corregir para alcanzar el estilo óptimo de dirección (posición 9/9) -cuanto más alejado se está del 9, más problemas habrá que solventar-.

7.2. El programa tridimensional de efectividad.

Es un sistema creado por **W.J. Redding**, que se basa en la parrilla de dirección expuesta anteriormente, a la que se le añade una tercera dimensión, la efectividad.

De nuevo, se lleva a cabo un test para mostrar a cada directivo su estilo de dirección.

Para concluir el apartado dedicado a los estilos de dirección, se ha de mencionar el trabajo de **R. Likert "La organización humana"** (1967). En este trabajo el autor expone cuatro sistemas de dirección típicos de muchas empresas:

Tipo 1: Autoritario/de explotación. Es burocrático, jerárquico y con férreo control de todas las actividades.

Tipo 2: Benevolente/autoritario. Los objetivos marcados se consiguen con un sistema de premios y con cierta delegación de funciones a los subordinados.

Tipo 3: Consultivo. Los trabajadores toman parte en las decisiones tomadas, aunque la elaboración de las políticas de la empresa se reserva a los directivos.

Tipo 4: Participativo. La información se mueve libremente de arriba a bajo y viceversa a lo largo de la escala jerárquica. La dirección otorga premios y facilita la intervención de los distintos grupos para alcanzar altos niveles de eficiencia.

El tipo 4 es considerado por Redding el más beneficioso para la organización. En este tipo, existen relaciones mutuas de apoyo y confianza entre los trabajadores y los directivos. El autor cree que aquellos que adopten este tipo de dirección alcanzan mayores cotas de

producción y eficiencia y mejoran las relaciones entre los distintos grupos que componen la organización.

8. MOTIVACIÓN.

Las personas se comportan de forma muy diferente, incluso cuando han de enfrentarse a la misma situación.

Los factores que influyen en el comportamiento de las personas son:

- a) Factores relacionados con la situación en la que la persona se encuentra (estilo de dirección utilizado, tipo de trabajo, condiciones de trabajo, etc.).
- b) Factores relacionados con las características del individuo (habilidades, necesidades, valores, etc.).

Los objetivos de los individuos y los objetivos de la organización, puede que no sean complementarios. Una ejecución efectiva del trabajo requiere alcanzar el mejor equilibrio posible entre los objetivos organizacionales e individuales (véase gráfico nº 5).

Teorías de la motivación:

Teoría de la necesidad de la jerarquía.

Fue enunciada por **Maslow** en 1954. Esta teoría propone que existen 5 grupos de necesidades identificables que se pueden organizar jerárquicamente, de tal forma que las necesidades de los niveles superiores se activan sólo cuando las necesidades de los niveles inferiores son satisfechas (véase gráfico nº 6).

Sin embargo, distintas pruebas realizadas no conceden mucha verosimilitud a esta teoría (**Whaba y Bridwell, 1979**).

GRÁFICO Nº 5

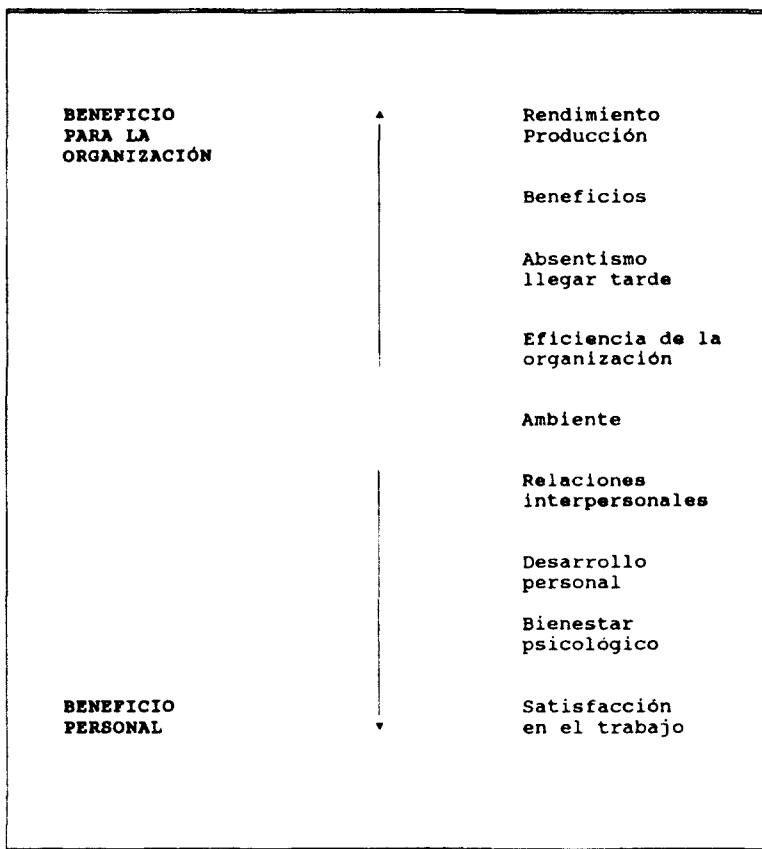
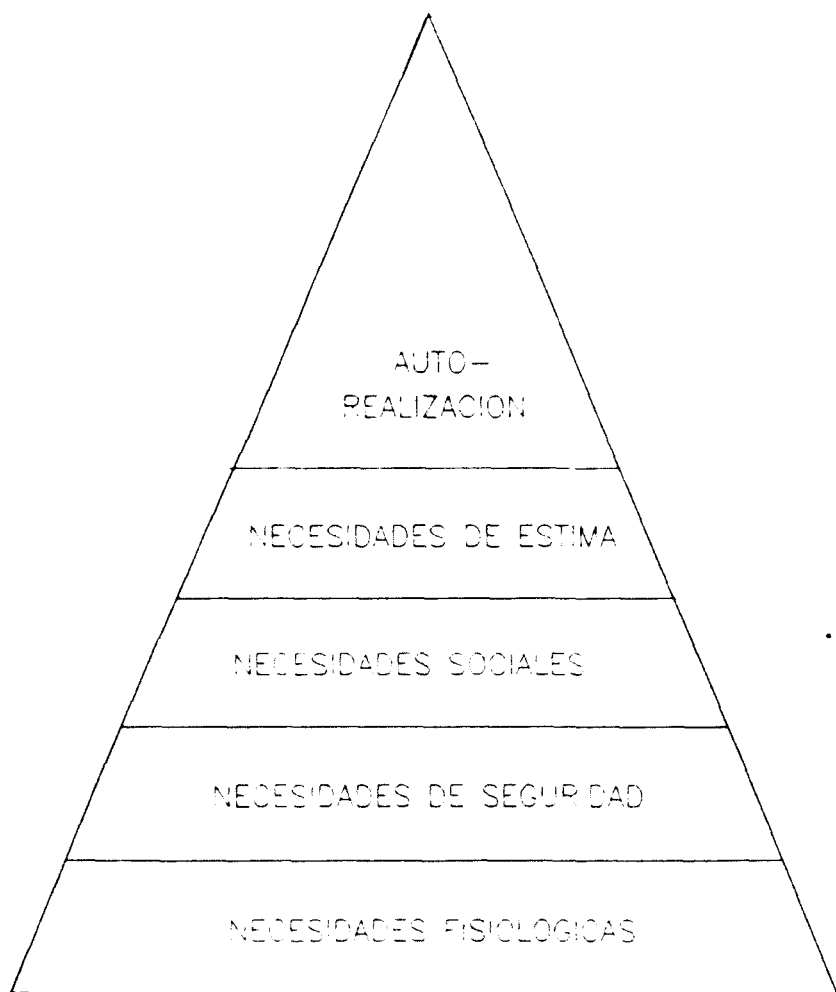


GRÁFICO Nº 6



Teoría de las expectativas.

Se basa en el examen de los procesos psicológicos que dan lugar en la realización de toda actividad.

La teoría considera que las personas están continuamente tomando decisiones acerca de lo que se va a hacer en un futuro próximo. Propone que la motivación de una persona para realizar una actividad depende de tres factores principales: valor, instrumentalidad y expectativa.

- Valor: es el valor que una persona da al posible resultado de la actividad a realizar.
- Instrumentalidad: relacionado con la posibilidad de que la actividad realizada dé el resultado esperado.
- Expectativa: es la creencia subjetiva de que un determinado nivel de esfuerzo culmine con el resultado positivo esperado.

Estos tres factores se combinan para crear una visión general de la motivación.

En la práctica, la teoría sugiere que la motivación se determina por el esfuerzo que los empleados creen que se necesita para desarrollar una actividad, por la posibilidad de alcanzar los objetivos deseados tras la ejecución de la tarea y por la posibilidad de que los resultados sean deseables.

La teoría considera claramente que las expectativas y los resultados de una actividad están relacionados (por ejemplo, grandes expectativas dan lugar a buenos resultados). Esta predicción está corroborada por distintos estudios, por ejemplo, el de **Gardland** en 1984.

Sobre esta base, se podría esperar que los resultados de una actividad serán maximizados cuando se establezcan objetivos fáciles,

pues las expectativas de alcanzarlos serán mayores. Pero, de hecho diversos estudios (**Locke** y otros, 1984), muestran lo contrario: objetivos difíciles llevan consigo mejores resultados.

Por tanto, podemos decir que objetivos difíciles, **pero no imposibles** de conseguir, llevan consigo los mejores resultados.

De esta forma, la estrategia óptima es establecer objetivos difíciles y asegurarse al mismo tiempo de que los trabajadores tienen las más altas expectativas posibles con respecto a los resultados.

- Los objetivos han de ser altos, pero alcanzables.
- Los objetivos han de ser específicos.
- Los trabajadores deberían entregarse por completo a la consecución de los objetivos marcados.
- Debería hacerse una revisión periódica para comprobar si se progresa hacia la consecución de los objetivos.
- La eficacia de los trabajadores aumenta cuando éstos tienen la confianza de que los objetivos van a ser alcanzados.

Un buen diseño del puesto de trabajo es importante en muchos aspectos. No hay duda de que el diseño correcto de un puesto de trabajo puede mejorar los resultados de una actividad (**McEvoy** y **Casio**, 1985) y también beneficiar otros aspectos, como puede ser la calidad de vida en el trabajo (satisfacción personal, salud, bienestar psíquico, buenas relaciones interpersonales en el trabajo, reducción del absentismo, etc.).

Las características de un ambiente que conlleva altos niveles de motivación son:

- Los trabajadores entienden de forma realista la relación entre esfuerzo y resultados de la actividad.
- Los trabajadores tienen la suficiente competencia y confianza para traducir el esfuerzo que realizan en buenos resultados.
- Sistemas de control sólo son introducidos cuando son necesarios.
- Los objetivos marcados han de ser difíciles, pero también específicos y alcanzables.
- Los trabajadores mantienen un firme compromiso con los objetivos marcados.

Los resultados de las evaluaciones acerca de la marcha de las tareas han de ser dados a los trabajadores de forma regular y en términos que los hagan fáciles de entender.

- Se felicita a los empleados cuando éstos consiguen buenos resultados.
- Premios y recompensas (incluidos los salarios) son equitativos.
- Los premios no han de ser standard, sino individualizados y adaptados a las circunstancias del momento.
- El bienestar físico y psicológico de los trabajadores se considera importante y a tener en cuenta.
- La productividad se considera un elemento muy importante a potenciar e incrementar.
- El diseño de los puestos de trabajo se hará de tal forma que se potencien al máximo las habilidades y conocimientos de los

trabajadores y se incremente al máximo la variedad de tareas, las oportunidades, la autonomía y la autoevaluación.

- Los cambios se producen después de consultar con los trabajadores y no son impuestos unilateralmente.

9. STRESS EN EL TRABAJO.

Un error que existe acerca de la motivación, es considerar que existe una relación lineal entre la motivación y los resultados de una actividad llevada a cabo.

Pero, la realidad es más complicada. Es cierto que los resultados mejoran con niveles cada vez más altos de motivación, pero sólo hasta un cierto punto, a partir del cual los resultados dejan de mejorar. Después de este punto, mayores niveles de motivación, ya sean generados interna o externamente, solamente llevan consigo un empeoramiento de los resultados (véase gráfica).

Sin embargo, dos factores pueden modificar esta situación:

- Se precisan mayores niveles de motivación para llevar a cabo objetivos fáciles que para alcanzar objetivos más complejos.
- Cuanto más larga sea la tarea a realizar habrá una menor respuesta a altos niveles de motivación.

Por tanto, podemos decir que la aparición de stress en los trabajadores es un signo de que existen problemas con la motivación y con el tipo de trabajo que realizan o con la forma o el ambiente en que lo realizan.

Causas de stress:

- Motivaciones físicas.
- Cantidad de trabajo a realizar.
- Naturaleza del trabajo.
- Habilidad/falta de habilidad para hacer frente a la ambigüedad o incertidumbre.
- Miedo a la libertad o a la responsabilidad.
- Problemas personales o domésticos del trabajador.

Soluciones para evitar el stress:

- Cuidadosa elección del personal y formación adecuada de éste.
- Evitar los estilos de dirección que suelen crear stress en los trabajadores.
- Condiciones aceptables de trabajo.
- Estimación precisa del potencial de cada trabajador.
- Evaluación de los resultados del trabajo y felicitación y recompensa al personal si éstos son positivos.
- Aconsejar a los trabajadores sobre posibilidades de promoción y mejora de status dentro de la empresa.

- Diseño adecuado del puesto de trabajo para conseguir variedad de tareas.
- Facilidades médicas y recreativas.

10. REESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO.

La reestructuración de los puestos de trabajo puede ayudar a resolver los problemas de stress que aparecen en las empresas. Las dos posibilidades más importantes que se presentan a la hora de reestructurar un trabajo son: el agrandamiento (o alargamiento) del trabajo o su enriquecimiento.

- **Agrandamiento de trabajos:** consiste en aumentar la variedad de actividades a realizar dentro de un mismo puesto de trabajo.

Las ventajas de este sistema son:

- . Reducción de fatiga y aburrimiento.
- . El trabajador puede utilizar una mayor variedad de habilidades y mantener un mayor control sobre su velocidad de trabajo.

Desventajas:

- . Aunque se incrementa la satisfacción personal del trabajador, puede que de ello no resulte un producto más técnicamente eficiente. En algunos casos, se ha registrado una disminución de la producción y de la calidad de ésta, cuando se ha adoptado este sistema..

- . Se precisa mayor tiempo y mayor inversión para la formación de los trabajadores en las nuevas tareas.
 - . Algunos trabajadores oponen resistencia al cambio.
 - . El sistema de repartición del trabajo ya existente puede que no permita ya un agrandamiento de las competencias y funciones de los trabajadores.
- **Enriquecimiento de las tareas:** consiste en añadir distintos tipos de tareas a un puesto de trabajo y/o incrementar el grado de participación del trabajador. De esta forma, el trabajo de un individuo conlleva mayores grados de responsabilidad.

Ventajas:

- . Un mayor número de trabajadores puede realizar trabajos variados: ello puede solventar el problema del absentismo.
- . Los equipos de trabajo pueden realizar ellos mismos la evaluación de las tareas llevadas a cabo y, por lo tanto, se necesitan menores controles y supervisores.
- . Puede producirse una reducción de los costes laborales.

Desventajas:

- . Es posible que el coste de rediseñar las tareas sea alto.
- . Si todos los niveles de la jerarquía (trabajadores y directivos) no están de acuerdo con el cambio, el éxito de la reestructuración será escaso. Es muy difícil cambiar las actitudes de los individuos, especialmente cuando han adquirido ya una cierta rutina en su trabajo.

11. SALARIOS E INCENTIVOS.

Las organizaciones empresariales de todos los sectores sienten la necesidad de encontrar un método para, por una parte, mantener los salarios que pagan en línea con la contribución de los trabajadores que los perciben a la organización y, por otra, para identificar las oportunidades y limitaciones que el mercado impone en materia de flujos de dinero.

Existe la necesidad de mantener los gastos salariales lo más bajos posible, pero al mismo tiempo, también existe la necesidad de conseguir un sistema retributivo justo en el que los empleados no se sientan discriminados y confíen en la organización.

Los controles sobre el gasto salarial dependerán de dos factores:

- La cantidad de esfuerzo del personal o su contribución a la producción. Sin embargo, debido a las condiciones cambiantes actuales, es más corriente la medición a través de parámetros (por ejemplo, productividad), que a través de simples mediciones de resultados concretos.

- El volumen de los flujos de dinero provenientes de la comercialización del producto en cuya fabricación el personal interviene, una vez deducidos los porcentajes destinados a los accionistas y a amortizaciones y otros gastos relacionados con la producción. En este apartado se ha de tener en cuenta también la posición del producto dentro de su ciclo de vida y las categorías de empresas establecidas por el Boston Consulting Group.

Estos dos factores, sin embargo, diferirán grandemente entre los sectores primario y secundario. Aunque los fines de un sistema de

salarios será siempre el mismo, las organizaciones que operan en distintos sectores responderán de una manera muy diferente a las circunstancias en las que se mueven y a las aparentemente cambiantes expectativas de los trabajadores acerca del sistema productivo como fuente de remuneración y ocio.

La consecuencia será el incrementar la diversidad de los sistemas retributivos al mismo tiempo que se incrementa el uso de métodos evaluativos del trabajo más estandarizados dentro de los sectores primarios.

11.1. Incentivos.

En cuanto a los incentivos, podemos comenzar diciendo que no existe el sistema de incentivos perfecto. Los incentivos financieros continúan siendo la forma más popular de premiar la colaboración de los trabajadores, así como de incrementar la efectividad del trabajo realizado y controlar los costes laborales. Sin embargo, los diferentes sistemas de incentivos financieros presentan diferentes grados de efectividad. Cualquier incentivo debería ser evaluado a la luz de un entorno cambiante e inestable dentro y fuera de la organización; e incluso la propia necesidad de disponer de un sistema de incentivos debería evaluarse una forma constante.

Los tipos de sistemas de incentivos más corrientes son:

Sistema tradicional de pagos según resultados. Dependen de la variable tiempo y se basan en el concepto de que un incentivo financiero puede incrementar el esfuerzo en el trabajo. Los inconvenientes de este sistema son, que es difícil asegurar que todos los incrementos de salarios son correspondidos con incrementos en el esfuerzo productivo de los empleados. Puede que no se consigan reducciones de costes por unidad de trabajo.

"Pago según resultados" (PBR, Pay by results). Son sistemas basados en el trabajo diario realizado. Una característica de este sistema es el énfasis que pone en los grupos o departamentos frente a los pagos individualizados que se otorgan en los sistemas de incentivos tradicionales. Cuando se establecieron estos métodos, se esperaba que aportaran mayor racionalidad y redujeran las disputas entre los individuos.

Existen tres categorías de sistemas de incentivos para los trabajadores que realizan tareas manuales dentro de este sistema:

- **Trabajo diario medido y controlado.** Proporciona un plus fijo cuando se ha realizado una cantidad fija de trabajo.
- **Trabajo diario graduado o por niveles.** Aplicado en toda la organización y no por grupos, y proporciona diversidad de pagos y resultados esperados.
- **Sistemas basados en el tiempo,** proporciona un nivel de pago alto y consolidado con el interés que el trabajador toma con respecto a una determinada tarea. La evaluación de los resultados de dicha tarea y el establecimiento de los niveles de incentivos es una decisión unilateral de los directores.

Las categorías de estos sistemas para el personal directivo son:

- **Progresión salarial.** Dentro de unos márgenes y basada en la experiencia y en los resultados obtenidos.
- **Progresión salarial basada en resultados.** Es dudoso que incrementos fijos de salario proporcionen un mayor incentivo, pues los que obtienen pobres resultados obtienen el mismo incremento que el ambicioso y trabajador. Esto puede resolverse introduciendo "niveles de resultados" en los que no se puede pasar de uno a otro sin antes haber alcanzado un determinado nivel de resultados.

Un inconveniente de este sistema es la dificultad de medir y evaluar el trabajo de los directivos, debido a la naturaleza de éste.

- **Incentivos relacionados con el nivel de ventas.** Consisten en comisiones que se pagan al alcanzar un determinado nivel de ventas. Pueden establecerse por grupos o pagarse individualmente. Recientemente ha surgido la idea de que las comisiones son consideradas por los empleados como menos importantes que la seguridad financiera que representa el salario básico.
- **Incentivos de dirección.** Los más populares son pluses en metálico y la posibilidad de conseguir acciones de la propia empresa. Se determinan según la contribución de cada director a la rentabilidad general de la empresa.

Reparto de beneficios. Bajo este sistema, la dirección de la empresa y los trabajadores acuerdan la realización de un pago que dependerá del nivel de beneficios obtenidos por la organización. Es un pago en metálico o en acciones de la empresa que algunas veces se realizan sólo de forma anual. El principio en el que se basa este sistema es el reconocimiento por parte de los trabajadores de su contribución a la rentabilidad y nivel de beneficios de la empresa. Se supone que el trabajador se identificará con los objetivos que persigue la organización. Uno de los problemas que plantea el sistema es la diferencia en el tiempo entre el trabajo realizado y la percepción del incentivo por los beneficios obtenidos por este trabajo. Es decir, existe la posibilidad de que por este retraso el trabajador no identifique el esfuerzo realizado con su compensación mediante estos incentivos.

Acciones de la empresa entregadas a los trabajadores. Este es un sistema utilizado normalmente con altos directivos. La idea es que el trabajador se identificará con los objetivos de la empresa, como en el

apartado anterior de reparto de beneficios, pues dependiendo del nivel de beneficios los directivos percibirán mayores o menores dividendos.

Valor añadido. Se utiliza para evaluar los resultados de una empresa en términos de riqueza. Esta riqueza se determina de la siguientes manera:

Ventas netas - (Valor de las compras + Valor de los servicios comprados + Depreciación)

Bajo este sistema existen tres objetivos:

- Involucrar a los trabajadores en la consecución de los objetivos corporativos.
- Incrementar las percepciones salariales del personal a través de una distribución equitativa de la riqueza creada.
- Mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Un ratio muy utilizado es el valor añadido por unidad monetaria de salario pagada. Este sistema requiere el cálculo de tendencias y oscilaciones a lo largo del tiempo del valor añadido y de salarios e incentivos.

Los inconvenientes de este sistema son que su cálculo requiere entre seis semanas y tres meses y, por tanto, la regla de oro de todo sistema de incentivos no se cumple, y que es: los pluses han de ser pagados muy cercanamente en el tiempo al momento en que se alcanza el nivel de resultados establecido para su percepción. Un problema añadido es que se convierte en una parte del salario con la que ya se cuenta de antemano, de esta forma, un esfuerzo extra no es considerado por el trabajador como parte del incentivo de valor añadido.

11.2. ¿Cómo se diseñan los sistemas de incentivos?

Lo que se espera de todo sistema de incentivos es que con éste la empresa incrementa su productividad y eficiencia. Debería basarse en los resultados de cada trabajador como prerrequisito para mejorar el valor añadido (concepto analizado en el apartado anterior).

Se necesita un cambio en las actividades y responsabilidades de los directivos. Las estrategias de la empresa deberían destacar claramente la importancia de mejorar la productividad y también la importancia de una dirección efectiva de los recursos humanos disponibles.

Los sistemas de incentivos deberían estar diseñados de tal manera que se consiga lo siguiente:

- El coste de su puesta en marcha debería ser lo más bajo posible.
- El coste de su mantenimiento debería ser lo más bajo posible.
- Los incrementos en productividad deberían asegurar que los costes asociados con el sistema de incentivos son absorbidos por cambios en los costes de producción y, por tanto, convirtiendo el sistema de incentivos en autosuficiente.
- La dirección y los empleados deberían acordar los resultados esperados y los pagos a realizar cuando se alcancen éstos.
- El personal debería percibir salarios estables a lo largo del tiempo y no fuertes variaciones.
- Las mejoras en la productividad deberían ser genuinas y no ficticias y medibles.
- La eficacia de los incentivos debería ser evaluada y actualizada regularmente.

12. CONFLICTO DE OBJETIVOS.

Las actividades y actuaciones humanas no son fáciles de determinar o inscribir dentro de un "modelo". Los trabajadores tienen una dimensión personal e individual y otra relacionada con el trabajo que le ocupe y, en ambos, tienen ciertas aspiraciones y expectativas. Objetivos y expectativas que difieren de aquellas de la organización serán forzosamente causa de conflicto.

Aquellas organizaciones en las que el personal está totalmente volcado en la consecución de los objetivos, por ejemplo, organizaciones de caridad, culturales, fundaciones, etc., el problema principal sería el ponerse de acuerdo acerca de qué método será el más adecuado para la consecución de los objetivos marcados. Otro problema sería si surgiesen conflictos de personalidad entre los trabajadores.

Cuando consideramos organizaciones industriales y comerciales en donde las personas tienen más de un objetivo, es más probable que surjan conflictos. No todos estarán interesados en la consecución de los objetivos marcados. Aquellos que lo estén más serán aquellos que ocupen altos puestos en la jerarquía de la organización.

Dentro de cada organización, existen varios "sub-objetivos" dentro de cada grupo. La dirección intentará entonces manipular estos sub-objetivos de tal forma que se asegure la supervivencia de la organización. Esto implica el coordinar todas las demandas, tanto de dentro de la organización (personal, representantes sindicales), como de fuera (accionistas, gobierno).

Las personas normalmente operan dentro de un grupo social del que les gusta sentir que forman parte, para lo que han de aceptar las normas impuestas por ese grupo. Puede también ocurrir que exista un

triple conflicto entre las normas del grupo, los objetivos de la organización y las expectativas y objetivos del individuo.

12.1. Fuentes de conflicto.

Los conflictos pueden surgir de forma horizontal o vertical dentro de la organización (entre trabajadores y directivos o entre trabajadores entre sí y directivos entre sí). Los conflictos pueden existir entre gente dentro de la organización y también entre aquellos dentro de la organización y el entorno de ésta. Algunos de estos conflictos externos estarían relacionados con aspectos económicos de salarios y precios o con la competencia en los diversos mercados.

Nosotros analizaremos las principales fuentes de conflicto interno, que pueden ser resumidas en los siguientes grupos:

Dinero. Basado en la proporción entre beneficios y salarios. Puede surgir entre los trabajadores y los directivos o entre los trabajadores entre sí cuando existe una cierta cantidad para ser repartida entre ellos.

Puestos de trabajo. Los salarios son distintos para cada tipo de trabajo y a veces un grupo reivindica una determinada actividad para salvaguardar sus ingresos o para solventar una reducción de los mismos si la actividad es asignada a otros. Así, surgen conflictos llamados de "demarcación".

Objetivos. Los directivos se preocupan de la productividad y eficiencia. Los trabajadores de la seguridad de sus trabajos. Los directivos pueden querer nueva maquinaria para incrementar la productividad, lo que puede reducir el número de trabajadores.

Los conflictos también pueden surgir entre el departamento de marketing y producción cuando los intereses de ambos difieren.

Factores del entorno. Reducciones de demanda por un determinado producto son una amenaza para la seguridad de los trabajadores. Esto puede causar problemas incluso dentro de los sindicatos, puesto que las bases pueden pensar que sus líderes no están haciendo suficiente para defender sus trabajos.

Autoridad y poder. Los trabajadores presionan continuamente para conseguir participar en las decisiones que les afectan (conflicto vertical). Los subordinados pueden resentir el hecho de que siempre tienen un superior "por encima de ellos".

La propia naturaleza del trabajo. El sistema socio-tecnológico existente organiza al personal de una determinada manera, que a menudo conduce al aburrimiento en el trabajo y a la desaparición de control, *responsabilidad* e *identidad de grupo*.

12.2. Teorías del conflicto.

- a) **Modelo A. Unitario.** Este modelo considera la empresa industrial como un equipo que se dirige hacia el mismo objetivo. El énfasis se suele poner en la maximización del beneficio en el que están interesados tanto los directivos como los trabajadores. Cualquier conflicto se considerará como un mal funcionamiento de las relaciones interpersonales o del estilo de dirección. Una solución para esto, influida por el trabajo de **Elton Mayo**, es animar a los trabajadores a que identifiquen sus objetivos con aquellos de la organización, a mejorar las comunicaciones entre los distintos grupos y a mejorar el estilo de dirección.

Este modelo considera como irracional todo comportamiento que está en contra del objetivo común de la organización. Este concepto puede llevarnos a un planteamiento autoritativo de la organización, pues para alcanzar la unidad uno debe aceptar las opiniones racionales de los directivos.

Este modelo no tiene en cuenta la existencia de posibles ideas conflictivas acerca de intereses, valores y objetivos que se pueden presentar dentro de una organización.

- b) **Modelo B. Pluralista.** Este modelo reconoce la existencia de muchas fuentes de conflicto entre los diversos intereses planteados (accionistas, directivos, trabajadores). Existe una pluralidad de grupos de interés, todos ellos con distintos objetivos y lealtades que han de ser coordinados. Esto implica reconocer que las decisiones se toman bajo presiones de diversos grupos: Gobierno, leyes, trabajadores, etc. Los diversos grupos desencadenan tensiones dentro de la organización, que han de ser mantenidos en equilibrio para que ésta sobreviva.

Por lo tanto, aceptar la existencia del conflicto y canalizarlo a través de mecanismos institucionalizados (por ejemplo negociación colectiva), puede ayudar a equilibrar los diversos conflictos de intereses. La organización se adapta a las presiones externas e internas, los conflictos no se reprimen, sino que se internalizan en la organización y se absorben.

- c) **Modelo C. Conflicto de clases.** Este nuevo modelo no es fácilmente aceptado por los empresarios. Critica duramente el pluralismo (modelo B), pues no está de acuerdo con que el conflicto puede ser institucionalizado, ya que existen diferencias básicas entre las partes en conflicto que son demasiado fundamentales para permitirles llegar a un compromiso.

El modelo no considera que exista igual poder representativo para los trabajadores y los directivos. También precisa que son los directivos los que determinan los términos en que se define cualquier problema y, por tanto, son ellos los que determinan los límites de cualquier discusión.

- d) **Modernas líneas de pensamiento consideran que los conflictos son inevitables y algunas veces necesarios. Las implicaciones de los conflictos son que son negativos para los individuos y para la consecución de los objetivos de la empresa. Pero también se reconoce que sólo a través de la clarificación de problemas se puede llegar a alcanzar la solución de éstos y se pueden potenciar las innovaciones y los cambios dentro de la organización.**

Por tanto, los conflictos han de ser controlados y algunas veces estimulados, para sacar a la superficie problemas latentes y para asegurar que se aplica la solución más efectiva posible.

12.3. Métodos para la resolución de conflictos.

- a) **Estilo de dirección participativo.** Un estilo de dirección menos autoritativo reduce el número de conflictos. Cuando los directivos están cercanos a los trabajadores y tienen en cuenta las circunstancias en las que se mueven éstos, se reduce el número de conflictos.

También incluye la idea de realizar cambios en la organización para reducir las labores de supervisión y para dar al trabajador un mayor control sobre su trabajo.

- b) **Diseño del trabajo.** Relacionado con el agrandamiento y enriquecimiento del trabajo, conceptos ya vistos en el apartado que analiza el stress en el trabajo y su solución.
- c) **Comunicación.** Cualquier mejora de ésta es beneficioso para la organización. Sin embargo, no existe la garantía de que, si las comunicaciones son buenas, los trabajadores actuarán racionalmente y aceptarán las decisiones de la dirección. Conocimiento no significa aceptación.

- d) **Negociación colectiva.** Las principales características de ésta son, que cada parte reconoce el derecho de la otra de estar representado en términos de igualdad y tratar de identificar intereses comunes y formas de llegar a un acuerdo en aquellos en los que difieran.

El resultado es la regularización conjunta del trabajo, mediante la creación de un marco normativo que gobierne las relaciones entre dirección y trabajadores y regule las condiciones de trabajo de éstos.

La dirección todavía considera, en muchas empresas, que la negociación colectiva sólo debería tratar algunos temas, como la contratación de nuevo personal o los salarios. Sin embargo, prefieren reservarse áreas relacionadas con la estrategia de la empresa, etc.

La posición de ventaja de cada parte en la negociación depende de:

- La forma en que están organizados y preparados organización y dirección.
- El ratio de capital frente a trabajo: cuanto más bajos sean los costes laborales, mayores posibilidades de conseguir aumentos salariales sustanciales.
- Grado de habilidad de cada parte para negociar.
- Tipo de mercado en el que la empresa opera: cuanto más cerca esté la compañía de una situación de monopolio, mayor posibilidad de pasar los costes a los consumidores a través del precio, por lo que los directivos otorgarán más fácilmente aumentos salariales.

- e) **Reuniones consultivas.** Realizadas en comités establecidos dentro de la organización, aunque el término también designa algunas veces los encuentros entre los sindicatos y las patronales.

Los comités consultivos sientan la base para:

- Establecer comunicaciones regulares entre los trabajadores y la dirección.
- Mantener a los trabajadores informados acerca de los planes y estrategias de la empresa.
- Recoger las sugerencias de los trabajadores.
- Permitir a los trabajadores exponer sus quejas relacionadas con las normas de trabajo, sistema disciplinar, etc.

Sin embargo, es deseable que estos comités no analicen temas relacionados con las retribuciones y salarios de los trabajadores. Los comités se encargan del análisis de los problemas existentes y de sugerir medidas que incrementen la productividad, reservando la determinación de los salarios para la negociación colectiva y otros comités.

- f) **Discusiones acerca de la productividad.** La diferencia aquí está en que, cuando se adoptan las decisiones, existe el suficiente control para ponerlas en práctica. Los directivos ofrecen ciertos "premios" a los trabajadores a cambio de incrementos de la productividad y la flexibilidad laboral, etc.

El objetivo a largo plazo es crear una atmósfera en la que los empleados aceptarán más fácilmente las condiciones de trabajo y estarán más dispuestos a elevar la productividad.

- g) **Discusiones informales.** Normalmente se producen entre el personal supervisor de los trabajadores y aquellos directivos más próximos a éstos en cuanto a responsabilidades, y tratan temas relacionados con horas extras, velocidad, personal asignado a cada máquina, etc.

Los acuerdos no escritos a que dan lugar, se convierten en costumbre y pueden dar lugar a normas formales más tarde. Sin embargo, aunque los acuerdos satisfagan a las líneas jerárquicas más bajas, puede que estén en conflicto con las ideas de los altos directivos. Los responsables de taller, etc., pueden estar satisfechos con los acuerdos, pues éstos garantizan el buen funcionamiento de su departamento; sin embargo, pueden estar en conflicto con la estrategia global de la empresa.

13. REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL.

- a) **Estilo de dirección participativo.** Un estilo de dirección menos autoritativo reduce el número de conflictos. Cuando los directivos están cercanos a los trabajadores y tienen en cuenta las circunstancias en las que se mueven éstos, se reduce el número de conflictos.

También incluye la idea de realizar cambios en la organización para reducir las labores de supervisión y para dar al trabajador un mayor control sobre su trabajo.

- b) **Diseño del trabajo.** Relacionado con el agrandamiento y enriquecimiento del trabajo, conceptos ya vistos en el apartado que analiza el stress en el trabajo y su solución.
- c) **Comunicación.** Cualquier mejora de ésta es beneficioso para la organización. Sin embargo, no existe la garantía de que si las

comunicaciones son buenas los trabajadores actuarán racionalmente y aceptarán las decisiones de la dirección. Conocimiento no significa aceptación.

- d) **Negociación colectiva.** Las principales características de ésta son que cada parte reconoce el derecho de la otra de estar representado en términos de igualdad y tratar de identificar intereses comunes y formas de llegar a un acuerdo en aquellos en los que difieran.

El resultado es la regularización conjunta del trabajo mediante la creación de un marco normativo que gobierne las relaciones entre dirección y trabajadores y regule las condiciones de trabajo de éstos.

La dirección todavía considera en muchas empresas que la negociación colectiva sólo debería tratar algunos temas, como la contratación de nuevo personal o los salarios. Sin embargo, prefieren reservarse áreas relacionadas con la estrategia de la empresa, etc.

La posición de ventaja de cada parte en la negociación depende de:

- La forma en que están organizados y preparados organización y dirección.
- El ratio de capital frente a trabajo: cuanto más bajos sean los costes laborales, mayores posibilidades de conseguir aumentos salariales sustanciales.
- Grado de habilidad de cada parte para negociar.
- Tipo de mercado en el que la empresa opera:

Aunque todavía subsisten empresas actualmente en las que la dirección se reserva exclusivamente a los niveles más altos de la escala jerárquica, el impacto de la legislación laboral, de la labor de las organizaciones sindicales y de ciertas políticas de personal, han reducido claramente muchas de las prerrogativas de los directivos.

La intervención de los empleados en la toma de decisiones tiene tres dimensiones:

- Aquella en la que empleados y trabajadores están dispuestos a compartir decisiones.
- Aquella en la que los empleados demandan y esperan poder influir en las decisiones y compartir esta prerrogativa con los directivos.
- Aquella donde la ley otorga el derecho de participación a los empleados o limita el poder de la dirección.

Existen tres líneas de pensamiento respecto a este tema:

- Los que están a favor de una "intervención activa de los empleados" para sacar a la luz las opiniones de los trabajadores y potenciar su cooperación para la consecución de los intereses comunes que comparten con la dirección.

Es un intento por parte de los altos niveles jerárquicos de mantener la autoridad establecida.

- Los que están a favor de la llamada "democracia industrial". Este es un punto de vista apoyado por los sindicatos. Con ello se pretende extender la participación de los trabajadores en la toma de decisiones a través del fortalecimiento de las organizaciones sindicales dentro de las empresas y a través de la ampliación de temas a abordar en la negociación colectiva.

- "Participación de los trabajadores". Pretende el nombramiento de representantes de los trabajadores dentro de los órganos de dirección (distinto de cooperativas).

Participación de los trabajadores.

- a) **Participación financiera.** Limitada al sector privado. Otorga a los trabajadores una parte de los beneficios o participaciones en la empresa. Es común en Estados Unidos, Reino Unido, Francia y los Países Bajos.
- b) **Participación relacionada con las tareas a realizar.** Da la oportunidad a cada trabajador de influir o contribuir en aquellas decisiones que afectan directamente al trabajo que han de realizar y a sus relaciones con el resto de la organización (sugerencias, estudios de actitud, agrandamiento y enriquecimiento de los trabajos, rotación de puestos, grupos de trabajo autónomos).
- c) **Información y comunicación.** Es de capital importancia para todo sistema de participación de los trabajadores.

Los tipos de información a los que nos referimos son:

- Información respecto al trabajo: descripción de éste, detalles del contrato, seguridad, etc.).
- Información general: productos, clientes, nombramientos, etc.
- Información de marketing: estrategias, ventas, exportaciones, competidores, etc.
- Información acerca de las políticas y planes de la empresa.

- Información financiera.

Los trabajadores, en la práctica, no pueden participar en la dirección de una empresa si las estructuras de comunicación son pobres o inexistentes, o cuando la información es retenida por la dirección o dada de forma aleatoria e irregular en el tiempo.

- d) **Consultas y negociaciones.** Su principal característica es su naturaleza colectiva. Aquí, normalmente, los representantes de los trabajadores son miembros de sindicatos que se dedican exclusivamente a la realización de estas laborales.

Mediante las consultas, la dirección busca conocer las opiniones de los trabajadores a través de sus representantes para, más tarde, tomar decisiones o tomar parte en la negociación colectiva.

La negociación normalmente se encauza a armonizar los intereses divergentes de la dirección y los trabajadores y a llegar a acuerdos acerca de temas de interés común.

- e) **Codeterminación.** Aquí los representantes de los trabajadores toman parte de forma activa y en igualdad de condiciones con la dirección en la elaboración de políticas o estrategias. Se restringe a aquellas decisiones que en el futuro pueden influir en aquellos que las han tomado.

14. PRESENTE Y FUTURO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

14.1. Nuevos modelos de trabajo.

No hay duda de que para la mayoría de los directivos la flexibilidad laboral y la reestructuración en la organización que ello precisa, es uno de los prerrequisitos para alcanzar mayores cotas de productividad y de beneficios en el futuro. Un estudio del Institute of Manpower Studies (Atkinson, 1984), pone de manifiesto la forma que estas innovaciones van tomando. Dicho estudio predice un crecimiento de la polarización de la mano de obra en dos grupos: el grupo núcleo y el periférico (véase gráfico nº 7).

Los trabajadores dentro del grupo núcleo, tendrán altos niveles de seguridad con respecto a su puesto de trabajo y mayor facilidad para promocionarse dentro de la organización. A cambio, estos trabajadores ofrecerán alta flexibilidad funcional, permitiendo que se les transfiera rápidamente a otras actividades o departamentos dependiendo de las necesidades de la organización.

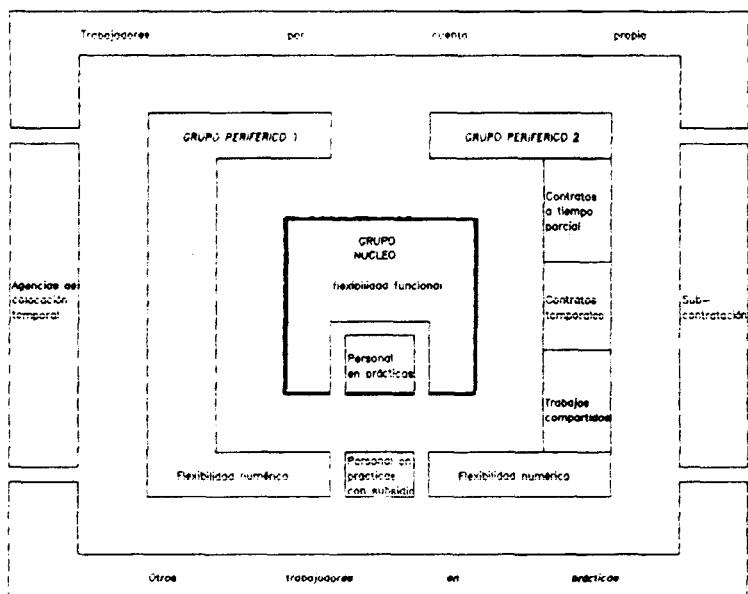
Fuera de este grupo hay una categoría secundaria de trabajadores (grupos periféricos):

Grupo 1: formado por trabajadores que precisan un relativo bajo nivel de habilidad y conocimientos, no específicos a la empresa (personal administrativo, conductores, peones, etc.). Tienen un número limitado de actividades, carecen de oportunidades de promoción y no precisan ofrecer flexibilidad funcional. Por el contrario, es la flexibilidad numérica la que asegura la adaptación rápida a la marcha y objetivos de la empresa mediante despidos o nuevos contratos.

Grupo 2: formado por los trabajadores contratados a tiempo parcial y aquellos con contratos en prácticas y temporales. este grupo aportaría flexibilidad numérica adicional a la organización.

Las actividades de los tres grupos se complementarían por otro grupo formado por trabajadores externos, incluyendo trabajadores por cuenta propia, agencias de personal temporal y personal subcontratado.

GRÁFICO Nº 7



Una organización así configurada facilita la existencia de una fuerza de trabajo que respondería rápida y fácilmente y de una forma barata, a cambios inesperados en el entorno y dentro de la propia empresa. Una organización que se contraería tan fácilmente como se expandiría y que mantendría bajos los costes por unidad de trabajo.

Otro estudio, realizado por el Henley Management College (Reino Unido), que entrevistó a directivos de 35 empresas, concluye que los entrevistados consideran que una fuerza de trabajo flexible y móvil es esencial para obtener un crecimiento sostenido de la empresa. La mayoría de los entrevistados esperaban de sus trabajadores que aceptasen un mayor grado de flexibilidad, tanto en su horario como en el tipo de actividades y trabajos a desempeñar.

Los cambios en los modelos de trabajo no han sido sólo debidos a las necesidades cambiantes de los empresarios, sino que también han sido debido a cambios en la oferta de mano de obra. Por ejemplo, el número de mujeres en el mercado de trabajo se ha incrementado sustancialmente en los últimos años. Otro factor importante ha sido el incremento del número de trabajadores por cuenta propia.

14.2. Nuevas formas de trabajo.

- a) Trabajo desde casa a través de un terminal de ordenador.
- b) **Redes.** Es un sistema establecido por primera vez por la compañía Rank Xerox. Bajo este sistema, un grupo seleccionado de trabajadores deja la empresa y se establece por cuenta propia en otro lugar, pero siguen conectados a la empresa principal a través de terminales de ordenador. Rank Xerox proporciona un máximo del 50% del trabajo a realizar por el grupo, que ha de ofrecer el resto de sus servicios a otras organizaciones.

Las razones para el uso de este sistema son:

- **Costes:** los salarios suponen menos de un tercio de lo que suponían cuando los miembros del grupo trabajaban para la empresa exclusivamente. Los costes de oficina (limpieza, mantenimiento, alquiler, etc.), se reducen también en dos tercios.
 - **Motivación:** se demostró que un creciente número de trabajadores quería poseer un mayor grado de control sobre la forma en que se organizaba su trabajo. Una vez que se establecieron por cuenta propia, su productividad y motivación aumentó.
- c) **Oficinas comunes.** Hasta ahora sólo desarrolladas en Estados Unidos. Son centros de trabajo donde el personal de distintas empresas comparten oficinas e instrumentos de trabajo, estando conectados a sus respectivas sedes centrales a través de ordenadores.

Las desventajas de este sistema son los problemas de supervisión que llevan consigo y la dificultad de mantener la confidencialidad y el secreto de la información en unas oficinas que se comparten con personas ajenas a la empresa.

14.3. Formación continua de personal.

La filosofía tradicional en la mayoría de las empresas considera que la formación de personal es una actividad que se realiza al comienzo de la vida laboral de cada trabajador y de una vez para siempre.

Este punto de vista, sin embargo, es totalmente inadecuado en una sociedad turbulenta e inestable como la actual, dominada por los

cambios producidos por el desarrollo tecnológico, los altos niveles de desempleo y el alto grado de competencia en los mercados.

La formación en el trabajo se considera como una "intervención" deliberada en el aprendizaje continuo y diario que se produce al desarrollar una actividad. En este contexto, la necesidad de formar a los trabajadores ha de satisfacer dos requisitos:

- Debe ser el resultado de un análisis riguroso de las necesidades de la empresa.
- Debe ser de la suficiente importancia para merecer intervención.

Los trabajadores a preparar y formar, los objetivos marcados y las características de organización, deberían ser los factores que determinasen la estrategia a seguir en cuanto a la formación de personal.

Si la formación de personal ha de competir con éxito con otras actividades alternativas para utilizar los recursos disponibles, la efectividad de las inversiones en formación ha de ser demostrada. Esto precisa de un método específico para definir problemas y especificar cómo éstos se podrían resolver a través de la formación de los trabajadores, enseñándoles nuevas habilidades, etc. También, se precisan expertos que elijan las estrategias más efectivas y decidan qué enseñar al personal para mejorar la situación de la empresa. Para ayudarse en estas elecciones, se debe de usar una matriz utilizando información relativa a cada situación.

15. BIBLIOGRAFIA

- * **Harper/Sally** "Personnel Management Handbook".
Editorial Gower Ltd. 1990
- * **Appleby, Robert D.** "Modern Business Administration".
Editorial Pitman. 1992
- * **Baglioni, Guido y
Crouch, Colin** "European Industria Relations: The
challenge of flexibility". Editorial Sage
Publications Ltd. 1992
- * **Stivill, Jordi y
Hoz, José M. de la** Autores del capítulo dedicado a
España. 1990
- * **Torrington, D. y
Hall, L.** "Personnel Management - A new
approach". Editorial Prentice-Hall.
1990

