

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

FUNDACIÓN GENERAL DE LA UNED

Departamento de Economía Aplicada Cuantitativa I

**CURSO DE EXPERTO UNIVERSITARIO EN
GESTIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS
SOCIALES Y DE TERCERA EDAD**

TOMO 1

**MODULO I. GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

MODULO II. HABILIDADES DIRECTIVAS

AUTORES

Rocío Aubarede Soriano

Licenciada en Psicología Social por la UNED.

Experto en Gestión y Dirección de Centros Residenciales para personas mayores.

Directora del Centro Residencial de la Comunidad de Madrid "San Sebastián de los Reyes".

Profesora Tutora de Psicología social en la UNED.

Hilda Losada Fuente

Diplomada en Trabajo Social por la U. Valladolid.

Experta en Gestión de recursos de la Dependencia para la 3ª Edad.

Responsable de implantación de Sistemas de Calidad (ISO-9001, UNE,...).

Raquel Vadillo Montoya

Estudios de Trabajo Social en la UNED.

Experta en gestión y planificación de Recursos Humanos.

Responsable de implantación de Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales y Ergonomía.

Miriam Dávila Calvo

Diplomada en Terapia Ocupacional por la U. Autónoma de Madrid.

Técnico de nivel superior en Prevención de Riesgos Laborales: especialidad de Higiene Industrial, Seguridad en el Trabajo, Ergonomía y psicología aplicada

Experta en instauración y coordinación de programas de intervención social y terapéutica en personas dependientes.

INDICE

MODULO 1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN. 11

1. LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN..... 16

2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS..... 30

2.1. FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH).	32
2.2. DISEÑO Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.	33
2.2.1. Diseño.....	33
2.2.2. Análisis.....	34
2.2.2.1. Métodos de Análisis de puestos de trabajo.	35
2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.	37
2.3.1. Plantilla.	37
2.3.2. Descripción de las tareas del puesto.....	38
2.4. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	40
2.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	44
2.5.1. Finalidad.....	45
2.5.2. Barreras al sistema de evaluación del desempeño.	47
2.5.3. Los diferentes Tipos de evaluación del desempeño.....	48
2.5.3.1. Los enfoques de la evaluación del rendimiento.	48
2.5.4. Criterios de la evaluación.	50
2.5.4.1. Uniformidad frente a heterogeneidad.	50
2.5.4.2. Selección de criterios.	52
2.6. LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN.	55
2.6.1. La evaluación por objetivos.	56
2.6.2. La evaluación por escalas.....	58
2.6.3. La evaluación por medio de acontecimientos significativos/predeterminados.....	58
2.6.4. La evaluación abierta.....	59
2.6.5. El cuestionario de evaluación.....	60
2.7. EL CLIMA LABORAL.....	62
2.7.1. Medición del clima laboral.	64
2.8. LA MOTIVACIÓN.	71

3. SELECCIÓN DE PERSONAL. 83

3.1. RECLUTAMIENTO.	83
3.2. MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO.	84
3.3. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	86
3.4. TÉCNICAS DE SELECCIÓN.	88
3.4.1. Test psicológico.....	88
3.4.2. Pruebas de conocimientos o de capacidad.	90
3.4.3. Test de aptitud.....	90
3.4.4. Test de personalidad.	90

3.4.5. Técnicas de simulación.	91
3.5 LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	91
3.5.1. Tipos de entrevista.	92
3.5.2. Factores y tácticas que influyen en el desarrollo de la entrevista.	94
3.5.3. Fases de la entrevista de selección.....	96
3.5.4. Obtención de información.	98
3.5.5. Evaluación de candidatos.	99
3.5.6. Informe de evaluación.	100
3.5.7. Comprobación de datos.	100
3.5.8. Reconocimiento médico.	100
3.5.9. Control de referencias. Examen de documentos.	101
3.5.10 Acogida de personal.	101
4. FORMACIÓN DE PERSONAL.	104
4.1. LA FORMACIÓN COMO ELEMENTO DE ADAPTACIÓN AL MERCADO.	104
4.2. EL CICLO COMPLETO DE LA FORMACIÓN.....	109
4.3. LAS ÁREAS DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	120
4.4 ELEMENTOS DE LA FORMACIÓN.	123
5. LEGISLACIÓN LABORAL E INTRODUCCIÓN AL DERECHO DEL TRABAJO.	126
5.1. OBJETO DEL DERECHO DE TRABAJO.....	126
5.2. CONTENIDO DEL DERECHO DEL TRABAJO.	127
5.3. PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN DEL DERECHO.....	128
5.4. SEGURIDAD SOCIAL.....	129
5.4.1. Aspectos básicos y regímenes de la Seguridad Social.....	130
5.5. CONTRATACIÓN.	131
5.6. TIPOS DE CONTRATO.	132
5.6.1. Contratos de trabajo por tiempo indefinido ordinario.	132
5.6.2. Contratos Formativos.....	134
5.6.2.1. Contrato para la formación y el aprendizaje.....	134
5.6.2.2. Actividad formativa.....	137
5.6.2.3. Contrato en prácticas.....	139
5.6.3. Contratos de duración determinada.	143
5.6.3.1. Contrato de obra o servicio determinado. Formalización, duración y jornada.	143
5.6.3.2. Contrato eventual por circunstancias de la producción	146
5.6.3.3. Contrato de interinidad.	150
5.6.3.4. Contrato de trabajo a tiempo parcial. Formalización, duración y jornada:	iError! Marcador no definido.
5.6.3.5. Contrato de trabajo fijo discontinuo. Formalización y duración:.....	iError! Marcador no definido.
5.6.3.6. Contrato de trabajo de relevo. Formalización, duración y jornada:	iError! Marcador no definido.

- 5.6.4. Contratos para personas con discapacidad. **iError! Marcador no definido.**
 - 5.6.4.1. Contrato indefinido para personas con discapacidad. **iError! Marcador no definido.**
 - 5.6.4.2. Contrato de trabajo indefinido para personas con discapacidad procedentes de enclaves laborales. **iError! Marcador no definido.**
 - 5.6.4.3. Contrato temporal de fomento de empleo para personas con discapacidad. **iError! Marcador no definido.**
 - 5.6.4.4. Contrato para la formación y el aprendizaje de personas con discapacidad. **iError! Marcador no definido.**
 - 5.6.4.5. Actividad formativa: **iError! Marcador no definido.**
 - 5.6.4.6. Contrato en prácticas para personas con discapacidad **iError! Marcador no definido.**
- 5.7. EL PERIODO DE PRUEBA. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 5.8. EXTINCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 5.9. DERECHOS Y DEBERES BÁSICOS DE LOS TRABAJADORES. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 5.10. SEGURIDAD E HIGIENE. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 5.11. LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 5.12. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**

MODULO II. HABILIDADES DIRECTIVAS

1. LA DIRECCIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES.

- **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 1.1. INTRODUCCIÓN **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 1.2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 1.2.1. El impulso político **iError! Marcador no definido.**
 - 1.2.2. Identificación de obligaciones y valores. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.2.3. Misión, visión y valores. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.2.4. Análisis del entorno y de la organización **iError! Marcador no definido.**
 - 1.2.5. El análisis de riesgos. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.2.6. Diseño de líneas estratégicas... **iError! Marcador no definido.**
 - 1.2.7. El mapa estratégico. **iError! Marcador no definido.**
- 1.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 1.4. HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 1.5. COMPONENTES PRINCIPALES DE LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 1.6. COMPORTAMIENTO DEL MANDO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 1.7. EL PLAN ESTRATÉGICO O PROGRAMA. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 1.7.1. Los Objetivos. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.7.2. Las partes del plan estratégico. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.7.3. Criterios para evaluar la viabilidad de un plan. Análisis DAFO. **iError! Marcador no definido.**
- 1.8. CONTROL POR RESULTADOS. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 1.8.1. Definición de control. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.8.2. El control de la Gestión **iError! Marcador no definido.**

- 1.8.3. Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.8.4. Condiciones que influyen en el control de gestión. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.8.5. Fines del control de gestión. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.9. EL LIDERAZGO. ENFOQUES. ESTILOS DE LIDERAZGO **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 1.9.1. Importancia del Liderazgo. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.9.2. Cualidades y competencias del Líder. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.9.3. El Líder. Ventajas y desventajas **iError! Marcador no definido.**
 - 1.9.4. El Líder frente a los cambios. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.9.5. Enfoques del liderazgo. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.9.6. Estilos de liderazgo. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.9.7. Estilo de liderazgo en función de la madurez de los empleados. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.10. EL DIRECTOR Y EL TRABAJO EN EQUIPO. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 1.10.1. Herramientas para desarrollar el trabajo en equipo. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.10.2. Comunicación con el equipo. ... **iError! Marcador no definido.**
 - 1.10.3. La motivación **iError! Marcador no definido.**
 - 1.10.4. Delegación y asignación de tareas. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.11. GESTIÓN DEL TIEMPO **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 1.11.1. Introducción **iError! Marcador no definido.**
 - 1.11.2. Los tiempos de trabajo **iError! Marcador no definido.**
 - 1.11.3. Los sistemas para controlar y administrar el tiempo **iError! Marcador no definido.**
 - 1.11.4. Los principales ladrones del tiempo: como tratarlos **iError! Marcador no definido.**
 - 1.11.5. Nuestra aliada: la agenda. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12 FLUJOS DE TRABAJO **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 1.12.1. ¿Qué es un flujo de trabajo? ... **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.2. Objetivos de los flujos de trabajo. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.3. Beneficios de los flujos de trabajo. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.4. Diagrama de flujo. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.4.1. Símbolos. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.5. Preparación del diagrama de flujo. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.5.1. Pasos previos **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.5.2. Construcción **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.6. Utilización **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.7. Ventajas y dificultades. **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.8. Tipología **iError! Marcador no definido.**
 - 1.12.9. El flujo en el trabajo diario. **iError! Marcador no definido.**
- 2. TRABAJO EN EQUIPO. iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 2.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL TRABAJO EN EQUIPO **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 2.2. DIFERENCIA ENTRE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 2.3. TIPOLOGÍA DE EQUIPOS DE TRABAJO. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 2.3.1. En función de la Organización. **iError! Marcador no definido.**
 - 2.3.2. Otro tipo de Equipos de trabajo: en función de la gestión. **iError! Marcador no d**
 - 2.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL EQUIPO DE TRABAJO. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 2.4.1. Ventajas **iError! Marcador no definido.**
 - 2.4.2. Inconvenientes. **iError! Marcador no definido.**

- 2.5. PUESTA EN MARCHA DE UN EQUIPO DE TRABAJO **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 2.5.1. Fases de los equipos de trabajo **¡Error! Marcador no definido.**
- 2.6. EL PROYECTO EN UN EQUIPO DE TRABAJO. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 2.7. ROLES DENTRO DEL EQUIPO. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 2.8. PENSAMIENTO DE EQUIPO. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 2.9. COHESIÓN DENTRO DE UN EQUIPO. .. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 2.10. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 2.11. REUNIONES DE EQUIPO. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 2.12. EVALUACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 2.12.1. Estrategias de mejora del rendimiento de un equipo **¡Error! Marcador no definido.**

3. LA COMUNICACIÓN. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

- 3.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 3.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN ... **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 3.3. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 3.4. PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 3.5. COMUNICACIÓN INTERNA. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 3.5.1. Valor de la comunicación interna **¡Error! Marcador no definido.**
 - 3.5.2. Tipos de comunicación interna **¡Error! Marcador no definido.**
- 3.6. COMUNICACIÓN EXTERNA **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 3.7. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 3.7.1. Estructura del plan estratégico de comunicación **¡Error! Marcador no definido.**
 - 3.7.2. Planes de comunicación **¡Error! Marcador no definido.**
- 3.8. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 3.9. VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

4. TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

- 4.1. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 4.2. OBJETIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 4.3. LA DECISIÓN: VARIABLES DESTACABLES. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 4.4. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 4.5. CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES. .. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 4.5.1. Decisiones programadas. **¡Error! Marcador no definido.**
 - 4.5.2. Decisiones No programadas. ... **¡Error! Marcador no definido.**
- 4.6. CONTEXTOS EN LA TOMA DE DECISIONES **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 4.7. BARRERAS. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 4.8. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

5. LA NEGOCIACIÓN EN LAS EMPRESAS. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

- 5.1. NEGOCIACIÓN: PREMISAS. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 5.2. COMO PREPARAR UNA NEGOCIACIÓN. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 5.2.1. Preparación del ambiente físico. **¡Error! Marcador no definido.**
 - 5.2.2. Preparación psicológica. **¡Error! Marcador no definido.**
- 5.3. FASES DE UNA NEGOCIACIÓN. **¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

- 5.3.1. Partes de una negociación..... **iError! Marcador no definido.**
- 5.3.2. Fases de la negociación. **iError! Marcador no definido.**
- 5.4. EL MODELO DE LAS OCHO FASES. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 5.5. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: NEGOCIACIÓN COOPERATIVA VS. COMPETITIVA. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 5.6. VARIABLES Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN. iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

- 6.1. DEFINICIÓN. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.2. ELEMENTOS DE UN SISTEMA INFORMÁTICO: **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.3. DISEÑO EN BASE A PROCESOS **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.5. CICLO DE VIDA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.6. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.7. TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.8. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.9. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.10 PLANIFICACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 6.10.1. Instrumentos para la planificación de los recursos **iError! Marcador no definido**
- 6.11. COMPONENTES DE UN PLAN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.12. EL S.I.U.S.S **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 6.13. SISTEMA DE INFORMACIÓN WEB DE LOS RECURSOS SOCIALES DE ESPAÑA (SIGMAYORES) **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 6.13.1. Objetivos **iError! Marcador no definido.**
 - 6.13.2. Contexto..... **iError! Marcador no definido.**
 - 6.13.3. Metodología **iError! Marcador no definido.**
 - 6.13.4. Conclusiones..... **iError! Marcador no definido.**

7. PROTECCIÓN DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL. iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

- 7.1. INTRODUCCIÓN. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 7.2. DEFINICIONES. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 7.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN..... **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 7.4. ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS DE SEGURIDAD. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 7.4.1. Niveles de seguridad..... **iError! Marcador no definido.**
- 7.5. DERECHOS..... **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 7.6. LA AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 7.7. ¿CÓMO CUMPLIR CON LA LOPD? **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 7.8. CONSENTIMIENTO DEL AFECTADO. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 7.9. TIPOS DE SANCIONES. **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 7.10. MEDIDAS DE SEGURIDAD EN EL TRATAMIENTO DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL..... **iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 7.10.1. Encargado del tratamiento. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.10.2. Prestaciones de servicios sin acceso a datos personales. **iError! Marcador no de**

- 7.10.3. Delegación de autorizaciones. . **iError! Marcador no definido.**
 - 7.10.4. Acceso a datos a través de redes de comunicaciones. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.10.5. Ficheros temporales o copias de trabajo de documentos. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.10.6. El documento de seguridad. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.11. MEDIDAS DE SEGURIDAD APLICABLES A FICHEROS Y TRATAMIENTOS AUTOMATIZADOS **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 7.11.1. Funciones y obligaciones del personal. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.11.2. Registro de incidencias. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.11.3. Control de acceso. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.11.4. Gestión de soportes y documentos. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.11.5. Identificación y autenticación. . **iError! Marcador no definido.**
 - 7.11.6. Copias de respaldo y recuperación. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.12. MEDIDAS DE SEGURIDAD APLICABLES A LOS FICHEROS Y TRATAMIENTOS NO AUTOMATIZADOS **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 7.12.1. Obligaciones comunes. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.12.2. Dispositivos de almacenamiento. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.12.3. Custodia de los soportes. **iError! Marcador no definido.**
 - 7.13. CONCLUSIONES. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 8. DIFUSIÓN DE PROGRAMAS Y SERVICIOS A LA SOCIEDAD..... iERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- 8.1. CARTAS DE SERVICIOS. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 8.1.1. Las Cartas de Servicios: Definición. **iError! Marcador no definido.**
 - 8.1.2. Misión de las Cartas de Servicios. **iError! Marcador no definido.**
 - 8.1.3. Principios internos. **iError! Marcador no definido.**
 - 8.1.4. ¿Qué implican las Cartas de Servicios? **iError! Marcador no definido.**
 - 8.1.5. Contenido. **iError! Marcador no definido.**
 - 8.1.6. Ciclos de vida de una Carta de Servicios **iError! Marcador no definido.**
 - 8.1.7. El proceso de Elaboración y Aprobación de la Carta de Servicios. **iError! Marcador no definido.**
 - 8.1.8. Certificación de Cartas de Servicio. **iError! Marcador no definido.**
 - 8.1.9. Errores a evitar en la elaboración de la Carta de Servicios. **iError! Marcador no d**
 - 8.2. LA IMAGEN CORPORATIVA. **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 8.2.1. Ámbitos en los que se trasmite la imagen corporativa **iError! Marcador no defin**
 - 8.3. EL MARKETING Y LOS CENTROS DE SERVICIOS SOCIALES **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 8.4. DEFINICIÓN **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**
 - 8.4.1. Importancia del Marketing en el sector de los Servicios Sociales **iError! Marcador no definido.**
 - 8.4.2. El Marketing-Mix de los Servicios Sociales **iError! Marcador no definido.**
 - 8.4.3. Conclusiones. **iError! Marcador no definido.**
 - 8.5. IMPLANTACIÓN DE UNA PÁGINA WEB . **iError! MARCADOR NO DEFINIDO.**

MODULO I
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN.

Toda asociación de personas para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficacia posible. Esta coordinación no se consigue con el simple deseo de que eso sea así, será necesario vencer una serie de factores que influyen en el desarrollo del comportamiento de las personas. Un primer paso será el establecimiento de unos objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, sino en busca de esos objetivos que persigue la organización.

La organización como estructura es definida como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo con un plan previsto y si nos ceñimos al concepto de empresa, podemos definirla como una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para la consecución de un fin, que requerirá 4 elementos esenciales:

- Existencia de unos objetivos.
- Establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos.

- Consecuencia de lo anterior es el resultado esencialmente perseguido y objeto de su existencia, la producción de unas salidas OUTPUTS en forma de bienes o servicios.
- Por otra parte, si nos referimos a la otra perspectiva, es decir, a un conjunto de actuaciones prácticas, la acción de organizar incluirá una serie de conductas, actitudes o procesos sociales mediante los cuales se pretende llegar a unas metas.

El objetivo esencial de un centro de Servicios Sociales es el cuidado y atención de estos, y también de sus familiares, que se sientan atendidos y satisfechos con el servicio prestado por el centro, pero buscar la satisfacción del cliente implica buscar la satisfacción del trabajador. Aquella no se puede alcanzar si esta no se materializa antes. La pregunta: *"¿quién es más importante el cliente o el trabajador?"* es imposible de responder. No porque sea un misterio o porque obligue a filosóficas lucubraciones, sino porque está, teóricamente, mal planteada. La importancia de uno supone la importancia del otro. En ese sentido, si afirmamos que el cliente es importante estamos asumiendo que el trabajador también lo es. Entre ambos existe una relación simbiótica. Por ello, en la base de la propuesta que sugiere calificar a los trabajadores como "clientes internos" -y tratarlos como tales: "clientes" -se encuentra el reconocimiento de esa relación.

Sin embargo, el problema no tiene que ver con la forma como calificamos a los trabajadores: "colaborador", en lugar de subordinado; "potencial humano", en lugar de recurso humano; "Gerencia de Personas", en lugar de Gerencia de Personal; etcétera.

Todas ellas, expresiones de un discurso; que cuando no refleja

la realidad deviene contraproducente. El problema no es adjetivo sino sustantivo. Es un problema de fondo no de forma. Si el lenguaje se reduce a "un decir" que no exterioriza "un sentir" deja de ser tal. El lenguaje ayuda, siempre que los hablantes internalicen y compartan el mismo mundo de significados. Dadas las características que la realidad presenta, es de necesidad vital que quienes dirigen las organizaciones modifiquen -antes que los calificativos- su actitud con respecto a los trabajadores.

Quienes se desgañitan pregonando a los cuatro vientos la trascendencia de satisfacer al cliente y hacen poco -o nada- por satisfacer al trabajador aran en el desierto. Solo consiguen trabajadores y clientes insatisfechos.

Por otro lado, cada día los mercados se hacen más competitivos y la necesidad de "*hacer bien las cosas*", de pasar de la palabra a la acción, al interior de las empresas, es hoy, más que nunca, perentoria. Dado que son los trabajadores quienes se encargan de poner en movimiento a la organización es indispensable que reflexionen permanentemente en mejorar la calidad de su trabajo. Sin embargo, tal propósito será una ilusión si no existe satisfacción laboral. En consecuencia, los responsables de la Gestión de Personal deben diseñar e implementar los procesos técnicos que favorezcan el desarrollo y la satisfacción del trabajador; lo que redundará en la satisfacción del cliente.

La competencia es muy fuerte y la lucha por posicionarse en el mercado exige la búsqueda de nuevas maneras de satisfacer al cliente. Este es un escenario en donde el cambio, impulsado por el desarrollo de la tecnología, es vertiginoso. Frente a esa situación, las empresas deben aprovechar todas las fortalezas con las que cuentan. En especial, las que están relacionadas con el factor

humano. Aquí, precisamente, reside el carácter central y estratégico que ha asumido la Gestión del Personal en la empresa moderna.

La Gestión de Personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores. En estos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes. Las empresas -inmersas en un mercado competitivo-donde esto ocurra estarán destinadas al fracaso y extinción. Es imposible que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

Es un error creer que las buenas ideas solo provienen de personas con vasta instrucción académica o profesional. Las ideas también son fruto de la experiencia que se gana día a día. El trabajador de menor jerarquía, para mejorar su trabajo, cuenta con más información que el Gerente General. El trabajador que limpia las instalaciones, el encargado de la vigilancia o el obrero menos antiguo tienen dos cosas que son importantísimas: inteligencia e información. ¿Qué razones tendrían ellos para proponer nuevas ideas? ¿Qué razones tendrían para pensar en cómo mejorar su trabajo? Acaso lo harán *"porque tienen puesta la camiseta de la compañía"* o *"porque tienen tatuado el logo de la empresa en el pecho"* o *"porque le dan la oportunidad de trabajar"*. No, un trabajador insatisfecho hace lo mínimo necesario. Se mueve, en

unos casos, por inercia y, en otros, por reacción; jamás por iniciativa.

Por lo tanto, la razón principal por la cual los trabajadores tratan de mejorar permanentemente su rendimiento es porque perciben que esa mejora, de alguna u otra manera, los va a beneficiar.

Los responsables de la Gestión de Personal deben hacerse dos preguntas claves: ¿ofrece la empresa el marco necesario para que los trabajadores satisfagan sus necesidades?, si la respuesta es negativa deben pensar en las formas de revertir esa situación. Solucionado el inconveniente, pueden formularse la segunda pregunta: ¿qué debe hacerse para aprovechar la inteligencia y la información con la que cuenta el trabajador?

Solo en una circunstancia el trabajador puede mantener una actitud de mejora continua, que su nivel de satisfacción laboral sea alto. Esto es, cuando está convencido que el desarrollo de la organización supone el suyo. En una situación de crisis, por ejemplo, el trabajador sería capaz de seguir con el mismo dinamismo -incluso podría aumentarlo-si sabe que la luz al final del túnel alumbrará para todos., Si se consigue que el trabajador se convenza de ello es casi seguro que pondrá de su parte para superar la crisis, a pesar de la insatisfacción de sus necesidades. Las que definirá como pasajeras. Este trabajo de convencimiento o persuasión exige -entre otras cosas que los responsables de la Gestión del Personal tengan la capacidad de comunicarse, de establecer lazos de confianza y cordialidad con los trabajadores. Un Gerente de Recursos Humanos de rostro adusto, que no converse con ellos y que no se interese por conocer sus inquietudes de poca utilidad le será a la organización. En general, todos los que figuren

de supervisores en la empresa tienen el deber de identificar al trabajador que evidencia niveles de insatisfacción y proponer soluciones. El área de personal es la encargada de hacer el trabajo sistemático, de estudiarlo y recepcionar todos los aportes.

1. LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA. CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN.

Organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas..., en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen.

La organización consiste en diseñar una estructura en la que queden definidas las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad.

Mediante la organización las empresas disponen de sus medios materiales y humanos y establecen reglas de conducta para alcanzar las metas propuestas bajo los criterios de eficiencia.

Toda organización ha de cumplir dos requisitos:

- a) Coordinación entre los miembros de la empresa ya que cada departamento realiza tareas diferentes.
- b) Contar con estabilidad a lo largo del tiempo que le permita funcionar con seguridad y regularidad. No se debe cambiar la organización con frecuencia ya que ocasionaría

problemas y disfunciones.

Para alcanzar los objetivos es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación en las condiciones específicas en que se encuentre. El primer paso en la organización de la empresa será la definición o descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades y posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad que es lo que se llama estructura.

- **Niveles de Organización**

Podemos distinguir la existencia de diferentes niveles de organización según la dimensión de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el jefe. Si ésta es pequeña y tiene pocos empleados podrán ser dirigidos por un solo jefe. Si la empresa va creciendo y teniendo más trabajadores se tendrán que ir constituyendo mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados.

Los grupos de personas comprendidas en la estructura organizacional pueden estar entrelazadas entre sí de distintas formas lo que da lugar a distintas estructuras.

Cuando la tarea a ejecutar se realiza por una sola persona no se presentan problemas, pero si se exige la participación de varias personas es necesario organizarla.

Con este sistema de relaciones se pretende que:

- a) Cada individuo conozca lo que hacen los demás.

- b) Conocer sus funciones y sus obligaciones en el proceso de trabajo.
- c) Tener una información de todas las actividades que se desarrollan en el trabajo, con el fin de dar al trabajador una visión más clara y de conjunto que facilite la comprensión del objetivo final de la empresa.

Dentro del sistema deben existir:

- a) Unas reglas de trabajo.
- b) Una política de trabajo.

Ambas estarán implícitas o bien se pueden plasmar en un documento escrito.

- c) Unos manuales de instrucción y capacitación.
- d) Una cultura de la empresa, es decir, un conjunto de costumbres y maneras de actuar que de forma explícita o implícita están guiando y condicionando las decisiones de la empresa.

Todo ello marcará la estrategia a seguir.

Por tanto podemos decir que, los elementos fundamentales de que consta una organización son:

1. Unidades directivas: engloban la alta dirección y la dirección intermedia.
 - Alta dirección: directivos que toman decisiones estratégicas, deciden objetivos globales de la empresa.
 - Dirección intermedia: son mandos que tienen a su cargo a un grupo concreto de trabajadores.

2. Unidades de gestión funcional: conjunto de técnicos que estudian las diferentes funciones de la empresa para encontrar sus puntos fuertes y débiles.
3. Unidades de apoyo: personal de asesoramiento (fiscal, financiero, legal...)
4. Unidades operativas: es la base operativa (técnicos y trabajadores) que realizan directamente las actividades de la empresa.
5. Los canales de comunicación a través de los que se relacionan las personas.
6. Mecanismos de control para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Principios de Organización**

Son pautas con fines orientativos para la dirección de la empresa. Es necesario tener en cuenta estos principios antes de hacer la elección de una estructura.

Entre muchos principios que podríamos citar destacamos los siguientes:

- 1) Definición de objetivos de la empresa.
- 2) Unidad de mando: cada subordinado tenga un solo superior y que conozca que depende de él, y que el superior conozca sus subordinados.

Esto contribuye a una clara asignación de órdenes, evitando interferencias.

- 3) Unidad de dirección

- 4) Autoridad y responsabilidad: a mayor poder, mayor responsabilidad.
- 5) Extensión del control: fijar el ámbito de autoridad.
- 6) Homogeneidad de tareas.
- 7) Graduación o jerarquía de la autoridad. Debe estar claramente establecido quiénes tienen la facultad de ordenar la realización de las distintas tareas.
- 8) Equilibrio en la organización.

- **La Organización de la Empresa**

- *Según el tipo de empresa:*

Dentro de las empresas, se pueden encontrar diferentes tipos de estructura organizativa según el tipo de empresa, en líneas generales podemos hacer la siguiente clasificación:

Estructura jerárquica o lineal.

Sus características es que cada persona recibe órdenes de un solo jefe ya que prevalece el principio de jerarquía y de subordinación absoluta a su inmediato superior.

- *Ventajas*

- Simplicidad y claridad para su aplicación.
- Unidad de mando, cada subordinado responde ante un único jefe. No hay interferencia de poderes.
- La comunicación de información (ascendente) tanto como la comunicación de órdenes (descendente) es directa.
- Permite a los mandos inferiores tomar decisiones en

ausencia de superiores.

La disciplina se mantiene fácilmente.

- *Inconvenientes*

La concentración de poderes requiere la especialización en numerosas tareas y la realidad es que no se puede ser experto en todas ellas.

Cuando la empresa crece y la cadena de órdenes también, se incrementa la burocracia.

Es rígida e inflexible y puede dar lugar a un régimen dictatorial

Estructura funcional.

Su principal características es que los subordinados reciben las órdenes de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales estará especializado en diferentes áreas.

- *Ventajas*

Al ser los jefes especialistas, existe una mayor eficacia empresarial.

El asesoramiento del experto está a disposición de cada trabajador.

Comunicaciones rápidas.

- *Inconvenientes*

Pérdida de unidad de mando.

Se reciben órdenes de varios jefes que pueden ser contradictorias, lo cual conlleva a una posible confusión en la

ejecución de tareas.

- Menor disciplina.
- La especialización puede hacer olvidar los objetivos globales de la empresa.

Estructura mixta o jerárquica-funcional (en línea y staff).

Se basa en la distinción entre jefes con autoridad (tipo jerárquico) y técnicos especialistas que deben asesorar antes de tomar una decisión (tipo funcional). En este caso, el jefe recibe los informes de los técnicos (llamados staff) y bajo su responsabilidad toman la decisión pasando al encargado la orden de ejecutarla.

La función del staff consiste en informar, aconsejar, asesorar y apoyar técnicamente a las unidades de mando. No está autorizado ni para dar órdenes ni para tomar decisiones.

- Ventajas

- Permite el uso de especialistas que asesoran diversos departamentos.
- Se mantiene la unidad de mando.

- Inconvenientes

- A veces, los staffs dan opiniones sin sopesarlas debidamente ya que no tienen ninguna responsabilidad.
- Puede haber conflictos entre el staff y la autoridad formal.

Estructura por comité.

Las decisiones se llevan a cabo en grupo en vez de forma individual, repartiéndose la responsabilidad entre las personas que lo forman. Es decir, toman las decisiones mediante consenso.

- *Ventajas*

- Las decisiones se negocian y se toman por consenso.

- *Inconvenientes*

- Puede resultar dificultosa la propia dinámica del funcionamiento de la reunión (alianzas entre personas, presiones, etc.)

Estructura matricial.

Este tipo de organización utiliza dos variables organizativas, es decir, cada empleado tiene al menos dos jefes, el gerente funcional de tipo jerárquico, y el gerente del proyecto.

Estructura por divisiones.

La estructura por división es una unidad organizativa típica de las grandes empresas, que actúa como una "cuasi-empresa" con sus propios departamentos y objetivos, pero dependiendo de otra unidad superior, la dirección general.

o *Desde el punto de vista de estratégico:*

En la estructura de la empresa conviven, en armonía o conflictivamente, la organización formal y la organización informal.

OBJETIVOS → ESTRATEGIA → ORGANIZACIÓN

La **organización formal** es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la

empresa.

Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstos de antemano por la organización. Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa.

La **organización informal** se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad.

De esta manera, dos empresas con una organización formal similar serán diferentes, y también será distinto su funcionamiento, puesto que estarán integradas por personas que se adaptan de forma muy diferente a la organización formal.

Fases del proceso organizativo.

(Organización formal)

Para dotar de organización a una empresa es preciso seguir una serie de pasos:

1. Determinar claramente la actividad que se va a realizar; esto es, qué vamos a hacer.

2. Efectuar la división de esta actividad.
3. Ordenar las divisiones y señalar las personas que se responsabilizarán de cada una de ellas.
4. Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división, fijando el papel de cada uno de ellos.
5. Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.
6. Fijar un sistema de control. Las organizaciones interactúan siempre en un entorno muy cambiante al que han de adaptarse constantemente; por ello, la función organizativa no finaliza nunca. En esta fase se comprueba que la organización funciona como se había previsto, introduciéndose los ajustes necesarios para su mejora.

Al configurar la organización podemos considerar la empresa como un sistema compuesto, a su vez, por varios subsistemas, que serán las divisiones que, de forma intencional, establezca el nivel de dirección. Estas divisiones tienen sus propios objetivos y estructura. Al mismo tiempo, cada subsistema se relacionará con los demás y también con el sistema empresa.

La empresa se comunicará, así mismo, con el entorno; por eso, se afirma que es un sistema abierto. Si el sistema se configura adecuadamente, resulta que el «todo», es decir la empresa, será más que la suma de las partes o subsistemas en que se ha dividido. A la acción conjunta de las distintas divisiones se le llama **sinergia** (del griego *sinergia*, que quiere decir «cooperación»). La sinergia genera un mayor efecto en conjunto que la suma de los efectos que

produciría cada parte por separado.

○ *Según la división del trabajo:*

El creciente número de tareas que se llevan a cabo en una empresa y la complejidad que pueden llegar a alcanzar hacen necesaria la división del trabajo.

De este modo, la distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de éstas en bloques más o menos homogéneos conformarán una serie de unidades que se denominan departamentos, divisiones o áreas funcionales. Estas unidades pueden estructurarse según varios criterios:

- Organizaciones jerárquicas:
 - Funcionales.
 - Por productos.
 - Por mercados.
 - Mixto.
- Organizaciones no jerárquicas.

Estos mismos criterios servirán, además, para organizar los departamentos. Las organizaciones jerárquicas están centralizadas y se estructuran por niveles, mientras que las no jerárquicas tienen una estructura descentralizada y flexible; utilizan para su funcionamiento las técnicas más modernas en comunicación y tratamiento de la información.

Las organizaciones flexibles y con pocos niveles jerárquicos parecen estar mejor preparadas para un mundo tan cambiante como el actual. En este punto, hay que tener en cuenta factores

psicológicos, ya que cuanto más fácil sea modificar una organización, más estable será después su permanencia.

En estos casos, se habla de organizaciones dinámicamente estables, las cuales tienen vocación de permanencia y están orientadas al futuro.

- **Organigramas**

Un organigrama es la representación gráfica del conjunto de interrelaciones funcionales entre los diferentes departamentos de la empresa y entre los propios componentes de ésta.

Utilidad:

- Informan a los distintos componentes de una entidad de cuál es su posición.
- Ayuda a conocer fallos en la organización.
- Da a conocer conexiones entre los diferentes puestos de trabajo.
- Para que los terceros ajenos a la empresa conozcan interlocutores válidos.

Características:

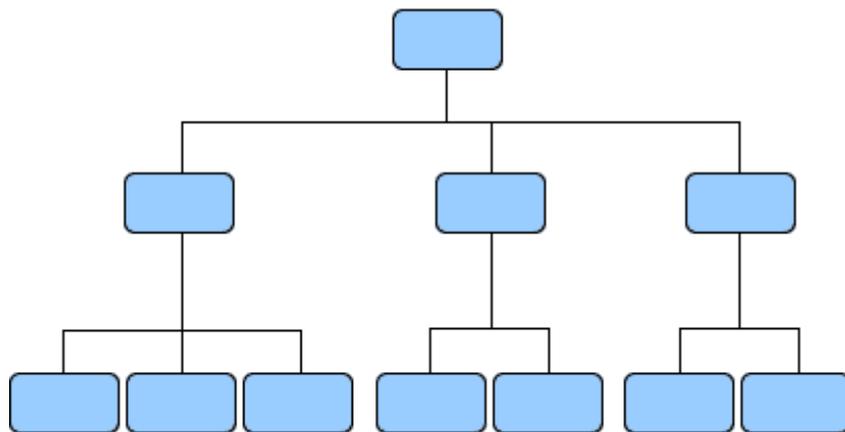
- Exacto, sencillo, claro y real (estructura actual de la empresa, no cuando se creó).
- Líneas de conexión de organigramas: se usan trazos continuos para representar relaciones jerárquicas y trazos discontinuos para señalar meros enlaces de comunicación (staff).
- Dimensiones de los rectángulos: deben ser siempre iguales

para unidades de idéntico rango, así a medida que la jerarquía disminuye se deber reducir la dimensión del rectángulo que representa el puesto.

Forma:

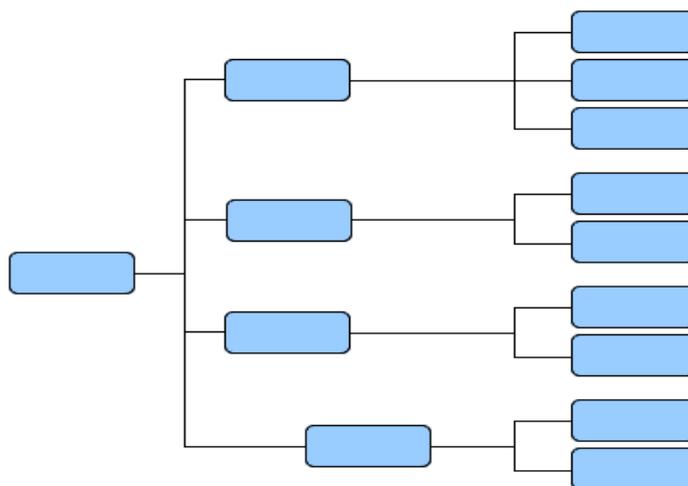
El organigrama puede ser vertical, horizontal o circular.

- Los organigramas verticales tienen forma piramidal representándose los niveles jerárquicos de arriba abajo.



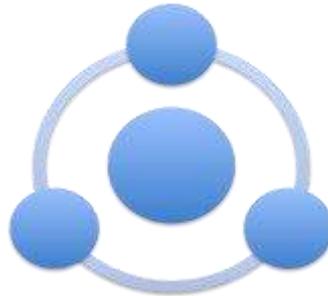
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- en un organigrama horizontal la representación se hace de izquierda a derecha,



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- en los organigramas circulares se realiza mediante círculos concéntricos que simbolizan cada uno de los distintos niveles.



Clases:

1) Por su finalidad:

- Organigramas informativos: se confeccionan con el objeto de informar al público en general sobre la empresa o institución de que se trate, con el objeto de contar con un esquema simplificado, sin detalle.
- Organigramas analíticos: debe contener con detalle toda la estructura de una empresa.

2) Por su amplitud:

- General: cuando abarca el conjunto completo de la organización de que se trate.
- Parcial: cuando se limita a reflejar una parte o sentir de la estructura.

3) Por el contenido:

- Estructurales: se limitan a poner de manifiesto los nombres de los elementos, su colocación en la línea jerárquica y las relaciones de autoridad.

- Funcionales: se reflejan las funciones o contenidos que tienen asignados los distintos órganos.
- De personal: se refieren a cargos o puestos de trabajo.

2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Cada vez son más las empresas que comprueban que la dirección de su personal es un factor esencial de éxito.

Se entiende por gestión de los RR.HH aquellas actividades necesarias para coordinar los RR.HH dentro de la organización.

Las políticas y prácticas en la dirección de los RR.HH., que están obteniendo mayor éxito, consideran como dimensiones básicas:

- Considerar como inversión y no como coste, sus esfuerzos en el ámbito de los RR.HH.
- Basar la eficacia del trabajo en la mejora continua del trabajo, en lugar de centrarla en la consecución de determinados estándares.
- Basar los sistemas de control en el compromiso individual de cada persona, en lugar del control basado en normas.
- Factores importantes en orden a la gestión eficaz de los RR.HH., son los siguientes:
- Las políticas de personal, deben responder a la cultura y filosofía de la empresa; en otro caso fracasarán.
- En cualquier caso, la gestión de RR.HH. debe ser desarrollada conjuntamente por los mandos directos y por el departamento de personal.

- Las prácticas del personal (selección, evaluación,...) deben tener una doble integración simultánea: integración entre sí e integración dentro de la estrategia de la empresa.
- El departamento de RR.HH. debe ser juzgado fundamentalmente por su aportación a la competitividad de la empresa.
- La subcontratación externa de la función del departamento de personal debe ser justificada en términos de ganancia en eficacia en la prestación de servicios de personal.
- Las prácticas de RR.HH. deben integrarse en la estrategia de la empresa, en base a tres consideraciones fundamentales:
 - o Ajuste entre sus contenidos.
 - o Ajuste entre el estilo directivo y la estrategia.
 - o Proceder por etapas a dicha integración.

Para elaborar la estrategia de Recursos Humanos partimos del conocimiento de la organización, su cultura y su situación competitiva. Este conocimiento debe centrarse tanto en los factores internos (¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en nuestra forma de funcionar?), como en los externos (¿Cuáles son las amenazas y las oportunidades del negocio?).

En definitiva y de cara a una buena gestión de los recursos humanos debemos partir de la definición, estructuración y conocimiento de las siguientes áreas:

- A. Funciones de los recursos humanos.
- B. Diseño y análisis de los puestos de trabajo.
- C. Descripción de puestos de trabajo.

D. Evaluación de desempeño.

E. Métodos de evaluación.

F. Clima Laboral.

G. Motivación del personal.

Dichas áreas son desarrolladas en los siguientes apartados.

2.1 Funciones de los recursos humanos (RRHH).

Las funciones de los RR.HH son muy heterogéneas y pueden clasificarse en seis grandes áreas:

1. **Planificación de RR.HH, reclutamiento y selección:** dentro de este campo podríamos incluir todos los análisis necesarios para especificar los requisitos de los trabajos individuales de la organización. También podemos incluir la predicción de RR.HH necesarios en el futuro para alcanzar los objetivos, desarrollar e implementar los planes para alcanzar estos requisitos; reclutar los RR.HH requeridos por la organización y seleccionar y contratar las personas para llenar los diferentes puestos de trabajo.

2. **Desarrollo de los RR.HH:** orientar y entrenar empleados, diseñar e incrementar sistemas de desarrollo organizativo; construir equipos dentro de la estructura de la organización; diseñar sistemas para aumentar las prestaciones de los empleados individuales y, asistir a los empleados en el desarrollo de sus carreras.

3. **Remuneración y prestaciones:** se diseñan e implementan un sistema de compensación y beneficios para todos los empleados y asegurarse de que el sistema sea claro y consistente.

4. **Relaciones laborales:** habrá que servir de intermediario entre la organización y los sindicatos y representantes de los trabajadores; también habrá que diseñar un sistema normativo de imposición de disciplina y resolución de agravios.

5. **Seguridad y salud:** desarrollar programas que aseguren la salud y seguridad de los empleados, así como prestar asistencia a los empleados con problemas personales que puedan influir en sus prestaciones de trabajo.

6. **Investigación de RR.HH:** crear una base de información de RR.HH y diseñar e incrementar sistemas de comunicación.

2.2 Diseño y análisis de los puestos de trabajo.

2.2.1 Diseño.

El diseño de puestos consiste en el proceso de estructurar el trabajo y designar qué actividades específicas deben llevar a cabo un individuo o un grupo de individuos. El diseño de puestos se divide en tres fases:

- La especificación de las tareas individuales: ¿Qué diferentes tareas deben ser desarrolladas?
- Especificar el método en que se prestaría cada tarea: ¿Cómo se desarrolla cada tarea?

¿Cómo se combinan las tareas individuales en puestos de trabajo específicos por ser asignadas a individuos?, ¿cómo se agrupan las tareas para formar puestos?

La clave para diseñar puestos satisfactoriamente consiste en equilibrar los requisitos de la organización y del trabajador.

Idealmente, se deben mezclar las necesidades técnicas de la realización con las necesidades sociales de los empleados; las vías para ello son las siguientes:

- Un puesto de trabajo necesita ser racionalmente demandante para los individuos y proveer algo de variedad, no necesariamente novedad.
- Los empleados necesitan estar dispuestos a aprender en el trabajo y continuar aprendiendo.
- Los empleados necesitan una mínima área de toma de decisiones de las que sean responsables ellos mismos.
- Los empleados necesitan un mínimo grado de soporte social y reconocimiento en el puesto trabajo.
- Los empleados necesitan estar dispuestos a relatar qué hacer y que producen para sus vidas sociales.
- Los empleados necesitan creer que el puesto de trabajo les lleva a un futuro deseable.

2.2.2 Análisis.

El análisis de puestos de trabajo es el proceso de determinar e informar sobre la naturaleza de un puesto de trabajo específico. Es la determinación de las tareas que comprende un puesto de trabajo y las habilidades, conocimientos y responsabilidades requeridas por el ocupante para una exitosa prestación del puesto de trabajo.

El producto final de un análisis de un puesto de trabajo es una descripción escrita de los actuales requisitos del puesto de trabajo. Los datos obtenidos de este análisis pueden servir como base para una variedad de actividades de RRHH.

Estas actividades incluyen:

- Descripción del puesto de trabajo: que es útil tanto para los actuales empleados y supervisores como para futuros empleados.
- Rediseño de puestos de trabajo: muchas veces el análisis indica cuando debe ser rediseñado un puesto de trabajo.
- Reclutamiento: esta información puede ayudar a identificar el tipo de personas a ser reclutadas.
- Selección: consistirá en encajar un individuo a un puesto. Para que el proceso sea exitoso es necesario conocer claramente en qué consiste el puesto, lo que determina qué diferentes actividades son necesarias.

2.2.2.1 Métodos de Análisis de puestos de trabajo.

a) La Observación.

Es un método simple y adecuado. Se puede utilizar sólo o con otros métodos de análisis de puestos de trabajo. Con la observación: una persona observará el desempeño del puesto y toma las notas pertinentes describiendo el trabajo.

Esto incluye qué se hace, cómo se hace, cuánto tiempo lleva, cuál es el entorno de trabajo y qué equipamientos se usa.

Un método particular de observación es el de estudio de movimientos y tiempos (también llamado de métodos y tiempos). Esto consiste en determinar en primer lugar la forma más eficiente de llevar a cabo una tarea o un trabajo.

El estudio de tiempos consiste en determinar cuáles son los elementos de un trabajo y cuánto tiempo lleva cada uno. El dispositivo del estudio de tiempos es determinar cuánto tiempo llevará a una persona media a desempeñar la tarea o el puesto en cuestión.

Un aspecto importante del método de observación es que el observador debe estar bien entrenado en saber qué es lo que debe llamar la atención y tomar nota. Suele tener que revisarse la información para asegurarse que no hay omisiones importantes. Es por esto, que se dice que el método de observación es más útil cuando los puestos de trabajo impliquen ciclos cortos y repetitivos; los puestos complicados o que no tengan ciclos cortos requerirán una observación muy larga que las haría impracticables.

No obstante, es un método muy útil en combinación con otros y, también es posible realizar muestreos de trabajo que consistiría en aplicar el método de observación coleccionando estadísticamente partes de las tareas de un trabajo, de esta manera se pueden realizar inferencias acerca de los requisitos de un puesto siempre que se haya tomado un número adecuado de muestras.

b) Las Entrevistas.

Es un método por el cual una persona conduce el análisis de trabajo a través de una entrevista con el trabajador. La entrevista se suele llevar a cabo en el lugar de trabajo y, pueden ser estructuradas o no estructuradas:

-No estructuradas: no tienen una lista de comprobación o un formato planificado; el formato se desarrolla según se desarrolla la entrevista.

-Estructuradas: sigue un formato prediseñado y tiene la ventaja de asegurar que todos los aspectos pertinentes del puesto están cubiertos; también hace más fácil comparar información obtenida de diferentes personas sobre el mismo puesto de trabajo.

El mayor inconveniente de este método es que puede ser muy extenso en el tiempo, debido al tiempo requerido para planificar y conducir las entrevistas. Este problema se desarrolla cuando varias personas son entrevistadas para el mismo puesto de trabajo.

c) Cuestionarios.

Los cuestionarios de análisis de puestos de trabajo son usualmente de 3 a 5 páginas que contienen a la vez preguntas objetivas y preguntas abiertas.

Este método puede obtener información de un gran número de empleados en relativamente poco tiempo, por eso los cuestionarios se usan cuando se necesita gran cantidad de información en relativamente poco tiempo o cuando el coste está limitado.

2.3 Descripción de los puestos de trabajo.

A partir de las técnicas de diseño y análisis mencionadas en los epígrafes anteriores se procede a realizar la descripción de puestos de trabajo (también llamado Perfil del puesto) de Centros de Servicios Sociales. Comenzando por su organigrama.

2.3.1 Plantilla.

La plantilla de referencia puede variar en función del centro o servicio prestado y también de los servicios que se contraten con empresas externas.

Dicha plantilla será organizada a través de planillas o cuadrantes (por categoría), donde figurarán los turnos tanto de jornada laboral como de descansos. De esta forma además, conoceremos en todo momento la presencia física diaria en el centro de cada categoría y establecer los ratios de atención obligatorios según el número de usuarios y grado de deterioro de los mismos. A mayor grado de dependencia mayor ratio de personal necesario para su atención.

Es decir, no se precisarán los mismos recursos humanos para cada uno de los posibles servicios de atención.

2.3.2 Descripción de las tareas del puesto.

Una vez determinado el perfil requerido para cada una de las categorías profesionales, es necesario realizar una descripción detallada de las tareas en categorías de especial relevancia como pueden ser: DUES, Auxiliares de clínica, limpieza,...; es decir, realizar un planning detallado de tareas diarias con el objetivo de conseguir una organización y gestión del tiempo eficaz y optima, evitando así duplicidad de trabajo, tiempos muertos, o incluso el olvido de alguna tarea por parte del personal. Este planning servirá además para fomentar el trabajo en equipo.

Estas tareas deben ser realizadas contando con la colaboración del personal, aportando ideas e iniciativas al respecto, de igual forma éstas deben ser revisadas y modificadas periódicamente, a partir del dialogo y permanente comunicación entre el personal y la dirección. Junto con el planning de trabajo se entrega a cada trabajador las normas generales de actuación.

A continuación, modo de ejemplo se describe el perfil del puesto de auxiliar de clínica y las tareas a desarrollar en un supuesto centro residencial de la tercera edad.

PLANNING DE TAREAS

Turno MAÑANA TAREAS DE AUXILIAR I
7:00-7:15 Leer libro de incidencias, comunicación de nuevos ingresos y preparar carro.
7:15 -9:00 Levantar y asear a los residentes del primer grupo.
9:00 -10:00 Desayuno residentes y medicación.
10:00 -11 :00 Hacer camas y reponer toallas del primer grupo.
11 :00 -11 :20 Desayuno personal.
11 :20 -11:40 Control de planta, paseos de los residentes más válidos.
11 :40 -12:15 Paseos, cambios posturales y cambio de pañales.
12:15 -12:30 Preparar comedor de planta y medicación.
12:30 -13:15 Comidas (pures) y sondas.
13:15 -14:15 Segundo turno de comidas.
14:15 -14:45 Siesta resto de residentes. Lavado de boca.
14:45 -15:00 Rellenar partes de incidencias, comidas, etc. Ordenar cuarto de lencería.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO
Nombre del puesto: Auxiliar de clínica/gerocultor
Dependencia: director, gobernante
FUNCIÓN: asistir al usuario de la residencia en la realización de las actividades de la vida cotidiana que no pueda realizar por si mismo, a causa de su incapacidad, efectuar aquellos
a. Higiene personal del usuario.
b. Según el plan funcional de las residencias, tendrá que efectuar la limpieza y mantenimiento de los utensilios del residente, hacer las camas, recoger la ropa, llevarla a la
c. Darles de comer a aquellos usuarios que no lo puedan hacer por si mismos. En este sentido, se ocupará igualmente de la recepción y distribución de las comidas a los usuarios.
d. Realizar los cambios posturales y aquellos servicios auxiliares de acuerdo con su preparación técnica que le sean encomendados.
e. Comunicar las incidencias que se produzcan sobre la salud de los usuarios.
f. Limpiar y preparar el mobiliario, materiales y aparatos de botiquín.
g. Acompañar al usuario en las salidas, paseos, gestiones, excursiones, juegos y tiempo libre en general. Colaborar con el equipo de profesionales mediante la realización de tareas
h. En todas las relaciones o actividades con el residente, procurar complementar el trabajo asistencial, educativo y formativo que reciban de los profesionales respectivos.
i. Actuar en la coordinación y bajo la responsabilidad de los profesionales de los que dependan directamente.
j. Sigilo profesional sobre los procesos patológicos que sufran los residentes, así como asuntos referentes a su intimidad.
k. En general, todas aquellas actividades que, sin ser especificadas antes, le sean encomendadas, que estén incluidas en el ejercicio de su profesión y preparación técnica, y

2.4 Modelo de Gestión por Competencias.

En la actualidad las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Es decir, fortalecer su activo humano. Generando para ello ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

La gestión por competencias trata de poner al servicio de la organización un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales que se conviertan en el núcleo de su actividad. Es decir, llegamos a la conclusión de que las competencias son, por un lado, algo que posee el trabajador y, por otro, algo que necesita la

organización.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, en una variedad de conocimientos o capacidades de cognitivas o de conducta.

Es cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa.

Existen dos tipos de competencias:

- Competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior a otro.
- Competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- Habilidades/ Cualidades: capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

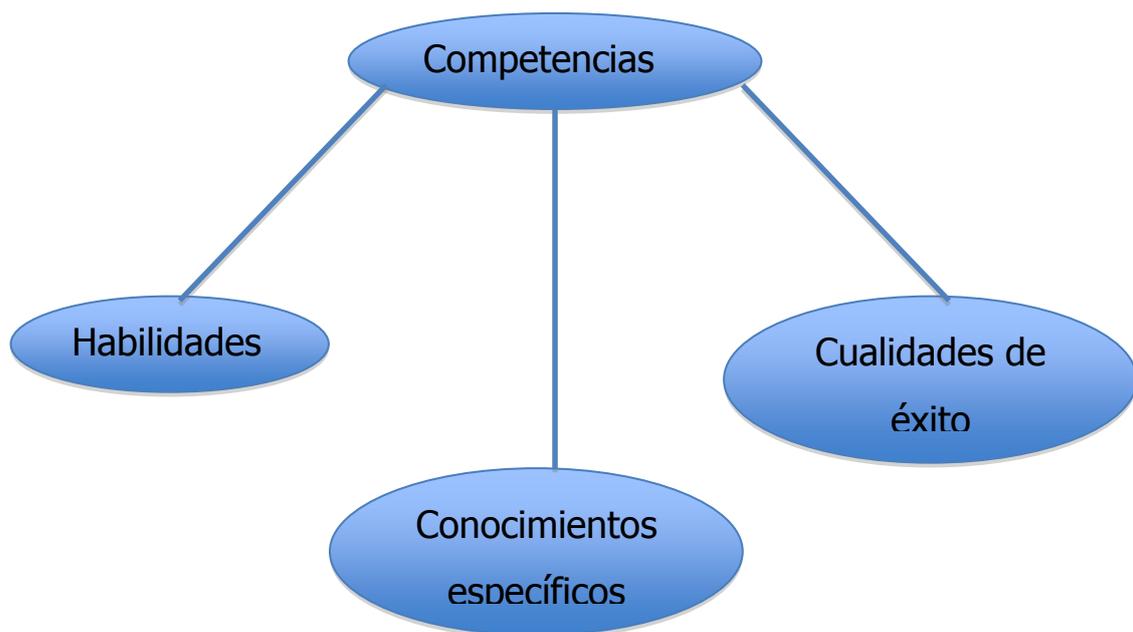
La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el

perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades principales.
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- Competencias referidas a capacidades/habilidades.

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran.

La aplicación técnica más utilizada es la de la adaptación de las características de cada empresa a la clasificación de las competencias en tres grandes grupos principales:



Se denominan **Grados** a los distintos niveles de exigencia de las competencias. A menudo se utilizan definiciones de carácter general aplicables a todas las competencias en sustitución de los grados. Si los grados requeridos necesitan una mayor explicación y detalle han de tenerse en cuenta las características siguientes:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada una de las competencias.
- Definir de tal forma que cada conocimiento, habilidad o cualidad corresponda con un nivel de competencia concreto
- Se especificaran para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basar sus juicios y apreciaciones.

Diseño de Perfil Profesional: definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan cada persona en cada momento es imprescindible para conseguir una buena organización de los recursos humanos. Los procedimientos para diseñar los perfiles se pueden concretar en dos tipologías, de acuerdo al grado en que se desee profundizar.

A continuación mostramos un ejemplo de competencias necesarias en un determinado perfil y el Grado mínimo exigible para el desempeño de las tareas.

COMPETENCIAS	GRADOS			
	Irrelevante	Deseable	Necesario	Etc.
1. flexibilidad	X			
2. toma de decisiones		X		
4. trabajo en equipo			X	

2.5 Evaluación del desempeño.

Se puede hablar de la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades. Cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

En definitiva, se trata de un proceso que contempla tres pasos:

A) La descripción

Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

B) La medición

Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

C) El desarrollo

Es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado período de tiempo, y, según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y

aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesarios para conseguirlo.

2.5.1 Finalidad.

Un sistema de evaluación del desempeño permite:

A la organización:

Establecer un estilo de dirección común.

Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.

Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.

Valorar objetivamente las contribuciones individuales.

Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.

Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución).

A los evaluadores:

Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.

Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la organización, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Dar información a los colaboradores sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.

Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.

Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

A los evaluados:

Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.

Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.

Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.

Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.

Mejorar los resultados de la empresa.

En definitiva, lo que se persigue a todos los niveles es una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de una organización.

Este sentido, no se puede olvidar que, además de los informes formales y evaluaciones anuales que suponen un sistema de evaluación del desempeño, existe la necesidad de contactos y reuniones informales conforme se van desarrollando los trabajos y actividades.

Debido a que las entrevistas formales de evaluación se suelen producir una vez al año, es posible que éstas no siempre influyan de manera sustancial y duradera en el rendimiento del empleado. Por ello, igual de importante que el proceso formal de evaluación del rendimiento es la gestión informal diaria de ese rendimiento.

Por lo tanto, un proceso completo y correcto de evaluación incluye interacciones informales entre jefes y colaboradores, así como entrevistas personales formales, apoyadas con instrumentos objetivos establecidos por la empresa.

2.5.2 Barreras al sistema de evaluación del desempeño.

A pesar de las ventajas que proporciona un sistema de evaluación del desempeño, no garantizan su éxito. Antes de emprender su diseño e implantación deben considerarse y anticipar algunas barreras o dificultades por las que el sistema de evaluación del desempeño podría no cuajar:

Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.

Falta de motivación de los responsables jerárquicos para realizar las entrevistas.

Falta de acuerdo previo entre responsable y evaluado en los aspectos a apreciar.

Expectativas no realistas acerca de medidas absolutamente objetivas y cuantificables o criterios de medida que no contemplan resultados cualitativos.

Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones en el ámbito de desarrollo de recursos humanos.

Problemas técnicos y de comunicación inherentes al sistema

Uno de los problemas más graves es la oposición de los empleados.

Para paliarlo, en la medida de lo posible, es necesario realizar una campaña de comunicación sobre la evaluación, en la que se difunda de forma transparente el alcance, objetivos y beneficios que conlleva un sistema de evaluación.

En cualquier caso, es conveniente prepararse para solucionar estos hándicaps que pueden aparecer a lo largo del proceso, teniendo como punto de apoyo el conocimiento de la organización y los beneficios del sistema. Ante todos estos problemas la función del departamento de recursos humanos como impulsor del sistema desempeña un papel trascendental.

2.5.3 Los diferentes Tipos de evaluación del desempeño.

2.5.3.1 Los enfoques de la evaluación del rendimiento.

Por enfoque, se entienden las diferentes formas de llevar a cabo el proceso de evaluación. En la práctica, siguen tres enfoques diferentes:

a) *Evaluación de la persona:*

En la evaluación de las personas se valora fundamentalmente al individuo, su personalidad, comportamiento e incluso sus actitudes. Este enfoque excluye la valoración de la consecución de resultados, sin embargo, señala la forma adecuada de determinados comportamientos para que el trabajo se desarrolle de forma idónea hacia un rendimiento más alto.

Con este enfoque se valoran determinadas cualidades intangibles y difícilmente cuantificables, que establecen la diferencia entre una actuación satisfactoria y otra insatisfactoria. En definitiva, los partidarios de este enfoque consideran que es necesario ir más allá de la valoración de los resultados obtenidos y que lo realmente importante es la forma en la que se desarrollan las actividades.

Uno de los problemas que plantea este enfoque es que el evaluador ha de ejercer el papel de psicólogo para valorar al individuo, lo que genera una sensación de inseguridad en el evaluador y de recelo o escepticismo en el evaluado.

Otro de los problemas de este enfoque radica en la dificultad de establecer un plan de acción de mejora post-evaluación, por la complejidad que supone modificar comportamientos o actitudes personales. Además, lleva añadida una cierta desmotivación para el evaluado la constatación de los aspectos negativos de su personalidad.

b) Evaluación de los resultados:

Este enfoque propicia un tratamiento diferente de la evaluación del desempeño. Lo que aquí se evalúa es el grado de consecución de las funciones o actividades que el evaluado ha desarrollado. Se pasa de la evaluación de la personalidad al análisis de su actividad y del control de las personas al control de las funciones. El evaluador prescinde del análisis psicológico y se centra en la evaluación de logros profesionales y en hechos constatables.

Pero la dificultad de este sistema se presenta cuando se trata de actividades que no son cuantificables. Por otra parte, este sistema tampoco contempla otros aspectos que, aunque no están directamente relacionados con las realizaciones concretas, influyen

positivamente en su consecución: los intereses del evaluado, sus motivaciones e incluso sus conocimientos y habilidades no requeridos para su puesto de trabajo actual pero, en definitiva, útiles para la organización.

c) Enfoque mixto:

Se centra tanto en la evaluación de las personas y de sus resultados. Parece que puede aportar una perspectiva más justa y objetiva. Para responder a la pregunta de si se debe comenzar por la evaluación de la persona o de sus resultados, hay que tener en cuenta la cultura interna y grado de madurez de la organización.

Por otra parte, cuando los responsables de la implantación del sistema se inclinan por uno de los enfoques expuestos, hay que tener en cuenta que esta elección también va a repercutir en los aspectos que se van a valorar (criterios) y en la forma en la que se va a desarrollar esa valoración (método).

2.5.4 Criterios de la evaluación.

Cuando se habla de criterios o de factores de evaluación se hace referencia al análisis por separado de los diferentes aspectos que forman parte de la actuación.

Los criterios son los puntos clave sobre los que se basa la valoración o apreciación de la actuación.

2.5.4.1 Uniformidad frente a heterogeneidad.

Los responsables de la implantación del sistema no sólo deberán realizar la selección de esos criterios. Sino también considerar si todos los empleados serán evaluados con los mismos criterios (uniformidad frente a no uniformidad) y determinar cuál

será el medio adecuado para resaltar la importancia de cada uno de ellos (ponderación).

La opción por la uniformidad de criterios posibilita un estudio comparativo de resultados y facilita la homogeneización normativa para toda la organización.

Si se opta por la diversidad de criterios resulta más fácil evaluar las peculiaridades de cada puesto y, por lo tanto, una de las ventajas que se pueden obtener es la observación de forma amplia de los diversos conocimientos, competencias, etc., que componen el conjunto de la empresa. Esta diversidad suele justificarse porque la esencia de los diferentes puestos de una empresa y los requisitos para la consecución de los objetivos son diferentes. Emplear los mismos criterios para todos esos puestos con sus diferencias podría llegar a ser injusto, poco representativo o muy general.

Hoy en día, la tendencia es utilizar una fórmula mixta en la que se combinen criterios homogéneos para todos los empleados de la empresa y luego dejar que el evaluador o los responsables del sistema elijan, dentro de una pluralidad de criterios, los que se deben de evaluar en cada categoría profesional.

Dado que los criterios tienen diferentes grados de importancia, es necesario conocer el peso relativo de cada uno de ellos, es decir, ponderarlos para realizar una evaluación integral del desempeño del individuo y de su aportación a la organización.

La ponderación, en el caso de que se elija la uniformidad de criterios, debe llevarse a cabo mediante un procedimiento en el que se clasifiquen los criterios por orden de importancia, de tal forma que se pueda calcular el peso relativo de cada uno de ellos.

Si se opta por la diversidad de criterios, la ponderación la realiza el evaluador (con o sin consenso con el evaluado) cuando evalúa a cada persona.

2.5.4.2 Selección de criterios.

- **Los criterios relacionados con la evaluación de las personas**

Se trata de capacidades, rasgos personales y de comportamiento, que se pueden utilizar para analizar las características personales del empleado que desarrolla una serie de actividades dentro de la empresa. Uno de los problemas que plantean estos criterios es la variedad de aspectos que deben tenerse en cuenta para abordar el análisis global del individuo.

Otro aspecto a tener en cuenta es que estos criterios son susceptibles de recibir distintas interpretaciones por los distintos evaluadores. Para evitar en lo posible la confusión y la disparidad en las evaluaciones, han de seguirse las siguientes pautas:

- Seleccionarlos en función de los objetivos de la empresa.
- Que sean concretos y definidos (evitando definiciones demasiado extensas o complejas).
- Que sean criterios que puedan observarse y no que deban ser supuestos.
- Que sean criterios claramente diferentes unos de otros.
- Deben ser importantes en todos los puestos de la empresa.
- Algunos de estos criterios hacen referencia a las siguientes aptitudes:

Capacidad de aprendizaje.

Flexibilidad.

Comunicación escrita.

Comunicación verbal.

Seguridad en sí mismo.

Creatividad.

Iniciativa.

Trabajo en equipo.

Toma de decisiones.

La identificación y selección de estos criterios se puede hacer de diferentes formas:

Según el perfil del empleado ideal (aunque también se tengan en cuenta otros criterios particulares que se desprenden de la misión, prioridades y estilo de gestión de la empresa).

A través de un estudio de campo que determine las características o componentes básicos de la eficacia del personal (esas características pasarían a formar parte de los criterios).

Este planteamiento es más riguroso, metodológicamente hablando, porque necesita aplicar diversas técnicas de investigación por parte de personas con profundos conocimientos.

- Criterios relacionados con la evaluación de los resultados

Son más objetivos y se utilizan para medir las realizaciones del empleado y no sus características personales.

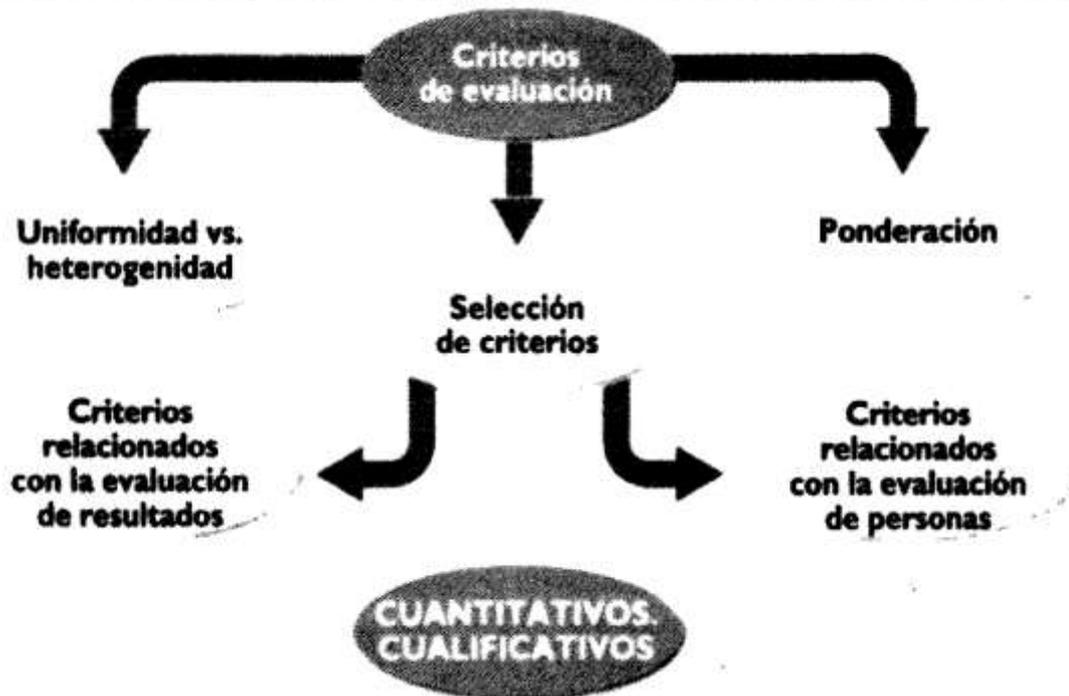
○ Los criterios cuantitativos se pueden presentar de diferentes formas: en términos económicos, de calidad (por ejemplo, número de rechazos), de tiempo o de dimensión física, (medidas de volumen o peso, unidades producidas). Estos criterios se suelen aplicar en ámbitos industriales, de producción o comerciales donde son aún más eficaces, pero presentan mayores dificultades cuando se trata de actividades administrativas o de dirección.

○ Los criterios expresados en forma de objetivos se basan en el análisis de los logros previstos y el de los realmente conseguidos. La diferencia permite determinar el grado de consecución de esos objetivos.

Los aspectos a tener en cuenta en la selección de estos criterios son los siguientes:

- Que sean alcanzables.
- Que sean concretos.
- Que estén relacionados con el puesto, con las responsabilidades de la unidad y con los resultados de la empresa.
- Que cubran todo el conjunto de responsabilidades del evaluado.
- Que puedan realizarse únicamente bajo la responsabilidad del evaluado.
- Que tengan establecido el plazo en el que se deben conseguir.
- Que se revisen periódicamente para adaptarlos a las diversas situaciones cambiantes.

Estos criterios resultan particularmente útiles en funciones o puestos afectados por objetivos y prioridades cambiantes, y deben individualizarse para cada evaluado.



2.6 Los métodos de evaluación.

Mediante el método de evaluación se comparan las cualidades de la persona que desempeña una función. O sus resultados, con determinados índices de medición (criterios). Se trata del patrón o guía marcado por los responsables del sistema, basado en la comparación de los hechos o actuaciones que se tienen que valorar.

Los responsables del diseño o implantación del sistema deben encontrar un método (alineado con el enfoque y con los criterios seleccionados) idóneo para tener en cuenta, y dejar reflejada, la

aportación concreta de cada individuo con un alto grado de objetividad.

2.6.1 La evaluación por objetivos.

Se comparan los resultados logrados por el individuo con los resultados que se esperaban de él, y se analizan las causas que han podido generar las diferencias que aparezcan.

Para poder aplicar este sistema, el evaluado ha de conocer al inicio del período los objetivos o resultados que debe conseguir. Cuando se comunican los objetivos, en definitiva, se están estableciendo los criterios mediante los cuales ese individuo va a ser evaluado, diferentes en cada caso particular.

Ventajas de este sistema de evaluación:

Incremento de los niveles de objetividad, al establecer metas concretas y medibles.

- La evaluación no se centra en el análisis de la persona, sino en el de sus logros.
- Es una evaluación personalizada, pues tiene en consideración las funciones y peculiaridades de cada puesto de trabajo.
- Se modifica el papel del evaluador, quien se convierte en guía y consejero en lugar de actuar como juez del rendimiento.
- Da una mayor iniciativa al evaluado, que puede darse cuenta más fácilmente de sus progresos y de sus deficiencias.
- Fomenta la función de planificación dentro de las empresas.
- Promueve y potencia la comunicación entre evaluador y evaluado.

Inconvenientes:

Es difícil establecer objetivos concretos, realistas, alcanzables, controlables y de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Requiere una serie de habilidades y conocimientos específicos por parte del evaluador.

La elaboración de esos objetivos requiere más tiempo que otro tipo de evaluaciones.

Las siguientes consideraciones pueden minimizar los problemas:

Recoger las opiniones de los evaluados sobre la consecución de los objetivos y sus desviaciones.

Considerar y analizar las causas que han influido en la actuación del empleado.

Involucrar a los evaluados en la fijación de los objetivos.

Considerar, además de los objetivos, las inquietudes y posibilidades de futuro del evaluado.

Implicación al evaluado, especialmente a la hora de determinar objetivos.

Este método es el más flexible de todos, pues posibilita la variación de los criterios a lo largo del período de evaluación. Mide, además, la actuación del evaluado sin realizar comparaciones con los otros evaluados y por tanto, evita los inconvenientes de otros métodos.

2.6.2 La evaluación por escalas.

Se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se van a evaluar. Es uno de los sistemas más utilizados habitualmente. El evaluador tiene que señalar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado, lo que se suele utilizar para medir los criterios relacionados con la evaluación de las personas referidas a cualidades, conocimientos, etc. Lo normal es que a todos los criterios se les aplique una misma escala, aunque las escalas pueden ser de diferentes tipos.

La escala consiste en una serie de grados, a través de números, letras o adjetivos que se establecen de forma creciente (por ejemplo, 1, 2, 3, 4, 5 ó A, B, C, D, E o bajo, regular, normal, bueno, excelente), referidos a un nivel de consecución o de desempeño diferente.

Hay organizaciones que, además de establecer la escala, definen cada grado mediante conductas o comportamientos que permiten al evaluador identificar cada uno de los grados. Para evitar prejuicios, algunos sistemas evitan ordenar los enunciados de forma que muestre las preferencias de la organización.

2.6.3 La evaluación por medio de acontecimientos significativos/predeterminados.

Mediante este método, el evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos o de los establecidos al inicio del período como acontecimientos predeterminados a observar, con el fin de evaluar la conducta del evaluado. Al finalizar el proceso, el evaluador formula su opinión sobre el empleado, basándose en los diferentes

acontecimientos anotados, como índices de su actuación global, que utiliza como puntos de referencia para sustentar su evaluación y analizarla con el evaluado.

2.6.4 La evaluación abierta.

El evaluador emite por escrito, pero de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño del evaluado. Él mismo elige el enfoque, los factores y la forma de exponer su valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste de este sistema es reducido. Su cualidad más importante reside en el margen de actuación del que dispone el evaluador para realizar la valoración de aquellos aspectos que considere más importantes, teniendo en cuenta las peculiaridades del puesto de trabajo en el que el evaluado desempeña su actuación.

Hay dos métodos diferentes de evaluación:

A) La evaluación por clasificación

En este caso el evaluador establece un ranking entre las personas a las que tiene que evaluar, en el que. Obviamente, en primer lugar aparece el empleado más eficaz y en último lugar, el que menos rinda. Se debe comparar, por lo tanto, el rendimiento de los colaboradores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos. En este caso, lo habitual es que tanto el enfoque como los criterios de evaluación sólo sean conocidos por el evaluador. Una variante de este método es aquella en la que el evaluador compara a cada evaluado con todos los demás mediante una puntuación.

Ventajas:

- Reducido tiempo de implantación.
- Los evaluadores no requieren una formación específica.
- Bajo coste de aplicación.
- Este método es también muy subjetivo, pues el evaluador no dispone de un patrón de referencia establecido de forma homogénea por la organización, lo que genera en los evaluados desconfianza y escepticismo.

B) La evaluación por distribución determinada

- Se parte de la premisa de que en toda empresa hay tres grupos de empleados, según su desempeño sea bajo, normal o alto, considerando que la mayoría tiene un rendimiento normal.
- El inconveniente de este método es que obliga al evaluador a realizar una distribución sin tener en cuenta las diferencias dentro de un equipo, pero su implantación es rápida y no requiere formación específica por parte de evaluador.

2.6.5 El cuestionario de evaluación.

Un formulario que sirva de soporte para el sistema de evaluación del desempeño es imprescindible cuando la empresa quiere recopilar todos los datos para su posterior utilización.

Ejemplo de un formulario:

Criterio

En este ejemplo, el evaluador debe limitarse a cumplimentar la escala que mejor se corresponda con la actuación del evaluado, según los siguientes criterios:

- A) Rendimiento excepcional.
- B) Rendimiento que supera 10 normal.
- C) Rendimiento adecuado.
- D) Rendimiento por debajo de lo normal.
- E) Rendimiento claramente inferior a lo esperado.

Ejemplo de la parte central de un formulario para una evaluación por objetivos se muestra a continuación.

-Nivel de desempeño:

-Objetivos Comentarios:

-Otros logros relevantes:

-Nuevos objetivos Plan de acción Fecha de revisión:

En un centro de Servicios Sociales o de Tercera edad la evaluación más frecuente es la realizada por objetivos, ya que permite conocer los resultados logrados por cada individuo dentro del equipo de trabajo.

Puesto que las tareas se han estructurado por grupos y turnos, tenemos la posibilidad de conocer tanto el rendimiento individual como grupal, lo que nos lleva en definitiva, a evaluar los

objetivos planteados, y en consecuencia, la posibilidad de replantearlos, mejorarlos o ampliarlos de cara al futuro.

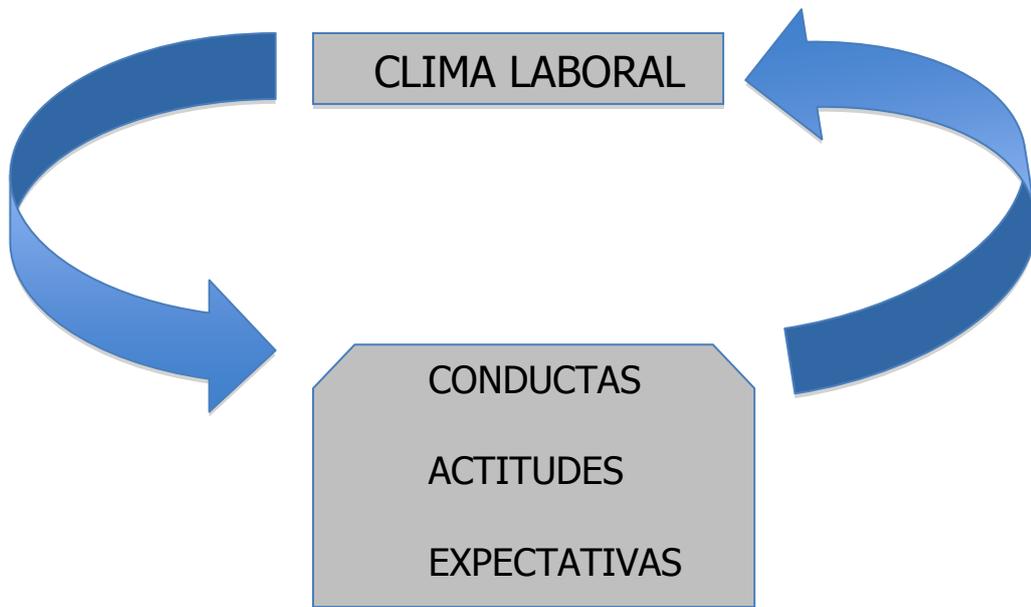
2.7 El clima Laboral.

El Clima laboral se podría definir como el conjunto de percepciones afectivas que los trabajadores poseen sobre su entorno de trabajo y sus efectos sobre la satisfacción y el rendimiento en el puesto de trabajo.

El clima laboral es un fenómeno especial, ya que viene determinado por las características de los propios miembros de la organización, por sus conductas, actitudes y expectativas. Sin embargo, cada persona lo percibe como algo externo a sí mismo.

También es algo diferente a la tarea, pues trabajadores que ejecutan la misma tarea pueden percibir diferentes climas y pueden estar contribuyendo de forma diferente a dicho clima.

Lo que sí está claro es que el clima tiene consecuencias directas sobre el comportamiento, puesto que, esas características como las actitudes y expectativas de los trabajadores que condicionan ese clima se ven a su vez condicionados por éste, por lo que nos encontramos dentro de un círculo que configura el clima.



El tener un clima laboral satisfactorio es indispensable para el correcto desarrollo del trabajo por lo que para ello se tendrá que:

- Primar la colaboración y potenciar el trabajo en equipo.
- Valorar las ideas que se presten.
- Mostrar disposición a ayudar en el desarrollo del desempeño.
- Respeto, lealtad, honestidad y naturalidad son elementos esenciales a la hora de tratar con los compañeros de trabajo, tanto sí jerárquicamente son superiores como inferiores, siempre se aportará toda la información y apoyo que en cada caso nos sea requerido.
- Complementariedad y actitud positiva en las discrepancias: es importante saber exponer nuestra opinión de forma positiva y constructiva en todos los asuntos, y en especial, en lo que no se coincide con el compañero.

Respecto del usuario (nuestro cliente):

- Nuestra actividad se desarrollará con una clara orientación al cliente.

- En todo momento se intentará ofrecer un servicio de la máxima calidad posible.

- Se intentará responder a los deseos y expectativas que el usuario tiene de nosotros.

- Se cumplirán y respetarán los compromisos contraídos en nuestra oferta, que será sincera, y no objeto de una publicidad que lleve a engaño o confusión.

Todo ello contribuirá a un mejor clima laboral y por lo tanto a una mejor asistencia al usuario, puesto que nunca se tiene que perder de vista, que nuestro objetivo, es su bienestar.

2.7.1 Medición del clima laboral.

La medición del clima laboral intenta medir la situación actual como referencia a la situación deseada. Lo que se evalúa son factores como la autonomía en el trabajo, las relaciones sociales, la remuneración, la motivación, etc., y el grado de conformidad del trabajador respecto a su situación ideal.

Hay que decir que el clima laboral no es percibido por todo el mundo del mismo modo, de tal manera que las diferencias entre los trabajadores marcadas por jerarquías, antigüedad, función, etc. Condiciona muchísimo la percepción del clima.

El esquema que vamos a seguir para ver los estudios del clima laboral va a ser el siguiente: por una parte estudiaremos las diferentes herramientas existentes para estudiar el clima y en segundo lugar haremos especial hincapié en los cuestionarios de

clima laboral para pasar a analizar más con detenimiento una de las escalas de clima laboral, el WES (Work Environment Scale).

Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

Observar el trabajo. La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo.

Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad. También pueden valores factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado.

Entrevistar a varios miembros de los equipos. Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión.

El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recogida

de información y análisis de los datos de la entrevista. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de cualificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser la adecuada para lograr esta recogida.

Es necesario que los directivos muestren un alto grado de disponibilidad.

Hacer una encuesta escrita. Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios porque permite recoger información de mucha gente en poco tiempo.

Además la recogida de información a través de este método no supone un importante desembolso de dinero.

El problema fundamental que pueden presentar es que no se puede profundizar demasiado. Las dimensiones de la encuesta se establecen de antemano, basadas en la elección de un determinado modelo, o en el conocimiento de los evaluadores y sus opiniones acerca de los temas prioritarios para la organización. También, las personas que rellenan los cuestionarios tienen poca oportunidad de extenderse en los detalles de las circunstancias que condicionan sus puestos. Por consiguiente, los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados, si el número de cuestionarios es insuficiente, o si los enfoques sobre los que se construyan no son adecuados para la organización.

Valores fundamentales de los cuestionarios:

1. Recoger información de los propios interesados que viven el clima a través de informes realizados por éstos.
2. Rapidez.

3. Practicidad y economía.

4. Estandarización, tanto de los elementos a responder, como de la manera en hacerlo.

5. Permiten obtener una gran cantidad de información y así utilizar muestras amplias.

Siguiendo con el tema de los cuestionarios es importante señalar que uno de los métodos específicos para establecer diagnósticos de las situaciones dentro de la empresa es el llamado barómetro de clima laboral que encuentra su base en la realización de encuestas de opinión.

Estos son sus elementos:

Cuestionarios, que deberán ser auto-administrados y autónomos Además podrán ser abiertos, cerrados o semi-abiertos.

Criterios de pregunta. Las preguntas deben ser correlativas y homogéneas. Los criterios son de tres tipos:

- Los que pertenecen a las auditorías de clima interno: higiene y seguridad, resultados, formación, promoción y participación.

- Los que se centran más concretamente en la comunicación interna: satisfacción por los canales informativos internos e interés y satisfacción por la información recibida.

- Los que tienen un carácter general: conocimiento de la empresa e identificación con los objetivos de la empresa.

Objeto.

- Objetivos de la encuesta.

- Función que cumple la encuesta.

- Muestra encuestada.

- Periodicidad.

Resultados.

- Cómo se comunicarán los resultados.
- Asunción visible de los resultados.
- Explotación informatizada exhaustiva.

El barómetro puede representarse según valores generales representativos de la empresa en su conjunto o a través de segmentaciones (edad, sexo, formación, antigüedad, centro de producción, jerarquía, etc.)

La parte que nos queda por abordar en este apartado es la del WES o Work Environment Scale. Su traducción es Escala de Clima Social en el Trabajo.

El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades / centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

Esta escala WES está formada por diez sub-escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales del clima:

Relaciones.

Autorrealización.

Estabilidad / Cambio.

Relaciones es una dimensión formada por las siguientes sub-escalas: implicación, cohesión y apoyo. Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo así como el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse unos a otros.

Autorrealización, entendida como la orientación hacia unos objetivos. Compuesta por las sub-escalas: Autonomía, Organización y Presión que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser auto suficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

-Estabilidad / cambio. Compuesta por las sub-escalas: Claridad, Control, Innovación y Comodidad, que evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo.

Descripción resumida de las diez sub-escalas:

-Implicación (1M): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

-Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.

-Apoyo (AP): grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social.

-Autonomía (AV): grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

-Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión del trabajo domina el ambiente laboral.

-Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

-Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.

-Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

-Comodidad (CE): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

A continuación muestro un esquema con dicha clasificación:

Implicación (IM)

Cohesión (CO) relaciones

Apoyo (AP)

Autonomía (AU)

Autorrealización Organización (OR)

Presión (PR)

Claridad (CL)

Estabilidad y control (CN)

Cambio Innovación (IN)

Comodidad (CE)

La medición se puede realizar mediante reuniones mensuales, cuestionarios anuales, supervisión continua personal de cada trabajador, y valoraciones individuales de satisfacción, expectativas e implicación en el proyecto común.

2.8 La motivación.

Todos tenemos una serie de necesidades que tenemos que satisfacer, necesidades de muy diferente naturaleza e intensidad. Nuestro organismo, por ejemplo, nos exige diariamente que comamos, respiremos, evacuemos, bebamos, etc.

Estas necesidades suelen aparecer lentamente, primero en forma de incomodidad, para luego pasar al desasosiego y a la imperante urgencia de satisfacerlas.

Pues bien, esas necesidades nos motivan a satisfacerlas; una vez que las hemos satisfecho, nos relajamos y sentimos bienestar. Ese es el motivo de nuestra conducta, sentirnos mejor. Tras este ciclo, todo vuelve a empezar.

Esa búsqueda del equilibrio es lograr lo que nos hace falta para vivir, y es eso a lo que llamamos motivación.

En nuestra relación laboral debemos saber que lo importante para llegar a motivar positivamente a nuestros colaboradores es identificar sus necesidades. Estas necesidades pueden ser muy distintas en cada persona.

Muchos jefes piensan que el subordinado nunca estará satisfecho con las condiciones de su empleo, que siempre surgirán nuevas necesidades.

No, no tiene por qué ser así. Lo importante es conocer qué necesidades son las prioritarias para estas personas y también la propia capacidad para satisfacerlas según la sensibilidad de cada uno.

Lo primero y más importante es conocer las necesidades que el sujeto desea cubrir en su puesto de trabajo para mantener su satisfacción y rendir mejor. Estas necesidades fueron muy bien definidas y clasificadas por Maslow, de tal manera que, después de más de 30 años desde que fueron propuestas, han sido aceptadas como las que mejor reflejan la realidad a este respecto.

Parte del siguiente principio:

"Una necesidad satisfecha no motiva a realizar ninguna conducta"

Las necesidades se conciben de abajo hacia arriba, es decir, que a medida que se van satisfaciendo las inferiores se plantean las superiores (las necesidades inferiores ya satisfechas dejan de motivar). Las necesidades a las que nos hemos referido, son las siguientes:

N. Fisiológicas

N. de Protección

N. Sociales

N. del Yo

N. de Autorrealización

- *Necesidades Fisiológicas:*

Las necesidades del hombre están organizadas en una serie

de niveles según un orden de importancia. Unas son más básicas y más importantes, y son esas las que primero hay que satisfacer para poder seguir viviendo.

Las que ocupan el primer lugar son las llamadas necesidades fisiológicas, las más básicas, las que cobran mayor importancia cuando no se las atiende. Una necesidad fisiológica básica es el comer. Si el hombre no come, ¿de qué sirve que nos sigamos preguntando qué más le va a motivar?

Nada importará saber si al trabajador le gusta que le den responsabilidades en el trabajo, trabajar en equipo o dirigir a las personas si está con el estómago vacío.

Cuando el hombre come regularmente, esta motivación deja de serlo, y ya no es algo que le interese para hacer mejor su trabajo.

Es decir, que las necesidades fisiológicas, como el comer, el descanso, el refugio, etc., motivan cuando no se tienen, pero no lo hacen cuando han sido satisfechas. Son necesidades que todo trabajador, esté en la empresa que esté o tenga la categoría que tenga, debe tener cubiertas siempre en su puesto de trabajo, ya que garantizan unas condiciones mínimas exigibles de trabajo.

- *Necesidades de Protección:*

Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, son las necesidades del nivel superior las que comienzan a dominar. Son las necesidades de protección contra el peligro, las amenazas, las carencias, etc.

El trabajador busca asegurar unas condiciones de contrato aceptables, una continuidad en la empresa, el mantenimiento de su

categoría profesional y salario, cobrar el paro e indemnización si es despedido, etc. Precisamente los mayores conflictos sociales se producen porque la satisfacción de estas necesidades se ven en peligro: regulaciones de plantilla, suspensión de pagos, expedientes de crisis, etc.

Lo visto hasta ahora nos dice que el trabajador busca en el día a día que su trabajo le dé de comer, contar con unas condiciones físicas imprescindibles para poder rendir bien en su puesto de trabajo, y saber que no le van a despedir al día siguiente.

- *Necesidades Sociales:*

Cuando el trabajador tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, y cuando no tiene temores respecto a su continuidad y posición dentro de la empresa, lo que le motiva son sus necesidades sociales: la necesidad de pertenecer a un grupo, de ser aceptado.

Se ha demostrado que un grupo de trabajo unido puede ser mucho más eficaz para alcanzar las metas de la organización que igual número de individuos independientes. Incluso el encontrarse con los compañeros en el taller, en la oficina, en el almacén, y poder comentar el partido del domingo o lo que se cuenta hoy en el periódico, es una importante fuente de motivación para ayudar a que el individuo esté satisfecho en su puesto y en su empresa.

Cuando estas necesidades no se atienden desde la dirección de la empresa, el individuo se vuelve negativo, antagónico, no coopera.

- *Necesidades del Yo:*

Por encima de las necesidades sociales están las del yo, es decir, las que se refieren a la confianza en uno mismo, la

independencia, el reconocimiento de los demás, la posición dentro de la empresa, el respeto de los demás, etc.

Estas necesidades raramente se satisfacen, pero no porque no nos respeten o feliciten por trabajos bien hechos o porque no confiemos en nosotros mismos, sino porque de estas cosas nunca tenemos bastante.

Siempre estamos buscando sentirnos mejor, más fuertes, más independientes, más apreciados, más queridos. Es difícil que acabemos hartos de todo esto, a no ser casos excepcionales como estrellas de cine, por ejemplo.

- Necesidades de Autorrealización:

Se trata de desarrollar el propio potencial a pleno rendimiento, todas nuestras capacidades al máximo nivel. Si tenemos determinada formación y experiencia en una tarea determinada y sabemos que la realizamos bien, lo que nos interesa es que se aprovechen nuestros conocimientos dejándonos realizar esa tarea con autonomía y medios suficientes.

Otras veces hablamos de capacidades como creatividad, capacidad de dirigir personas, etc., que también poseemos y necesitamos poner en marcha. Pedimos entonces tener unas condiciones de trabajo que nos permitan desarrollar lo mejor posible esas capacidades, y que aseguran la satisfacción personal y el máximo rendimiento.

Estas necesidades son, desde luego, las más difíciles de satisfacer.

Todas estas necesidades se superponen unas a otras, ya que, como hemos visto, a medida que las necesidades inferiores se van

satisfaciendo, se presentan las inmediatamente superiores.

Casi nadie satisface enteramente cualquiera de estos niveles, aunque es más corriente que las inferiores se cubran antes y en mayor proporción.

No se trata de hablar de teorías de la motivación, ya que lo que nos interesa es la aplicación de lo que se ha descubierto sobre el tema a nuestro entorno laboral.

Pero siempre, al hablar de motivación, es obligado nombrar tanto a Maslow, del que ya hemos comentado su aportación, como Herzberg, ya que entre los dos nos aclaran muchas de las dudas sobre las necesidades, su satisfacción y su aplicación al trabajo.

Herzberg nos dice que la motivación solamente es hacer algo porque nos resulta muy importante hacerlo, es decir, cuando somos nosotros mismos los que queremos hacer algo y no dependemos de ningún estímulo externo.

Herzberg se refiere sobre todo a factores relacionados con el trabajo y que son más o menos motivadores o necesarios para alcanzar un buen nivel de rendimiento y satisfacción personal.

- Factores Higiénicos:

Se refieren al contexto del trabajo, a las condiciones del mismo. Son factores que si no se cumplen correctamente, provocarán una gran insatisfacción, y si se cumplen, no motivarán a trabajar mejor, es decir, provocarán una actitud neutra.

Un ejemplo de factores higiénicos pueden ser tener espacio suficiente para trabajar, un salario aceptable en relación con el esfuerzo y experiencia que ponemos en ese puesto, el horario de

trabajo, las vacaciones, el contrato, etc.

- Factores Motivadores:

Se refieren directamente al contenido del puesto. Es el reconocimiento, lo interesante que nos resulte el trabajo, la responsabilidad que tengamos sobre tareas o personas, la posibilidad de subir de categoría, lo que aprendamos en ese trabajo, etc.

Esto que hemos visto no son meras teorías, sino el fundamento en el que se han basado las empresas desde hace varias décadas para motivar a sus trabajadores satisfaciendo las necesidades de cada uno.

No se pueden solucionar los problemas si no vamos a las causas. Por eso, para poder motivar a las personas en su puesto de trabajo, hay que conocer primero qué las motiva para poder actuar después directamente sobre ello.

CONCLUSIONES:

- La motivación nos mueve hacia la acción.
- Una necesidad satisfecha ya no sirve para motivar.
- Es preciso identificar las necesidades que cada empleado busca satisfacer. Estas necesidades, según Maslow, tienen un orden de prioridad:
 - necesidades fisiológicas
 - necesidades de seguridad en el trabajo
 - necesidades de relaciones sociales
 - necesidades de autoestima, prestigio, reconocimiento

- necesidades de autorrealización

- Una necesidad no motivará hasta que no esté satisfecha la inmediatamente anterior.

- Herzberg apoya la misma idea, y diferencia:

- **Factores higiénicos:** necesarios para trabajar. Si no se cumplen provocan satisfacción, y si se dan no motivan a trabajar mejor.

- **Factores motivadores:** Su presencia motiva a un mejor rendimiento en cantidad y calidad.

La motivación en la Organización.

La empresa por sí misma posee pocos elementos motivantes. Factores como el salario, la protección de un contrato y la pertenencia a un grupo son, en muchos casos, elementos suficientes para que las personas entren a trabajar en ella.

Aquí vemos un conjunto de situaciones que se están dando actualmente en la empresa respecto al trabajo que realizan los empleados, así como sus inevitables consecuencias:

Situaciones

- Las tareas están muy simplificadas, muy divididas, cada uno hace una pequeña parte de una tarea mayor.

- La dirección es quien decide en qué consistirá el trabajo, cómo se tendrá que hacer, cómo se controlará, etc.

- ¿Quién decide si la tarea está bien o mal hecha?

Exclusivamente el jefe, sin consultar a quien está más cerca de ella, el propio trabajador.

- El permanecer en el puesto de trabajo se decide también por la dirección.

Consecuencias

- Se emplean muy pocas capacidades del individuo, menos de las que éste podría aportar a su trabajo.

- El trabajador se siente muy dependiente de sus jefes y de las decisiones de la dirección.

- El trabajador se desentiende poco a poco de la responsabilidad sobre su propio trabajo ("hago lo que me dicen").

- Se crean rencores y conflictos.

- La respuesta de la dirección es aumentar el control sobre trabajadores y tareas, y el clima empeora.

A todos nos interesa que nosotros y nuestros colaboradores alcancemos los objetivos que tenemos marcados, pero pocos objetivos vamos a alcanzar si todos estamos a disgusto. Superando este malestar, el trabajador se sentirá motivado y la empresa alcanzará los niveles de rendimiento deseados.

Enriquecimiento de tareas

En vista de lo tratado hasta ahora, no es difícil saber cómo motivar a las personas. Sólo hay que darles lo que necesitan. El problema es que cada uno necesita cosas diferentes.

Lo que sí es cierto es que lo que a todo el mundo le motiva y es garantía de más satisfacción y mayor rendimiento es lo que se llama el enriquecimiento de tareas.

El enriquecimiento de tareas es el diseño de trabajos con

mayor variedad de contenidos, tanto en cuanto a su amplitud como en sus exigencias.

Al enriquecer las tareas hay que distinguir entre lo que vamos a llamar la carga horizontal y la carga vertical del trabajo:

· *La carga horizontal* es la que se refiere al número de tareas y funciones que un trabajador ha de realizar en su trabajo.

Para enriquecer una tarea en este sentido se trata de combinar dos o más tareas que no exijan a la persona más esfuerzo o mayor pericia, pero sí todas las habilidades y conocimientos que son desaprovechadas de otro modo.

Esta ampliación no le da mayor significado al trabajo, pero puede hacerlo menos monótono y rutinario.

· *La carga vertical* consiste en dar mayor profundidad a la tarea, haciéndola más compleja para que el sujeto tenga que poner en juego todo el potencial de que dispone, así como mayor responsabilidad sobre los resultados, mayor autonomía y capacidad de decisión sobre los procesos y resultados.

Evidentemente el enriquecimiento horizontal es un punto de partida, pero es el enriquecimiento vertical el que garantiza en mayor medida elementos motivadores para el trabajador.

Éste enriquecimiento funciona sobre una serie de principios:

- El trabajador no se resiste a cambiar; se resiste a ser manipulado.
- Todo trabajo puede ser mejorado o enriquecido.
- Todo trabajador tiene capacidad para enriquecer su trabajo, le gusta hacerlo y es el más preparado para ello.

- El jefe inmediato debe ser sólo el coordinador, consejero y promotor.
- El papel del trabajador es el de ser responsable de su área de trabajo.

¿Qué cambiar en los trabajos para enriquecerlos, para hacerlos más motivadores para el trabajador?

Existe una serie de puntos clave en los trabajos que pueden modificarse para enriquecerlos más:

- **Variedad:** Nuevas y distintas tareas o funciones y diferentes condiciones de trabajo.
- **Autonomía:** Permitir que el trabajador elija su propio modo de trabajo y la organización del mismo.
- **Interacción:** Evitar el trabajo aislado, fomentar las relaciones entre compañeros para la realización de las tareas.
- **Conocimientos y habilidades:** Apoyar la aplicación de la experiencia y conocimientos de cada trabajador en la realización de su trabajo, así como formar al personal para que pueda realizar tareas más complejas, que supongan un reto. La formación en sí misma es motivadora.
- **Responsabilidad:** Que el propio trabajador responda de los resultados de su trabajo, y que sea premiado o sancionado por ello.
- **Retroalimentación:** Que el trabajador sepa si su trabajo está bien hecho, si su trabajo es satisfactorio, si falla en algo, etc. Se trata de recibir información suficiente y de calidad sobre el rendimiento en su trabajo.

- **Retribución económica:** Los incentivos económicos traducen el trabajo bien hecho en reconocimiento material.
- **Condiciones de trabajo:** Cuidar el entorno físico del puesto de trabajo y de su entorno inmediato.

Un rediseño de la tarea en función de estos elementos señalados supone un enriquecimiento indudable y la llave del trabajo motivador.

3. SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.1 Reclutamiento.

El reclutamiento consta de un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización. Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo según sus necesidades. Resulta de mucha importancia por dos razones principales:

Supone el primer contacto entre la empresa y las personas que quizá puedan incorporarse a ella.

Cualquier error cometido en esta fase tendrá graves repercusiones, tanto para la empresa como para las personas interesadas.

El reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues predetermina la cantidad y calidad de candidatos disponibles.

El proceso parte de la información sobre las necesidades, presentes y futuras, de la empresa y sigue con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos. Estas fuentes de reclutamiento son diversas:

1. Los trabajadores de la propia empresa:

-Promoción interna.

-Traslado horizontal.

-Reconversión.

2. INEM (Instituto Nacional de Empleo).

3. Facultades, escuelas, escuelas de negocios (o Máster), COE (Centro de Organización e Información de Empleo).
4. Centros de formación profesional.
5. Colegios profesionales.
6. La propia competencia (a la que suelen acudir los cazatalentos).
7. Archivo de solicitudes.
8. Familiares y amigos de los propios trabajadores (recomendaciones). Puede conllevar nepotismo, mal endémico en empresas familiares.
9. Cursos internos de formación.
10. Trabajadores eventuales, interinos, contratados temporales.

3.2 Métodos de reclutamiento.

El método está condicionado por la fuente utilizada, aunque se recurre, casi siempre, al anuncio, que no es sino una carta de la empresa dirigida al candidato que se busca. El anuncio ha de ser claro, conciso, informativo y motivador. Para elaborarlo, se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

Qué se ofrece a los candidatos.

Determinar el sector del mercado de trabajo al que se destina.

Escoger el medio donde publicar el anuncio: Periódico, día y lugar de inserción, tamaño adecuado y tipografía idónea.

Escoger el mensaje y decidir el tipo (abierto o cerrado) de anuncio.

-Decidir si se repite el anuncio.

El contenido del anuncio puede tener las siguientes características:

-Nombre de la empresa (aunque no siempre es necesario).

-Actividad de la empresa.

-Puesto de trabajo que se desea cubrir: Denominación, funciones, dependencia y tipo de contrato.

Exigencias del puesto: Titulación, experiencia, edad, sexo, responsabilidad, cualidades, conocimientos, lugar de residencia, horario, lugar de trabajo, disponibilidad, remuneración, posibilidades de promoción y beneficios sociales.

-Forma de establecer el primer contacto (carta, teléfono, fax, Internet) y mención de los documentos que se deben enviar (CV, carta manuscrita, fotografía reciente y expediente académico).

La forma del anuncio estará en función del lugar de inserción, así el medio de comunicación elegido dependerá del puesto a cubrir, de la urgencia y de la cantidad de puestos. En la actualidad, el día de publicación más adecuado suele ser el domingo en la prensa diaria (suplementos de color salmón), aunque también puede publicarse otros días.

En colegios o asociaciones profesionales, los anuncios se difunden, generalmente, por correo entre sus miembros.

Los costes de publicidad son elevados y una buena campaña de reclutamiento puede llegar a ser muy cara. A veces es

conveniente insertar anuncios "ciegos", sin indicar la empresa, mencionando sólo el sector y el contacto a través de un apartado de correos para:

- Eludir recomendaciones.
- Evitar la alarma del actual ocupante del puesto.
- No informar a la competencia sobre nuevos productos, expansiones, ni nuevas políticas empresariales.

3.3 Selección de personal.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: La introducción de recursos humanos en la empresa. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención. La selección es una actividad de opción, de decisión, de clasificación, que consiste en escoger entre candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo o puesto vacante y de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño de la tarea, es decir:

- Adecuación del individuo al puesto.
- Eficiencia del individuo en el puesto.

Los criterios utilizados en la selección han de fundamentarse en la información obtenida del análisis y descripción del puesto de trabajo a ocupar. El sentido de la selección está en las diferencias individuales, origen de distintos comportamientos, de variadas percepciones de las situaciones y de diferentes ejecuciones y cumplimiento de tareas.

El proceso selectivo debe proporcionar, además de un diagnóstico, un pronóstico tanto de las capacidades de aprendizaje

de una persona como del nivel de ejecución alcanzado tras ese aprendizaje. La selección de personal se configura como un proceso de comparación y decisión, teniendo en cuenta, por un lado, los requisitos del puesto de trabajo y, por otro, a diferentes personas.

A) Selección como un proceso de comparación.

La selección debe tomarse como un proceso realista de comparación entre dos variables: Los requisitos del puesto y el perfil de las características de los candidatos.

Una vez realizada la ficha profesional y la gráfica se compara con las características de los candidatos y se elige a los que igualen o superen esos requisitos. Es necesaria cierta flexibilidad.

B) Selección como un proceso de decisión

Una vez realizada la comparación, varios candidatos pueden tener condiciones similares para ocupar el cargo. Hay que decidir entonces cuál es la persona más adecuada a la empresa y que pueda resultar más eficiente. Estas decisiones deben tomarse por el departamento de personal en su conjunto (que ha de realizar la función de servicio de asesoramiento especializado) y por los responsables de la sección donde se encuentra el puesto de trabajo del futuro empleado.

Un proceso de selección completo debe seguir los siguientes pasos (aunque no es necesario que se cumplan todos a la vez).

Necesidad de personal.

Divulgación.

Cuestionario de solicitud de empleo.

Recepción de candidatos.

Preselección.

Entrevista inicial.

Pruebas psicotécnica.

Entrevista.

Referencias.

Examen médico.

Acogida y periodo de prueba.

Admisión definitiva.

3.4 Técnicas de selección.

3.4.1 Test psicológico.

Las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos de las personas se estudian mediante pruebas psicológicas. El test se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo, examinado en condiciones estandarizadas, indicativa de sus aptitudes y características para predecir su probable comportamiento en el futuro en un trabajo determinado. El test puede definirse como una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento.

Se trata de un procedimiento científico de diagnóstico y medida, de un reactivo o prueba que aplicado a un sujeto indica el grado o índole de instrucción, aptitud o manera de ser.

Los test tienen mucho valor si se aplican con precisión y se interpretan correctamente. Es indispensable que lo realice un experto, con lo que será una técnica muy precisa que se presta muy bien al análisis y a las investigaciones objetivas.

Todo test psicométrico debe reunir, como mínimo, tres condiciones fundamentales: validez, fiabilidad y tipificación.

a) Validez. Un test utilizado para seleccionar vendedores, por ejemplo, será válido si distingue entre buenos y malos vendedores, para lo cual hay que determinar la correlación con la eficacia profesional.

b) Fiabilidad. Es el grado de constancia en la medida, que se verifica si coincide la puntuación varias veces de un mismo individuo en una misma circunstancia.

c) Tipificación. El resultado de un test es una puntuación directa, pero con ella no se sabe nada sobre su significado. Para averiguarlo es preciso compararla con las obtenidas por la población a la que el sujeto pertenece. Averiguar y ordenar las puntuaciones de la población es tipificar un test.

La mayoría de los psicólogos sostiene que no debe emplearse un único test para predecir el posible éxito o fracaso de una persona en una tarea. Normalmente, un buen examen psicotécnico consta de varias pruebas, cuyos resultados intervienen de diferente manera en la calificación final, con lo cual se predice mejor el resultado.

Para combinar los puntos obtenidos por una persona en varios test es preciso, en primer lugar, convertir las puntuaciones directas en tipificadas, a fin de homogeneizarlas y poder sumarlas para hallar una puntuación final única.

Entre las pruebas escogidas se pueden valorar más unas que otras. Si se considera que en la tarea objeto de la selección tienen más importancia las aptitudes medidas en unas pruebas que en otras, es necesario establecer diferentes coeficientes para cada test.

Se multiplicará por este coeficiente la puntuación tipificada de las diferentes pruebas, sumándolas después para obtener la nota definitiva. Este proceso se denomina ponderación. De la correlación entre los test y el criterio de validez se obtiene la significación de los coeficientes.

3.4.2 Pruebas de conocimientos o de capacidad.

Las pruebas de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Estas pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución (realización de un trabajo o tarea); pueden ser generales (sobre nociones de cultura general) o específicas (cuando investigan conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el puesto).

3.4.3 Test de aptitud.

La aptitud es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender una determinada habilidad o comportamiento. Así, las aptitudes pueden definirse en función de la estructura psíquica del sujeto (test de, inteligencia, creatividad, etc.) o en función de las exigencias necesarias para realizar una determinada actividad (manualidades, escritura, etc.). En el primer grupo destacan los test de inteligencia general, por ejemplo los de factores cognoscitivos, mientras que en el segundo grupo existen baterías para apreciar la disposición de los individuos hacia los distintos trabajos.

3.4.4 Test de personalidad.

Los test de personalidad analizan las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el

temperamento (rasgos innatos), pueden ser genéricos (cuando revelan los rasgos generales de personalidad en su conjunto) o específicos (cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio, frustraciones, motivación, etcétera).

3.4.5 Técnicas de simulación.

Se aplicaban únicamente a la formación, pero últimamente han pasado con gran éxito al terreno de la selección de personal. De entre las más utilizadas destacan las siguientes:

Bandeja de entrada o in-basket.

-Role playing o representación teatral de un problema de negocio.

-Dinámica de grupos.

-Psicodrama.

3.5 La entrevista de selección.

La entrevista ha sido, y probablemente es, la técnica de selección de personal por excelencia. Puede definirse como una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado) en la que se produce un intercambio de información, opiniones, actitudes, etc., con un propósito definido: Recoger datos, informar y motivar. El objetivo del entrevistador es la evaluación del candidato con relación al puesto a cubrir. Para el entrevistado, el fin es evaluar el puesto y demás circunstancias en función de sus intereses personales.

3.5.1 Tipos de entrevista.

A) Por el objeto:

De selección, de promoción, de evaluación, de ayuda, de amonestación, de atención de quejas y reclamaciones, de información, de despido, de salida, etc.

B) Por el grado de tensión:

Normal.

Tensa o dura (ansiógena): Cada vez más frecuente. Se intenta probar los nervios del candidato para ver cómo reacciona y comprobar su control emocional para los puestos que requieren aguante.

e) Por la modalidad:

Libre: Conversación sin directrices prefijadas; recoge información subjetiva; se abordan los asuntos según van surgiendo; tiene la ventaja de suscitar confianza y espontaneidad y exige que el entrevistador sea un experto y, aun así, se pueden olvidar datos importantes.

Planificada (estándar): Se utiliza para recoger datos objetivos. Se emplea un modelo con áreas pre-delimitadas que sirven de guía al entrevistador. El plan parte de las características del puesto, su importancia relativa y de los niveles de capacidad requerida para su desempeño.

Mixta: En la que se combinan ambas modalidades, libre y planificada.

Al principio es más aconsejable la entrevista planificada, preparada de antemano para recoger aquella información que

interesa, ya que, de otra manera, resulta fácil olvidar cuestiones necesarias. Una vez alcanzada gran experiencia, puede ser interesante la entrevista libre, pues con ella se recoge mucha más información.

D) Por el momento:

Preliminar: Se utiliza cuando hay muchos candidatos, con el objeto de reducir la población a un tamaño manejable.

-De selección propiamente dicha.

Final: Utilizada cuando quedan pocos candidatos, quienes son recibidos uno a uno por el seleccionador y su futuro jefe; se habla de aspectos profesionales, más que personales y se negocian las condiciones de incorporación. Puede celebrarse durante un almuerzo.

E) Por el número de participantes:

Individuales: Entrevistador y entrevistado; es la más habitual.

-Colectivas (de panel): Dos o más entrevistadores al mismo tiempo. Se califica al candidato a partir del resultado de la información obtenida por cada uno de ellos.

De grupo: Uno o varios entrevistadores para un grupo de candidatos.

Complementa a la entrevista individual.

Sucesivas: El candidato es entrevistado sucesivamente por diferentes personas, cada una de las cuales emite un informe.

3.5.2 Factores y tácticas que influyen en el desarrollo de la entrevista.

En una entrevista intervienen variables ambientales y de carácter social que determinan su significación y condicionan las reacciones de los entrevistados.

A) Marco social de la organización

La expectativa de un puesto de trabajo en una empresa condiciona las actitudes del candidato. El entrevistador tiene, por una parte, poder, dada su capacidad de evaluación y, por otra, está limitado por los objetivos de la empresa, por su fidelidad a ella y por sus repercusiones posibles de su decisión en el candidato.

B) Ambiente físico

El local de la entrevista debe reunir condiciones que predispongan favorablemente al entrevistado: acogedor y cómodo. Conviene que la atmósfera no esté cargada y tiene que causar sensación de orden y limpieza. La iluminación, discreta; mucho mejor si se evita separar al candidato por la mesa del despacho. Han de evitarse los ruidos y las molestias ocasionadas por la presencia de personas ajenas, así como las interrupciones provocadas por el teléfono. Debe concertarse la entrevista con fecha y hora fija, evitar las demoras y contar con el tiempo necesario para su realización.

C) Los protagonistas

Las condiciones físicas: Edad, sexo, apariencia, etc. En este sentido, la morfopsicología (ciencia que estudia el carácter y las aptitudes de las personas por medio de la observación del rostro)

proporciona datos precisos y concretos. Esta ciencia relaciona las formas con la psique.

El nivel y tipo de inteligencia, grado y orientación de cultura, competencia.

Los rasgos de carácter: extroversión, equilibrio, introversión, dinamismo, etc.

Las motivaciones, actitudes, intereses, etc.

La situación económica y la posición social.

D) Forma y objetivos de la entrevista

Una entrevista mal estructurada o mal definida psicológicamente conduce a múltiples errores. El factor perturbador es el hecho de que la información recogida refleja, en cierta medida, las reacciones de dos personas frente a frente, las actitudes de una con relación a la otra y sus intereses respectivos. La entrevista fracasará o tendrá éxito si el entrevistador domina, o no, los aspectos racionales que en ella se manifiesten.

E) Toma de datos

Es necesaria para elaborar un posterior informe suficientemente significativo. No hay que fiarse únicamente de la memoria: Han de tomarse, discretamente, notas de lo imprescindible, sin distraer al entrevistado, ni interrumpir el ritmo de la conversación.

3.5.3 Fases de la entrevista de selección.

A) Preparación de la entrevista

Convenientemente preparada, esta prueba se desarrolla mejor y garantiza la cohesión de tres factores: Organización, persona y puesto.

Estudio del puesto: Sus condiciones, contenidos y exigencias; las relaciones y oportunidades de formación y desarrollo. Se hace mediante el análisis del puesto y el perfil profesiográfico.

Estudio del candidato: Se analizan, bien sobre la solicitud, bien sobre el currículum, los datos personales, la formación, la experiencia y todo aquello que pueda resultar significativo, además de toda la información sobre pruebas profesionales y psicotécnicas.

Elección de medios: Técnica apropiada, disposición del local y elección de puntos clave sobre los cuales se apoyará el desarrollo de la entrevista.

B) Inicio de la entrevista

Es necesario crear un clima favorable y de confianza, lo que se consigue gracias al local, a la acogida y al tono de la conversación durante los primeros minutos.

La acogida será cordial; el candidato tiene que ser recibido personalmente, de manera espontánea y evitando un primer juicio basado en las apariencias. Es conveniente entablar una charla sobre algo intrascendente, aunque relacionado con las circunstancias del encuentro.

El entrevistador debe presentarse y explicar los motivos y los objetivos de la entrevista, pidiendo al entrevistado su colaboración.

Conviene adaptarse, sobre todo al principio, a las características del candidato vistas en el currículum vitae.

C) Desarrollo de la entrevista

Los objetivos de esta fase son los siguientes:

Obtener información sobre antecedentes personales y profesionales.

Desarrollar información sobre formación y experiencia.

Evaluar el desempeño profesional.

Analizar características personales.

Proporcionar la información necesaria.

El análisis que se realiza durante la entrevista ha de centrarse, fundamentalmente, en los historiales personal, formativo y profesional del candidato, en su posible experiencia en el puesto, en su motivación, intereses, relaciones interpersonales, personalidad y apariencia, que deben ser estudiados en relación con las exigencias del puesto. Debe proporcionarse, también, información sobre el puesto, aunque es más interesante aguardar a que sea el entrevistado quien la pida, o bien suscitar esa petición.

Han de evitarse algunos errores como, por ejemplo, inducir al candidato a que dé las respuestas deseadas; no escuchar activamente, prestando escaso interés o revelando falta de interés en la conversación; manifestar deseos de terminar cuanto antes; hablar más de lo necesario; no sintonizar con la situación personal del aspirante o tomar más notas de las necesarias.

D) Final de la entrevista de selección

Hay que estar seguro de haber obtenido toda la información, centrándose en los puntos fuertes y débiles del candidato con relación al puesto a cubrir, tras haberle dado la posibilidad de preguntar. Es necesario contarle cuáles serán los siguientes pasos en el proceso de selección y cuándo se pondrá la empresa en contacto con él. Es conveniente terminar la conversación de manera cordial y agradeciendo al entrevistado su interés.

3.5.4 Obtención de información.

La habilidad para obtener información es la característica más destacada de un buen entrevistador y debe basarse en los siguientes factores:

A) Saber preguntar

La entrevista es una conversación, no un interrogatorio. Se evitarán las preguntas cerradas, siendo preferibles aquéllas que requieran respuestas descriptivas. No deben inducirse las respuestas. El clima se relajará mediante comentarios colaterales.

B) Saber escuchar

Hay que demostrar interés por lo que cuenta el candidato, interrumpiéndole lo menos posible. No se emitirán opiniones personales, ni se harán juicios de valor sobre lo que dice el entrevistado. No hay que discutir con él, ni criticar, y es preferible dar menos información que la precisa. Se responderá a cuantas cuestiones plantee el candidato, pero sin excederse. Se reconducirá la conversación cuando el entrevistado se aparte de los objetivos de la prueba. Se ha de atender a su expresión corporal.

C) El silencio en la entrevista

Es una técnica muy útil que estimula la expresión del entrevistado y le obliga a completar la información dada. Le permite, además, reflexionar sobre lo que acaba de decir e incrementa el sentimiento de comprensión y aceptación.

3.5.5 Evaluación de candidatos.

Es la etapa clave y más delicada de la entrevista, en la que se analizan los datos recogidos para pronosticar la adecuación al puesto del entrevistado. Esta interpretación ha de hacerse teniendo en cuenta las exigencias del puesto, los objetivos de la empresa y los del candidato. Es necesario evitar los siguientes errores:

-Efecto impresión. Se trata del efecto causado por el candidato en función de datos científicamente poco significativos: fluidez verbal, extroversión, etcétera.

-Efecto halo. Consiste en valorar todo el conjunto en función de un único rasgo apreciado favorablemente.

Efecto horno. Consiste en valorar todo el conjunto en función de un único rasgo apreciado desfavorablemente.

Estereotipos o generalizaciones. Dejarse influir por estereotipos regionales, nacionales, etc.

Efecto proyección. Sobrevalorar a los candidatos, o aspectos concretos de los candidatos, por coincidir con algo que el entrevistador tenía prejuzgado o valorado de antemano.

Efecto contagio. Cuando se tiene la experiencia de ver dos cualidades asociadas a menudo, es posible concluir que al percibir una de ellas, se encontrará necesariamente la otra.

Efecto tendencia central. Tentación de no comprometerse, de evaluar a todos los candidatos en términos medios, sin discriminar.

Efecto polaridad o de tendencias extremas. Evaluar muy bien o muy mal todos los elementos de un candidato.

3.5.6 Informe de evaluación.

En primer lugar, se interpretan los datos significativos del candidato; después se emite un juicio de evaluación sobre los factores o requisitos exigidos por el puesto: Puntos fuertes y débiles del entrevistado con relación al trabajo vacante. Por último, se redacta una justificación del juicio sobre la idoneidad del candidato.

3.5.7 Comprobación de datos.

Realizadas las pruebas y una vez seleccionado el candidato, los siguientes pasos serán el reconocimiento médico, el examen de documentación y la comprobación de referencias. Esta comprobación se hace habitualmente mediante cartas (de referencia o de recomendación) dirigidas a las personas indicadas por el solicitante de empleo que conocen su actuación en trabajos u ocupaciones anteriores; se incluyen preguntas específicas para evitar generalizaciones. La carta es el mejor medio, pues es un documento que se puede archivar y está refrendado por la firma de alguien a quien se le supone de suficiente solvencia.

3.5.8 Reconocimiento médico.

Comprobación de la idoneidad física de la persona para el puesto al que será destinada.

Comprobación del estado general de salud del trabajador.

Obtención de datos sobre las aptitudes del candidato para realizar otras tareas.

Más que una criba de aspirantes, el reconocimiento médico está realmente destinado a identificar las características y condiciones físicas de los individuos desde el punto de vista del rendimiento en diversos trabajos y, como consecuencia, orientarlos hacia aquellas labores y actividades en las que tengan mayores posibilidades de éxito.

Es una garantía para el nuevo empleado, para la empresa (pues ayuda a reducir futuros absentismos, accidentes, etc.) y para los empleados que ya trabajan en la empresa (evita la incorporación de personas con afecciones o enfermedades contagiosas).

3.5.9 Control de referencias. Examen de documentos.

Los cuestionarios de admisión suelen disponer de un espacio para indicar las personas a quien puede dirigirse la empresa para solicitar referencias e informaciones acerca del candidato. No obstante, no tiene mucho interés y cada vez se realiza con menor frecuencia. Sí conviene, sin embargo, comprobar los datos relativos a la titulación y a anteriores ocupaciones o a la Seguridad Social, que serán necesarios para la formalización del nuevo contrato.

3.5.10 Acogida de personal.

Una vez contratado, el trabajador deberá pasar un período de prueba hasta que su vinculación con la empresa pase a ser indefinida. La duración de este período depende del tipo de contrato, convenio, etc.

En la incorporación de un nuevo miembro a la empresa hay una fase de acogida cuyos responsables, duración, normas de

actuación y procedimientos de control varían según los casos. El nuevo trabajador será formalmente presentado, familiarizado con la institución, informado del reglamento interno y de la microcultura (reglas no escritas que rigen el funcionamiento de la compañía) para evitar errores y para acelerar su plena incorporación.

La orientación y presentación ideal deberían correr a cargo del jefe directo, con la ayuda de alguno de los nuevos compañeros. El departamento de personal facilitará los medios y la coordinación de todo este proceso, pues una buena orientación contribuirá a elevar la moral y a motivar al nuevo empleado.

Las informaciones facilitadas al nuevo trabajador suelen ser las siguientes:

Historia de la empresa, instalaciones, productos y servicios que ofrece; organización y estructura.

Trabajo a desempeñar.

Servicios generales: retribuciones, servicios sociales, beneficios y derechos asistenciales.

Normas de seguridad e higiene.

Convenio colectivo y reglamentos.

En estas acogidas se suelen utilizar manuales específicos y charlas individuales (cuando son varios los grupos), coloquios o reuniones (cuando los recién llegados constituyen un grupo homogéneo y relativamente numeroso). Además, se podrían realizar visitas a los diversos departamentos y secciones de la empresa.

No debe olvidarse la importancia de la figura del mentor, padrino o tutor de cada empleado: Padrinazgo o tutela de un junior

por un sénior, que es a la vez maestro, padrino, consultor, confesor, abogado del diablo y amigo. Algunas empresas pioneras están ya institucionalizando este modelo.

A la vez que se integra al recién llegado, se llevan a cabo algunos procesos administrativos:

Apertura del expediente que recogerá todas las incidencias de la futura vida laboral del trabajador.

Toma de datos para formalizar el alta en la Seguridad Social, las prestaciones familiares, las retenciones de IRPF.

Entrega de tarjeta identificativa de acceso y/o de aparcamiento, así como la documentación de acceso a áreas restringidas, si las hubiera.

Ropa de trabajo y de seguridad.

Otros.

Además de los procesos administrativos se hará entrega al nuevo empleado la siguiente documentación:

Descripción y tareas del puesto que va a ocupar.

Código ético de conducta.

Política de calidad y prevención de la empresa.

Manual de formación.

Es conveniente preparar una ficha para cada nuevo empleado en la que se recoja la información necesaria para evaluar convenientemente el período de prueba.

Una vez superado este período, el trabajador pasará a tener un contrato temporal o indefinido. Si no hay comunicación alguna y el empleado continúa ejerciendo su labor después del tiempo de prueba, su contrato se considerará renovado.

4. FORMACIÓN DE PERSONAL.

Las estructuras empresariales se encuentran permanentemente en un proceso de transformación, que parte de la necesidad de lograr una mejor adaptación al sector del mercado elegido, algo que exige de la estructura un permanente perfeccionamiento de sus tecnologías y procedimientos de gestión, producción, maquinaria, diseño, etc.

Este dinamismo de la organización exige una correspondencia similar de los integrantes individuales que la componen para que éstos adquieran o desarrollen las competencias necesarias en cada momento según la orientación del mercado y la estrategia corporativa en el mismo. El siguiente esquema ilustra lo que queremos decir.

4.1 La formación como elemento de adaptación al mercado.

La viabilidad de los planes de adecuación de la empresa a los nuevos objetivos determinados por la estrategia, depende de la correcta transformación de la estructura física, tecnológica y humana.



Dentro de esta exigencia, es fundamental el correcto diseño y aplicación de los programas de formación, contenidos en el Plan de Formación que es el elemento que materializa la Política de Formación.

Con frecuencia, la estrategia de la compañía cara al mercado, es adecuada, sin embargo, no se consiguen los objetivos propuestos debido a que se falla en la adaptación de las estructuras física, tecnológica y humana.

El mismo fenómeno se produce cuando las empresas *adquieren tecnologías avanzadas en el área de producción o ventas, pero sin desarrollar simultáneamente las demás tecnologías de gestión, ni sus recursos humanos.*

También es frecuente el desarrollo parcial o sectorial mediante acciones formativas de determinados núcleos de personas o departamentos, pero al no estar integradas en un plan general que afecta a la totalidad de la organización, hacen no solo que sea inviable la aplicación de lo aprendido, sino que generan conflictos con los restantes sectores de la empresa produciendo actitudes negativas entre formados y no formados ante las técnicas formativas.

Por lo tanto, las acciones formativas deben estar integradas en la planificación de la estrategia general de la empresa, y éstas deben ser un complemento para la adecuación de otras estructuras o cambios de cualquier tipo. Desde este punto de vista, la formación deja de ser un gasto para convertirse en una inversión.

De nada sirve introducir equipos sofisticados, procedimientos de administración informatizados o nuevos estilos de dirección sin contar con personas preparadas para trabajar con las nuevas formas. Por tanto, la formación es necesaria para optimizar los recursos humanos y poder volver a utilizar al personal existente.

De esta manera, la formación también optimiza las inversiones materiales o los cambios de cualquier otro tipo, y permite seguir contando con el mismo personal ahorrando costes en despidos y nuevas contrataciones. Esto es algo que el responsable de RR.HH. siempre debe valorar a la hora de decidirse por emprender intervenciones formativas en la organización.

No obstante, la formación sólo resuelve problemas de formación. Y valga esta redundancia porque a menudo se piensa que la formación es un bálsamo que sirve para todo. De la misma forma que exponíamos cómo se acometen planes de cambio sin

incluir la formación como complemento, también puede darse la formación como elemento aislado sin abordar de verdad el proceso de cambio.

Todo ello determina que la formación debe explotarse con criterios de eficacia. En este sentido proponemos una formación que esté dirigida por un procedimiento sistemático, con unas fases, que permitan que las acciones formativas realmente se ajusten a las necesidades de la organización.

Y no solo eso, en este contexto sistemático de la formación, las acciones deberán programarse de forma tal que posteriormente pueda establecerse una evaluación, que indique cómo mejorar los programas, o simplemente haga aconsejable no invertir más en una acción formativa. El procedimiento para aplicar las acciones formativas con este criterio de eficacia se denomina **Formación de Ciclo Completo**.

Ahora bien, como ya sabemos, las acciones del Departamento de RR.HH. no se centran tanto en las personas como en sus competencias. Recordemos que genéricamente podían clasificarse en: aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes.

Cuando nos referimos a las competencias, las aptitudes no forman parte del ámbito de intervención de la formación sino de la selección de personal. La razón estriba en que esta competencia es predominantemente heredada y no adquirida por medio del aprendizaje.

Queda campo abierto para intervenir sobre el resto de las competencias que necesita la organización, es decir, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se consideran en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

Cada uno de estos tipos de capacidad humana se aprenden por vías diferentes.

Tener conocimientos de cómo se produce el aprendizaje es un requisito que deben tener los buenos formadores puesto que las acciones formativas han de adaptarse a las vías de adquisición de competencias que tenemos los humanos.

Con todo ello, podemos establecer que los conocimientos se aprenden percibiendo información a través de los sentidos. De esta forma, a través de exposiciones, lecturas, medios audiovisuales, etc. el participante "*aprehende*" la información y la retiene en la memoria hasta que el medio externo, en este caso el puesto de trabajo, demanda que la use.

Las habilidades se aprenden practicándolas. Por tanto, cuando el objetivo de formación sean habilidades, las acciones de formación habrán de incorporar ejercicios prácticos, simulaciones, ensayos etc.

Finalmente, las actitudes se aprenden por vía de la imitación de personas que consideramos modelos de lo que queremos ser. Nuestras actitudes, que son ideas preconcebidas, prejuicios y valores, empiezan a adquirirse por vía de la imitación de nuestros padres.

Las actitudes constituyen las competencias más difíciles de enseñar porque a menudo significa deshacernos de ciertas creencias que están muy arraigadas en nuestro ser. Aun con todo, cuando el objetivo de la formación sea aprender actitudes nuevas, las acciones formativas deberán recurrir a las situaciones de debate en el aula.

Toda política de formación se centra en la adquisición de nuevas competencias o desarrollo de competencias ya existentes en

los participantes de los cursos de formación.

Cualquier tipo de competencias, adquiridas o desarrolladas, deben ser rentables para la organización. Por este motivo, los responsables de RR.HH. deberán valorar el coste de la no formación antes que decidir sobre el emprendimiento de acciones formativas.

Generalmente, la alternativa a la formación está en utilizar la selección de personal como vía para adquirir las competencias necesarias.

En definitiva: Todas las acciones formativas tienen un componente de conocimientos habilidades y actitudes, y las acciones formativas deberán adaptarse a ellos.

4.2 El ciclo completo de la formación.

La principal conclusión del apartado anterior es que la utilización de un procedimiento sistemático para elegir, programar y evaluar las acciones de formación, es la mejor garantía para llevar adelante una política de formación basada en unos criterios de eficacia y rentabilidad.

A continuación se desarrollan cada una de las fases que componen el **Ciclo de la Formación**, y que determinan la calidad y rentabilidad de la formación en el contexto empresarial:

a) La Detección de Necesidades. Es la primera etapa en la planificación sistemática y formal de la formación. Es el momento más importante en el proceso de confección de un programa o conjunto de programas de formación (Plan de Formación), de ella dependerá en gran medida el éxito del plan.

b)

Esta etapa tiene por objeto la detección e identificación de "vacíos" de formación en la empresa. En concreto, se trata de detectar las diferencias entre lo que se hace en un puesto de trabajo y lo que se debería hacer desde el punto de vista de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para hacerlo.

Para ello se utilizan diferentes fuentes (Monografías de Puesto, Informes de Evaluación del Desempeño y Perfiles Profesionales), así como las técnicas de recogida de información que ya conocemos (cuestionarios, observación, entrevistas etc.).

Pero no sólo se recoge información sobre los puestos de trabajo y sus ocupantes, sino también sobre la organización. Concretamente los **aspectos que se analizan** son:

- La estructura orgánica. Sobre los individuos que componen la estructura de la empresa, se pretenden precisar sus líneas de desarrollo o simplemente la evolución hacia la que se mueven.

De esta forma se delimitan los grandes bloques de necesidades actuales y futuras que emanan directamente de la estrategia general. Por ejemplo, *la organización da un curso de relaciones humanas a sus directivos porque se pretende instaurar progresivamente un sistema de dirección participativo y delegar mayores responsabilidades en los niveles descendientes de la compañía para ahorrarse costes de estructura.*

- Las diversas funciones y procedimientos. Es una información básica en el planteamiento de una adecuada Planificación de la Formación. Es preciso determinar las funciones y procesos actuales y previstos para el futuro, ya que a partir de estas informaciones van a derivarse las áreas de responsabilidad y por tanto de conocimientos técnicos.

De esta forma se definen los programas de formación en cuanto a tecnologías de administración, producción, ventas, etc. En este sentido, las empresas *contratan cursos de Marketing, Gestión Financiera, Gestión de RR.HH., etc.*

- *Los Puestos de Trabajo.* De manera complementaria al análisis anterior, se analizan las tareas realizadas en los puestos. Si las Monografías de Puesto están actualizadas nos indicarán qué requerimientos son los que precisan los individuos para poder llevar a cabo sus cometidos.

Si comparamos lo que hacen los individuos con lo que indican las descripciones del puesto, se ponen de relieve las necesidades individuales que plantea la evolución del puesto. De esta forma, surgen *cursos de reciclaje y adaptación en temas puntuales.*

- *Análisis de Potencial.* Proporciona el camino de desarrollo individual más provechoso para la compañía. Quizás sólo interese que participen en las acciones formativas aquellos individuos que mejor puedan aprovecharla debido a su capacidad en diferentes áreas. Esto suele ser frecuente en programas de formación aplicados al desarrollo directivo.

A partir de estas informaciones, los responsables de RR.HH. proceden a elaborar un Inventario de Necesidades de Formación que determinará la forma de proceder en las siguientes fases.

c) El diseño de las acciones formativas. Atendiendo a las necesidades de la organización se procede al diseño de las acciones formativas que se concretan en los diversos programas de formación. Para ello conviene delimitar el nivel de entrada de los participantes. Lógicamente es necesario conocer cuáles son las capacidades de los participantes de un curso antes de que

comiencen a formarse para poder adecuar el diseño de la formación a su nivel y ritmo de aprendizaje. Básicamente, el diseño deberá incorporar los siguientes aspectos:

- Los objetivos de las acciones formativas. Una vez hayamos determinado qué es lo que saben los participantes, será necesario proceder a determinar qué capacidades tendrán éstos al salir del curso de formación. Estaríamos aludiendo a unos objetivos realistas de formación definidos sobre la base del previo conocimiento del nivel de los participantes.

Los objetivos de la formación habrán de definirse de forma precisa y unívoca en términos de lo que los participantes sabrán y/o sabrán hacer al finalizar el curso. Se utilizarán verbos como: *realizar, relacionar, identificar, recopila, etc.*

Otra característica importante de los objetivos es que deberán ser operativos, lo cual quiere decir que podrán ser traducidos a un lenguaje que permita cuantificar en qué medida se han cumplido.

- Los contenidos de las acciones formativas. Definidos los objetivos procederemos a especificar qué contenidos serán necesarios, es decir, cuáles son las materias que se integrarán en el curso o acción formativa correspondiente.

Es importante destacar que estos contenidos se ordenarán en función de su grado de dificultad, que siempre irá de lo sencillo a lo complejo.

Los contenidos nacen de los objetivos planteados, por lo que están subordinados a los mismos. Se formulan mediante una redacción clara, sencilla y didáctica. Los contenidos se desarrollan mediante las actividades que componen las sesiones formativas.

- Las actividades en las acciones formativas. Algunas actividades comunes en la mayoría de las acciones formativas son las lecturas, exposiciones del monitor, comentarios, discusiones, ejercicios y trabajos individuales o en grupo.

d) La impartición de las acciones formativas. Seguramente, el aspecto más considerado por todos los profesionales y no profesionales de la formación es el tema de cómo se realiza la impartición.

Ciertamente es importante que las actividades estén adecuadamente preparadas y sean motivantes. Pero lo más determinante en este sentido, es el perfil profesional del monitor o profesor. Es éste quien aporta el componente motivacional decisivo para que la acción formativa sea percibida como exitosa por parte de los asistentes.

Seguidamente proponemos un **perfil ideal del instructor** que puede servir de guía para su selección y perfeccionamiento.

- Perfil en cuanto a conocimientos:
 - . De sí mismo
 - . Del tema
 - . Del grupo
 - . Técnicos y del ambiente:
 - Psicología del Aprendizaje
 - Enseñanza de adultos
 - Resistencia individual al cambio
 - Técnicas didácticas

- Programación de cursos
- Informática y diseño de materiales
- Conducción de grupos
- Tecnología de investigación
(Detección de necesidades y evaluación.)
- Disposiciones legales sobre formación
 - Perfil en cuanto a habilidades intelectuales:
 - . Agilidad y claridad de pensamiento
 - . Amplitud de criterio
 - . Objetividad
 - . Memoria a corto y largo plazo
 - . Capacidad de análisis y síntesis
 - . Imaginación creativa
 - Perfil en cuanto a habilidades sociales:

Para establecer una buena comunicación verbal:

- Transmitir mensajes de forma clara y sencilla
- Aclarar dudas
- Evitar expresiones vacías
- Establecer una buena comunicación no verbal:
- Adoptar posturas relajadas, pero firmes

- Mantener el contacto visual
- Expresarse con el rostro
- Tener movimientos naturales
- Adoptar ademanes sencillos
- Desplazarse libremente
- Vestirse adecuadamente
- Cuidar la entonación y modulación de la voz
- Manejar adecuadamente el tiempo
 - Perfil en cuanto a actitudes:

Interés y entusiasmo:

- Por el grupo
- Por el tema
- Por el trabajo

Aceptación y respeto:

- Por el grupo
- Por el tema
- Por sí mismo

Disposición para interactuar con:

- Aceptación del cambio
- Sencillez y cordialidad
- Autenticidad

- Congruencia
- Responsabilidad
- Sentido ético
- Confianza

e) La valoración de las acciones formativas. Cuando la formación se integra en la estrategia de la empresa y es considerada como inversión más que como gasto, la medición de sus resultados recibe el nombre de valoración en lugar de evaluación; en tanto que más allá de la eficacia de la formación, se averigua su valor para la empresa aun en términos monetarios.

No obstante, toda valoración implica evaluación puesto que antes de valorar la formación, se evalúa su eficacia.

Una valoración sistemática y pormenorizada de la formación (realizada o por realizar), resulta necesaria para orientar la política y diseño de la formación año tras año. En efecto, proporciona informaciones fundamentales para mejorar su eficacia, demostrándola como ya hemos dicho, aun en términos de inversión.

Por lo general, las empresas son favorables a medir y valorar la repercusión de la formación. Sin embargo, con mayor frecuencia de lo deseable, se limitan a un cuestionario de satisfacción al finalizar el curso, olvidando que una buena acción formativa tiene que obedecer a un estudio en el puesto de trabajo, así como a criterios cuantificables, incluso monetariamente.

Es decir, a menudo las empresas hacen una valoración parcial, centrada en el individuo más que en los beneficios que reporta a la organización.

Una evaluación centrada en el individuo, entre otras cosas, puede poner de relieve el efecto motivador de la formación. No obstante, este tipo de referencia es insuficiente para conocer todas sus consecuencias. La satisfacción de los participantes no es una garantía de la efectividad del evento formativo.

Los resultados pueden estar excesivamente influidos por la personalidad del instructor, pueden ser injustos con el mismo o pueden enmascarar una deficiente programación, adecuación de contenidos etc. Resulta imprescindible, por lo tanto, complementar las medidas de "reacción" de los alumnos con una evaluación centrada en la organización. El cuadro siguiente incluye los aspectos fundamentales a evaluar.

INDIVIDUO

- La percepción del evento formativo por parte de los participantes.
- La cantidad de aprendizaje consolidado después del curso.
- La transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

ORGANIZACIÓN

- Un análisis de los costes comparado con el impacto en la organización.

Para una valoración integral que incluya al individuo tanto como a la empresa, es conveniente medir, cuando menos, dos de las consecuencias de la formación mencionadas en el cuadro anterior.

Analicemos en qué consiste cada una:

- **Evaluación de la Percepción.** ¿De qué manera los formados percibieron la formación? El factor motivacional es decisivo en este nivel de análisis.

Pero además, según las demandas de la tarea, la cultura de los participantes, sus historias de aprendizaje, sus aptitudes y otras diferencias individuales, los resultados pueden arrojar información más allá de lo meramente afectivo, aportando también una buena proporción de información objetiva.

Este es un nivel de evaluación centrado en el individuo, donde fundamentalmente se recogen juicios, opiniones y actitudes de los participantes sobre los siguientes **aspectos del evento formativo:**

- o Contenidos del Programa.
- o Metodología y Formadores.
- o Condiciones Generales de Aprendizaje.
- o Actitudes hacia lo aprendido.

- **Evaluación del Aprendizaje.** ¿Cuánto han aprendido los participantes?

Responder adecuadamente a la pregunta implica haber definido correctamente los objetivos de la formación.

Seguimos estando en un nivel de evaluación centrado en el individuo, pero ya no recogemos información sobre una percepción más o menos subjetiva/objetiva.

Lo que se pretende ahora conocer es en qué medida se han

adquirido nuevas competencias, concretamente referidas a los siguientes criterios:

- o Adquisición y desarrollo de Conocimientos.
- o Adquisición y desarrollo de Habilidades.
- o Modificación de Actitudes.

- **Evaluación de la Transferencia.** ¿En qué grado se aplica lo aprendido?

Tener constancia de que los participantes han aprendido lo que se esperaba de ellos, no implica que realmente sepan aplicarlo en sus puestos de trabajo.

Evaluar el cambio de comportamiento en el puesto de trabajo se hace fundamental para conocer la eficacia de la formación. Ahora sí nos situamos en una evaluación centrada en la organización porque cada uno de los puestos aporta algo a los objetivos últimos de la compañía.

Para llevar a cabo este nivel de evaluación es necesario tener en cuenta las siguientes **fuentes de datos**:

- o Indicadores objetivos de Rendimiento.
- o Evaluación del Desempeño.

- **Evaluación del Impacto.** ¿Qué repercusiones ha tenido un programa de formación con respecto a determinados indicadores de funcionamiento global de la empresa?

Se pretende responder a la pregunta proporcionando datos acerca de los beneficios o pérdidas económicos que puede aportar la formación.

Pero a veces este indicador es imposible de cuantificar, haciéndose necesario otros criterios objetivos, como *productividad, calidad, disminución de quejas, satisfacción laboral etc.*

Existen **dos procedimientos** altamente tecnificados para recabar este tipo de información:

- o Análisis Costes-Beneficios.
- o Análisis de la Eficacia del Coste.

En la práctica cotidiana de la gestión de los recursos humanos, posiblemente no se esté sacando el partido adecuado a determinados procedimientos sistemáticos, que son válidos y fidedignos para evaluar la eficacia de la formación.

En las culturas latinas resulta conocida la reticencia a la evaluación en el puesto de trabajo, sin embargo, si queremos hacer de la formación un instrumento estratégico, no queda otra alternativa que la superación de tópicos sociales obsoletos.

4.3 Las áreas de formación en la empresa.

La formación pretende aportar una capacitación global a los individuos de la empresa para que se consigan los objetivos asignados a la organización. A partir de este planteamiento, los planes de formación deberán contemplar las distintas áreas determinantes en el proceso de gestión de toda la empresa y no solamente en aspectos parciales de desarrollo técnico en cuanto a dominio de *procedimientos de fabricación, gestión administrativa, financiera, etc.*

De acuerdo con esto, podemos distinguir las siguientes áreas relevantes objetivo de la formación:

a) Formación para la participación en decisiones: Este es un aspecto básico para el correcto desarrollo de una política de gestión eficaz. Cada persona, en su puesto, debe tener la capacidad para participar en todas las decisiones que puedan afectarle y hacer, a su vez, participar a los otros compañeros y colaboradores en sus decisiones.

Esta meta es importante para establecer políticas de Dirección por Objetivos, donde los objetivos generales se descomponen en objetivos más elementales, cayendo en cascada y repartiéndose entre los diferentes niveles jerárquicos.

También es útil cuando, sin recurrir a la Dirección por Objetivos, la empresa decide impulsar una política de mayor participación.

Cualesquiera de estas políticas de gestión exigen en los miembros de la organización la capacidad de *analizar lógicamente, negociar, argumentar, comprender técnicas diversas, criterios de gestión, motivaciones, necesidades, intereses ajenos...* Ello exige el desarrollo de la capacidad de *análisis y síntesis, habilidades sociales y solución de problemas.*

b) Formación para el cambio y la innovación: En el marco de la evolución social, política, humana y tecnológica en que se desenvuelve la actividad de toda empresa, y que es el móvil de una adecuada planificación estratégica, se precisa desarrollar la capacidad de la persona para afrontar y aceptar las crecientes transformaciones, y el cambio en general.

Es preciso, por tanto, desarrollar la capacidad de las personas con objeto de que sean elementos positivos que contribuyan a la innovación cada vez más necesaria.

El anquilosamiento de las personas, la falta de capacidad para innovar y adecuarse a las nuevas exigencias es una de las lacras más frecuentes en las empresas que impiden la consecución de los objetivos estratégicos.

En este contexto, la formación deberá aportar una visión más amplia que evite la excesiva especialización, las rutinas, hábitos, aislamiento, burocratismo, o el complejo de creerse especial.

La formación deberá aportar un sentido finalista y anticipatorio en la gestión que realiza cada uno de sus miembros. Una visión científica, profesional y social en el conjunto de la empresa que sirva para la planificación, la formulación de estrategias y programación.

Asimismo, debe aportar la posibilidad de desarrollar una motivación vital individual y colectiva para producir la innovación y la creatividad.

c) Formación para la responsabilidad: La formación, necesariamente tiene que abordar el desarrollo de la capacidad para asumir e incrementar la responsabilidad en la gestión como consecuencia de un proceso de información empresarial, madurez mental y afectiva, espíritu solidario y colaboración.

En este sentido, es preciso que aporte una visión habitual de las repercusiones sociales, técnicas, económicas, financieras y de gestión de cada una de las decisiones, tanto individuales como colectivas.

Por consiguiente, es preciso que la formación aporte los elementos necesarios para desarrollar a nivel individual y colectivo, desde aspectos humanos y técnicos, la capacidad de responsabilización sobre cada uno de los elementos y medios de la

empresa: *equipos técnicos, materiales, medios económicos, financieros, seguridad de otros, cumplimiento de objetivos, personal, comunicaciones, negociaciones, etc.*

d) Formación para la capacitación tecnológica: La cuarta área-objetivo de la formación deberá ser la aportación de los medios precisos para lograr la capacitación tecnológica de todos los miembros de la empresa.

En este sentido, la formación deberá tener en consideración todas las áreas tecnológicas de la empresa:

- Tecnología Directiva.
- Tecnología Organizativa.
- Tecnología de Sistemas de Gestión (en marketing, comercial, publicidad, control de gestión, etc.).
- Tecnología Informática.

4.4 Elementos de la formación.

En la realización concreta de los programas de formación, se deben combinar los siguientes elementos básicos en la proporción que venga dictada por los objetivos:

- a) Formación teórica. Viene constituida por la información sobre presupuestos teóricos, que recogen la evolución y desarrollo de diferentes materias, de forma absolutamente precisa, ya que aporta esquemas teóricos, procesos de razonamiento, conclusiones ideológicas, etc.

Concretamente, lo que aporta este tipo de formación son:

- Esquemas o modelos mentales de referencia.

- Asociaciones de ideas, criterios y enfoques.
- Sistemas para la interpretación.
- Capacidad para encontrar soluciones prácticas.

b) Formación práctica. Este elemento formativo es el complemento indispensable del anterior. Básicamente consiste en la aportación activa de la experiencia propia, en la situación de aprendizaje para luego reflexionar sobre la misma a la luz de los elementos teóricos recibidos. La formación práctica capacita para:

- Materializar soluciones.
- Adaptar la teoría a la realidad.
- Soltura, rapidez y sentido de la responsabilidad.
- Fomenta la capacidad intuitiva.

c) Formación especializada. La formación sobre áreas específicas, será otro elemento habitual en los Planes de Formación. Es el sistema habitual de las empresas, pero sería incompleto si no fuera acompañado de una formación integral sobre la organización. La formación especializada tiene la finalidad de:

- Proporcionar conocimientos y habilidades en áreas concretas.
- Estar enfocada a los resultados a corto plazo.
- Desarrollar procedimientos y métodos operativos.

d) Formación integral. Este es un tipo de formación que va dirigida a todos los miembros de la organización con responsabilidad ejecutiva, y se centra en proporcionar una visión del conjunto de la gestión empresarial.

Uno de los problemas habituales de las empresas, que hacen ineficaz la actividad formativa, ha sido la excesiva especialización formativa reducida a técnicas muy concretas y puntuales, a nuevos sistemas que se estudian como panacea o como innovación sin su debida integración en el conjunto de la organización.

La formación integral de toda complejidad de la gestión empresarial pretende:

- Proporcionar una visión global y finalista de la gestión y política empresarial.
- Establecer las conexiones y repercusiones entre diferentes áreas.
- Integrar conocimientos y habilidades específicas en el conjunto de la gestión empresarial.
- Capacitar para llevar a cabo las estrategias precisas.

e) Formación básica. Viene constituida por los cursos integrados que forman a los mandos de la empresa en la concepción global de la misma. Este tipo de acciones están enfocadas para formar hombres de empresa con prioridad sobre las concepciones exclusivamente sectoriales. Este tipo de formación exige una larga duración, generalmente un año.

f) Reciclaje y mantenimiento. Este tipo de formación va dirigida a la actualización y desarrollo de las competencias poseídas. Estos programas de formación deben ser concebidos y diseñados como una formación continuada, e igualmente planificada. Sus costes deben ser considerados dentro del ejercicio.

5. LEGISLACIÓN LABORAL E INTRODUCCIÓN AL DERECHO DEL TRABAJO.

Las fuentes del Derecho del Trabajo, es decir, los medios a través de los que nacen los derechos y las obligaciones, tanto para los trabajadores, como para los empresarios por cuya cuenta trabajan están regulados por diferentes fuentes. Tales fuentes son las siguientes:

- a) La Constitución, como norma suprema del ordenamiento jurídico.
- b) El Estatuto de los Trabajadores.
- c) Las leyes orgánicas, las leyes ordinarias, los decretos leyes, los reales decretos legislativos, los reales Decretos y las órdenes ministeriales.
- d) Los convenios colectivos.
- e) Los contratos de trabajo.
- f) Los usos y costumbres.

Hay que distinguir, también, entre las relaciones individuales de trabajo y relaciones colectivas de trabajo. En las individuales, se analizan los derechos y deberes que competen al trabajador de forma individual, mientras que en las relaciones colectivas se estudian cuestiones como la negociación colectiva, la representación de los trabajadores (tanto unitaria, como sindical), la huelga y los conflictos colectivos.

5.1 Objeto del derecho de trabajo.

El derecho del trabajo regula las relaciones entre empresarios

y trabajadores dentro de la empresa.

Al contrario de lo que ocurre con otras disciplinas jurídicas, aparentemente alejadas de la vida cotidiana de los ciudadanos, el derecho del trabajo, junto con las normas reguladoras de la Seguridad Social tiene una innegable relevancia social, por ello la legislación social siempre se ha constituido como una disciplina jurídica independiente.

De origen reciente y ligado a un contexto económico concreto, el derecho del trabajo constituyó en primer lugar un conjunto de medidas protectoras para los trabajadores, dónde la ley se limitaba a establecer garantías, tanto en el ámbito de riesgo y la seguridad, como en el de la protección del trabajador ante posibles abusos. Posteriormente, con la consideración de la existencia de una comunidad de trabajadores en la empresa con intereses de grupo, sin abandonar su papel protector, el derecho del trabajo se ha extendido al reconocimiento y regulación de los derechos colectivos.

5.2 Contenido del derecho del trabajo.

- ***El Contrato.*** Definido por el artículo 1º del Estatuto de los Trabajadores como “el que liga a los trabajadores que, voluntariamente, prestan sus servicios retribuidos por cuenta ajena dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario”, el contrato establece el marco global de la prestación de los servicios por parte del trabajador.
- ***Las condiciones laborales.*** Duración de la jornada, horas extraordinarias, descansos, días festivos, permisos, vacaciones, seguridad y salud, etc.

- **El salario.** Contraprestación que recibe el trabajador por sus servicios, que no podrá ser inferior a un mínimo legal y posibilidad de participar en los resultados económicos de la empresa (beneficios).
- **La participación de los trabajadores en la empresa,** estableciendo los cauces legales de información y libertad de expresión.
- **La representación de los trabajadores,** tanto unitaria como sindical por medio de los comités de empresa o delegados de personal.
- **Los medios para resolver situaciones de desacuerdo o conflicto.** La mediación, el arbitraje y el recurso a la jurisdicción social.
- **Las medidas que garantizan la igualdad profesional y prohíben cualquier forma de discriminación.**
- **Las garantías de procedimiento y económicas** (indemnizaciones), a que tiene derecho el trabajador cuando es despedido o sancionado.
- **Los recursos de supervivencia** que tiene el trabajador privado de empleo (desempleo).
- **Las medidas tendentes a incentivar la contratación** en beneficio de ciertos grupos de trabajadores (minusválidos, jóvenes, mujeres, etc.).

5.3 Principios orientadores de la interpretación y aplicación del derecho.

- **Irrenunciabilidad de derechos.** Los trabajadores no

pueden disponer válidamente de los derechos que tengan reconocidos por las disposiciones legales de derecho necesario ni los reconocidos como tales por los convenios colectivos.

- **Principio “in dubio pro operario”.** El sentido y alcance de las normas deben interpretarse en el sentido que resulte más beneficioso para el trabajador.
- **Principio de norma más favorable.** En caso de conflicto o discrepancia entre dos o más normas laborales, éste se resolverá aplicando la más favorable para el trabajador.
- **Principio de condición más beneficiosa.** El trabajador mantiene los derechos adquiridos aunque, con posterioridad, se aprueben normas que establezcan con carácter general condiciones menos favorables que las que pudiera tener a título individual.

5.4 Seguridad Social.

Es la protección que la sociedad proporciona a sus miembros mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos.

La Seguridad Social tiene como finalidad garantizar la protección de las personas ante las consecuencias económicas de determinados riesgos (accidente, enfermedad) o determinadas situaciones (vejez, viudedad, cargas familiares).

5.4.1 Aspectos básicos y regímenes de la Seguridad Social.

El cumplimiento de las normas relativas a la Seguridad Social, fundamentalmente el pago de las cotizaciones y el derecho a beneficiarse de las prestaciones, es de obligado cumplimiento por trabajadores y empresas y no depende por tanto del acuerdo de las partes ni de cómo quieran establecer sus relaciones contractuales.

Así, las cotizaciones necesarias para la protección de los riesgos deben ser abonadas obligatoriamente (una parte por los empresarios y otra por los trabajadores) y están fijadas reglamentariamente, al igual que las prestaciones.

Con el fin de generalizar la protección de la Seguridad Social a todas las personas con independencia de su estatus profesional se establece un único régimen (Régimen General) al que paulatinamente se han ido incorporando regímenes que tenían una regulación propia (artistas, representantes de comercio, deportistas, etc.).

No obstante, actualmente siguen conviviendo con el Régimen General determinados regímenes especiales para los grupos siguientes:

- Trabajadores en actividades agrícolas, forestales o ganaderas.
- Trabajadores del mar.
- Trabajadores por cuenta propia o autónomos.
- Empleados del hogar.
- Trabajadores de la minería del carbón.
- Funcionarios públicos.

- Estudiantes.

La Seguridad Social garantiza la cobertura de tres tipos de riesgos: Los seguros sociales que cubren los riesgos de enfermedad, maternidad, desempleo, jubilación, incapacidad y muerte. Las prestaciones familiares y los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

5.5 Contratación.

El contrato de trabajo se presumirá existente entre todo el que presta un servicio por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de otro, y el que lo recibe a cambio de una retribución a aquél. Es decir, ante una prestación de servicios retribuida existe una relación laboral.

Técnicamente las personas contratadas a través de un contrato de trabajo se denominan trabajadores por cuenta ajena; así se les distingue de los trabajadores por cuenta propia o autónomos. El Estatuto de los Trabajadores establece que dicha ley será de aplicación a "los trabajadores que, voluntariamente, presten sus servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario". De dicha definición legal se desprenden las características fundamentales que deben concurrir para que haya contrato de trabajo:

- Que se presten servicios retribuidos por cuenta ajena, es decir, que el trabajador no se haga dueño desde el mismo momento de su producción de los frutos de su trabajo, sino que se aproveche de ellos el empresario.

- Que dichos servicios estén retribuidos, siendo indiferente que se abone o no un sueldo fijo, o que se abone cada servicio concreto o una obra determinada, aunque indudablemente la existencia de cantidad fija nos aproximará más a la relación laboral.
- Que los servicios se presten dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, siendo éste, sin duda, el aspecto más importante, por cuanto la falta de dependencia del trabajador o la inexistencia de sujeción al ámbito de organización y dirección de otro provoca que la mayor parte de las veces se declare la inexistencia de relación laboral.
- Por último, al estar prohibidos los trabajos forzados, exige la ley que se presten de modo voluntario, es decir, sin estar obligados a realizarlo.

5.6 Tipos de contrato.

5.6.1 Contratos de trabajo por tiempo indefinido ordinario.

El contrato ordinario indefinido es aquél que se concierta sin establecer límites en la prestación de los servicios.

Formalización, duración y jornada:

- El contrato de trabajo podrá ser verbal o escrito.
- Se comunicará al Servicio Público de Empleo Estatal en el plazo de los 10 días siguientes a su concertación, el contenido de sus contratos y prorrogas, deban o no formalizarse por escrito.

Otras características:

- Adquirirán la condición de trabajadores fijos, cualquiera que haya sido la modalidad de su contratación, los que no hubieran sido dados de alta en la Seguridad Social una vez transcurrido un plazo igual al que legalmente se hubiera podido fijar para el periodo de prueba.
- Se presumirán por tiempo indefinido los contratos temporales celebrados en fraude de ley.
- En caso de extinción de la relación laboral por despido reconocido o declarado improcedente, el trabajador tendrá derecho a una indemnización consistente en 33 días por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año hasta un máximo de 24 mensualidades. Cuando se trate de un despido improcedente de un contrato formalizado con anterioridad al 12 de febrero de 2012 se calculará a razón de 45 días de salario por año de servicio por el tiempo de prestación de servicios anterior a dicha fecha de entrada en vigor, y a razón de 33 días de salario por año de servicio por el tiempo de prestación de servicios posterior. El importe indemnizatorio no podrá ser superior a 720 días de salario, salvo que el cálculo de la indemnización por el periodo anterior al 12 de febrero de 2012, resultase un número de días superior, en cuyo caso se aplicará este como importe máximo, sin que dicho importe pueda ser superior un número de días superior, en cuyo caso se aplicará este como importe máximo, sin que dicho importe pueda ser superior a 42 mensualidades en ningún caso.

Normativa:

- R.D. legislativo 1/1995 de 29 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (B.O.E. de 29 de marzo).
- R.D. 1424/2002 de 27 de diciembre. (B.O.E. de 19 de febrero).
- Ley 3/2012 de 6 de julio (B.O.E. de 7 de julio).

5.6.2 Contratos Formativos.

5.6.2.1 Contrato para la formación y el aprendizaje.

Características del contrato.

El contrato para la formación y el aprendizaje tendrá por objeto la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de actividad laboral retribuida en una empresa con actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo.

Requisitos de los trabajadores:

- Se podrá celebrar con trabajadores mayores de dieciséis años y menores de veinticinco (podrán celebrarse con menores de treinta años hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%) que carezcan de la cualificación profesional reconocida por el sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo requerida para concertar un contrato en prácticas.
- El límite máximo de edad no será de aplicación cuando el contrato se concierte con personas con discapacidad, ni con

los colectivos en situación de exclusión social previstos en la Ley 44/2007 de 13 de diciembre, en los casos en que sean contratados por parte de las empresas de inserción, que estén cualificadas y activas en el registro administrativo correspondiente y en los supuestos de contratos celebrados con alumnos participantes en proyectos de empleo y formación (artículo 25.1d) de la Ley 53/2006). Ni con los colectivos en situación de exclusión social previstos en la ley 44/2007 de 7 de diciembre, en caso en que sean contratados por empresas de inserción. Los contratos no podrán celebrarse a tiempo parcial.

Formalización, duración y jornada:

- Deberá formalizarse por escrito haciendo constar expresamente el contenido del contrato, así como del «Acuerdo para la actividad formativa en contrato para la formación y el aprendizaje». Los contratos no podrán celebrarse a tiempo parcial.
- Se deberá comunicar al Servicio Público de Empleo en el plazo de los diez días siguientes a su concertación, al igual que las prórrogas del mismo.
- La duración mínima del contrato será de un año y la máxima de tres años, si bien mediante convenio colectivo podrá establecerse distintas duraciones del contrato, sin que la duración mínima pueda ser inferior a seis meses ni máxima de tres años. El límite de duración del contrato no será de aplicación en los supuestos de contratos celebrados con alumnos participando en proyectos de empleo formación.

- En caso de que el contrato se hubiera concertado por una duración inferior a la máxima legal o convencionalmente establecida, podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes, hasta por dos veces sin que la duración de cada prórroga pueda ser inferior a 6 meses y sin que la duración total del contrato pueda exceder de dicha duración máxima.
- El tiempo de trabajo efectivo, que podrá hacerse compatible con el tiempo dedicado a las actividades formativas, no podrá ser superior al 75% durante el primer año, o al 85%, durante el segundo y tercer año de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo o, en su defecto, de la jornada máxima legal.
- Los trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias, ni trabajos nocturnos, ni turnos, salvo en el supuesto previsto en el artículo 35.3, del Estatuto de los Trabajadores (prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes).
- Expirada la duración del contrato para la formación y el aprendizaje, el trabajador no podrá ser contratado bajo esta modalidad por la misma o distinta empresa salvo que la formación inherente al nuevo contrato tenga por objeto la obtención de distinta cualificación.
- No se podrán celebrar contratos para la formación y el aprendizaje cuando el puesto de trabajo correspondiente al contrato haya sido desempeñado con anterioridad por el trabajador en la misma empresa por el tiempo superior a doce meses.

5.6.2.2 Actividad formativa.

A. Contratos para la formación y el aprendizaje suscritos desde el 13 de febrero de 2012 en los que el trabajo efectivo a realizar está relacionado con un título de formación profesional o certificado de profesionalidad y existen centros de formación disponibles para su impartición.

- Previamente a la formalización del contrato para la formación y el aprendizaje, la empresa deberá verificar que, para el trabajo efectivo a realizar por la persona trabajadora, existe una actividad formativa relacionada con el mismo que se corresponde con un título de formación profesional o con un certificado de profesionalidad.
- Corresponde a los Servicios Públicos de Empleo, en colaboración con las Administraciones educativas, informar y orientar a las empresas y personas trabajadoras de las posibilidades de contratación, de formación y del ajuste entre las características del puesto de trabajo ofertado por la empresa y los centros de formación disponibles para impartir la formación inherente al contrato.
- La actividad formativa será autorizada previamente a su inicio por el Servicio Público de Empleo competente. Si en el plazo de un mes no hay resolución, se entiende estimada la solicitud por silencio administrativo.
- La autorización se comunica por los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas al Servicio Público de Empleo Estatal a efectos de control de la aplicación de las bonificaciones correspondientes.

Quién imparte la formación:

- La formación se imparte en los centros de formación autorizados por las Administraciones educativas y/o acreditados por los Servicios Públicos de Empleo.
- En las propias empresas cuando dispongan de las instalaciones y el personal adecuados y estén debidamente autorizadas y/o acreditadas.
- Centros que imparten formación en Certificados de Profesionalidad
- Centros que imparten formación en Títulos de Formación Profesional

B. Régimen transitorio de la actividad formativa. Contratos para la formación y el aprendizaje en los que el trabajo efectivo a realizar está relacionado con un título de formación profesional o certificado de profesionalidad o no existen centros de formación disponibles para su impartición, suscritos desde el 31 de agosto de 2011 hasta los doce meses siguientes a la entrada en vigor del Real Decreto-ley 3/2012 (hasta el 12 de febrero de 2013).

Quién imparte la formación:

- La empresa directamente, cuando los contenidos formativos estén validados por el Servicio Público de Empleo Estatal.
- Centros autorizados por el Servicio Público de Empleo Estatal y los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas.

Otras características:

- La retribución del trabajador se fijara en proporción al tiempo de trabajo efectivo, de acuerdo con lo establecido en Convenio Colectivo sin que, en ningún caso, pueda ser inferior al salario mínimo interprofesional en proporción al tiempo trabajado.
- La acción protectora de la Seguridad Social del trabajador contratado para la formación y el aprendizaje comprenderá todas las contingencias, situaciones protegibles y prestaciones, incluido el desempleo. Asimismo, se tendrá derecho a la cobertura del Fondo de Garantía Salarial.
- Si el trabajador continuase en la empresa al término del contrato, no podrá concertarse un nuevo período de prueba, computándose la duración del contrato a efectos de antigüedad en la empresa.

Normativa.

- Artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores, según la redacción dada por la Ley 3/2012, de 6 de julio (B.O.E. del 7 de julio).
- R. D. 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación dual.

5.6.2.3 Contrato en prácticas.

Los contratos en prácticas tienen como finalidad la obtención de la práctica profesional adecuada a una titulación universitaria

específica, formación profesional de grado medio o superior o títulos reconocidos.

Requisitos de los trabajadores:

- El contrato de trabajo en prácticas podrá concertarse con quienes estuvieren en posesión de título universitario o de formación profesional de grado medio o superior o títulos oficialmente reconocidos como equivalentes, de acuerdo con las leyes reguladoras del sistema educativo vigente, o de certificado de profesionalidad de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, que habiliten para el ejercicio profesional.
- Que no hayan transcurrido más de cinco años, o de siete cuando el contrato se concierte con un trabajador con discapacidad, desde la terminación de los estudios.

Formalización, duración y jornada:

- Deberá formalizarse por escrito haciendo constar expresamente la titulación del trabajador, la duración del contrato y el puesto de trabajo a desempeñar durante las prácticas.
- Deberá comunicarse al Servicio Público de Empleo en el plazo de los diez días siguientes a su concertación, al igual que las prórrogas del mismo.
- No podrá ser inferior a seis meses ni exceder de dos años; dentro de estos límites, los Convenios Colectivos de ámbito sectorial podrán determinar la duración del contrato. Si el contrato en prácticas se hubiera concertado por tiempo inferior a dos años, se podrán acordar hasta dos prórrogas, con una duración mínima de seis meses.

- El periodo de prueba no podrá ser superior a un mes para los contratos en prácticas celebrados con trabajadores que estén en posesión de título de grado medio o de certificado de profesionalidad de nivel 1 ó 2, ni a dos meses para los contratos en prácticas celebrados con trabajadores que estén en posesión de título de grado superior o de certificado de profesionalidad de nivel 3, salvo lo dispuesto en convenio colectivo.
- A la finalización del contrato no podrá concertarse un nuevo periodo de prueba, computándose la duración de las prácticas a efectos de antigüedad en la empresa.

Otras Características:

- La retribución del trabajador será la fijada en convenio colectivo para los trabajadores en prácticas, sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60% o al 75% durante el primero o el segundo años de vigencia del contrato, respectivamente, del salario fijado en convenio para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de trabajo.
- En ningún caso el salario será inferior al salario mínimo interprofesional. En el caso de trabajadores contratados a tiempo parcial, el salario se reducirá en función de la jornada pactada.
- A la terminación del contrato, el empresario deberá expedir al trabajador un certificado en el que conste la duración de las prácticas, el puesto o puestos de trabajo ocupados y las principales tareas realizadas en cada uno de ellos.

- Ningún trabajador podrá estar contratado en prácticas en la misma o distinta empresa por tiempo superior a dos años en virtud de la misma titulación.
- Si al término del contrato el trabajador continuase en la empresa, no podrá concertarse un nuevo periodo de prueba, computándose la duración de las prácticas a efectos de antigüedad en la empresa.
- Si el contrato en prácticas se realiza con personal investigador en formación contemplado en el R. D. 63/2006, de 27 de enero (B.O.E. de 3 de febrero), se bonificará el 30% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes, durante un año, si se cumplen los requisitos establecidos en el citado Real Decreto.
- No se podrá concertar un contrato en prácticas en base a un certificado de profesionalidad obtenido como consecuencia de un contrato para la formación celebrado anteriormente con la misma empresa.

Normativa.

- Artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores, según la redacción dada por la Ley 63/97, de 26 de diciembre (B.O.E. de 30 de diciembre), modificado por la Ley 35/2010, de 17 de septiembre (B.O.E. del 18 de septiembre).
- R. D. 488/98, de 27 de marzo, por el que se desarrolla el artículo 11 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos formativos (B.O.E. de 9 de abril).
- R. D. 63/2006, de 27 de enero (B.O.E. de 3 de febrero).

- Ley 35/2010, del 17 de septiembre (B.O.E. de 18 de septiembre).
- Ley 3/2012, de 6 de julio (B.O.E. de 7 de julio)

5.6.3 Contratos de duración determinada.

5.6.3.1 Contrato de obra o servicio determinado. Formalización, duración y jornada.

- Este contrato tiene por objeto la realización de obras o servicios con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, es en principio de duración incierta, no pudiendo tener una duración superior a tres años.
- Los Convenios Colectivos podrán identificar aquellos trabajos o tareas con sustantividad propia dentro de la actividad normal de la empresa que puedan cubrirse con contratos de esta naturaleza.

Jornada y duración:

- Podrá concertarse a tiempo completo o a tiempo parcial.
- Será la del tiempo exigido para la realización de la obra o servicio. Si el contrato fijara una duración o un término, éstos deberán considerarse de carácter orientativo en función de lo establecido anteriormente, no pudiendo superar los tres años de duración, ampliable en doce meses más por Convenio Colectivo de ámbito sectorial estatal o en su defecto por convenios sectoriales de ámbito inferior. Transcurridos estos plazos, los trabajadores adquirirán la condición de trabajadores fijos de la empresa.

Formalización:

- El contrato, y en su caso las prórrogas, se comunicarán al Servicio Público de Empleo en los diez días siguientes a su concertación.
- El contrato deberá formalizarse siempre por escrito y deberá especificar con precisión y claridad el carácter de la contratación e identificar suficientemente la obra o el servicio que constituya su objeto, la duración del contrato, así como el trabajo a desarrollar.

Extinción.

- El contrato se extinguirá, previa denuncia de cualquiera de las partes, cuando finalice la obra o servicio objeto del contrato.
- Cuando la duración del contrato sea superior a un año, la parte que formule la denuncia está obligada a notificar a la otra la terminación del contrato con una antelación mínima de quince días. El incumplimiento por parte del empresario del plazo mencionado anteriormente le obligará al abono de una indemnización equivalente al salario correspondiente a los días en que dicho plazo se haya incumplido.
- Ejecutada la obra o servicio, si no hubiera denuncia expresa y el trabajador continuara prestando sus servicios, el contrato se considerará prorrogado tácitamente por tiempo indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación.
- A la finalización del contrato, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización, hasta el 31 de diciembre de 2012, de cuantía equivalente a la parte proporcional de la cantidad

que resultaría de abonar nueve días de salario por cada año de servicio.

- Esta cantidad se incrementará anualmente en un día, hasta el 1 de enero de 2015, en que quedara fijada en doce días, o la establecida, en su caso, en la normativa específica que sea de aplicación.

Otras características.

- Se transforma en indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación:
- Por falta de forma escrita. En el supuesto de contrato a tiempo parcial, la falta de forma escrita determinará asimismo que el contrato se presuma celebrado a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite el carácter a tiempo parcial de los servicios.
- Por falta de alta en la Seguridad Social si hubiera transcurrido un período superior al período de prueba.
- Si llegado el término no se hubiera producido denuncia de alguna de las partes y se continuara realizando la prestación laboral.
- También se presumirán por tiempo indefinido los celebrados en fraude de ley.
- **Supuesto que queda suspendido hasta el 31 de diciembre de 2012:** Los trabajadores que en un período de treinta meses hubieran estado contratados durante un plazo superior a veinticuatro meses, con o sin solución de continuidad, para el mismo o diferente puesto de trabajo con

la misma empresa o grupo de empresas, mediante dos o más contratos temporales, sea directamente o a través de su puesta a disposición por empresas de trabajo temporal, con las mismas o diferentes modalidades contractuales de duración determinada, adquirirán la condición de trabajadores fijos. También esto será de aplicación cuando se produzcan supuestos de sucesión o subrogación empresarial conforme a lo dispuesto legal o convencionalmente.

Normativa.

- Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, modificado por la Ley 35/2010, de 17 de septiembre (B.O.E. del 18 de septiembre).
- Ley 35/2010, de 17 de septiembre (B.O.E. del 18 de septiembre).
- R. D. 2720/98, de 18 de diciembre (B.O.E. de 8 de enero de 1999).
- Ley 3/2012, de 6 de julio (B.O.E. de 7 de julio 2012)

5.6.3.2 Contrato eventual por circunstancias de la producción.

Formalización, duración y jornada.

Se concierta para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa.

Podrá concertarse a tiempo completo o a tiempo parcial.

Duración:

La duración máxima de este contrato será de seis meses dentro de un período de doce meses.

En atención al carácter estacional de la actividad en que se pueden producir las circunstancias señaladas anteriormente, los convenios colectivos de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, los convenios colectivos sectoriales de ámbito inferior podrán modificar indistintamente:

1. ° La duración máxima del contrato.
 2. ° El período dentro del cual puede celebrarse.
 3. ° Ambas cosas.
- En cualquier caso, los convenios colectivos no podrán establecer un período de referencia que exceda de dieciocho meses ni una duración máxima del contrato que exceda de las tres cuartas partes de dicho período de referencia, no siendo superior a doce meses.
 - En caso de que el contrato eventual se concierte por un plazo inferior a la duración máxima legal o convencionalmente establecida, podrá prorrogarse mediante acuerdo de las partes, por una única vez, sin que la duración total del contrato pueda exceder de dicha duración máxima.

Formalización:

- Se formalizarán por escrito cuando su duración exceda de cuatro semanas y en aquellos casos que se concierten a tiempo parcial.

- En el contrato deberá constar con precisión y claridad la causa o circunstancia que lo justifique y además, entre otros extremos, la duración y el trabajo a desarrollar.
- El contrato y, en su caso, la prórroga se comunicarán al Servicio Público de Empleo en los diez días siguientes a su concertación.

Extinción:

- El contrato eventual por circunstancias de la producción se extinguirá, previa denuncia de cualquiera de las partes, por la expiración del tiempo convenido.
- Los contratos que tengan establecida legal o convencionalmente una duración máxima y que se hubiesen concertado por una duración inferior a la misma se entenderán prorrogados tácitamente, hasta la correspondiente duración máxima, cuando no hubiese mediado denuncia o prórroga expresa antes de su vencimiento y el trabajador continúe prestando servicios.
- A finalización del contrato, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de cuantía equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar nueve días de salario por cada año de servicio, hasta el 31 de diciembre de 2012, que se incrementará anualmente en un día hasta el 1 de enero de 2015 que consistirá en doce días, o la establecida, en su caso, en la normativa específica que sea de aplicación.

Otras Características:

- Se transforma en indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación:
- Por falta de forma escrita. En el supuesto de contrato a tiempo parcial, la falta de forma escrita determinará asimismo que el contrato se presuma celebrado a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite el carácter a tiempo parcial de los servicios.
- Por falta de alta en la Seguridad Social, si hubiera transcurrido un período superior al período de prueba.
- Si llegado el término no se hubiera producido denuncia de alguna de las partes y se continuara realizando la prestación laboral.
- También se presumirán por tiempo indefinido los celebrados en fraude de ley.

Supuesto que queda suspendido hasta el 31 de diciembre de 2012: Los trabajadores que en un período de treinta meses hubieran estado contratados durante un plazo superior a veinticuatro meses, con o sin solución de continuidad, para el mismo puesto de trabajo con la misma empresa, mediante dos o más contratos temporales, sea directamente o a través de su puesta a disposición por empresas de trabajo temporal, con las mismas o diferentes modalidades contractuales de duración determinada, adquirirán la condición de trabajadores fijos.

Normativa:

- Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, modificado por la Ley 35/2010, de 17 de septiembre (B.O.E. del 18 de septiembre).
- R. D. 2720/98, de 18 de diciembre (B.O.E. de 8 de enero de 1999).
- Ley 35/2010, de 17 de septiembre (B.O.E. del 18 de septiembre).
- Ley 3/2012, de 6 de julio (B.O.E. de 7 de julio de 2012).

5.6.3.3 Contrato de interinidad.

Formalización, duración y jornada:

- Tiene por objeto sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo, en virtud de norma, convenio colectivo o acuerdo individual, o para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva.

Jornada:

Deberá celebrarse a jornada completa excepto en dos supuestos:

a) Cuando el trabajador sustituido estuviera contratado a tiempo parcial o se trate de cubrir temporalmente un puesto de trabajo cuya cobertura definitiva se vaya a realizar a tiempo parcial.

b) Cuando el contrato se realice para complementar la jornada reducida de los trabajadores que ejerciten el derecho reconocido en el artículo 37, apartados 4 y 5, del Estatuto de los Trabajadores, o

en aquellos otros supuestos en que, de conformidad con lo establecido legal o convencionalmente, se haya acordado una reducción temporal de la jornada del trabajador sustituido, así como en los supuestos en que los trabajadores disfruten a tiempo parcial del permiso de maternidad, adopción o acogimiento, preadoptivo o permanente.

Duración:

- La duración del contrato de interinidad será la del tiempo que dure la ausencia del trabajador sustituido con derecho a la reserva del puesto de trabajo.
- Cuando el contrato se realice para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva, la duración será la del tiempo que dure el proceso de selección o promoción para la cobertura definitiva del puesto, sin que pueda ser superior a tres meses ni celebrarse un nuevo contrato con el mismo objeto una vez superada dicha duración máxima.

Formalización y comunicación:

- El contrato y, en su caso, las prórrogas se comunicarán al Servicio Público de Empleo en los diez días siguientes a su concertación.
- El contrato deberá formalizarse siempre por escrito y deberá especificar con precisión y claridad el carácter de la contratación, identificar al trabajador sustituido y la causa de la sustitución y, en su caso, el puesto de trabajo cuya cobertura definitiva se producirá tras el proceso de selección externa o promoción interna, así como especificar

suficientemente la circunstancia que determina su duración, la duración del contrato y el trabajo a desarrollar.

Extinción:

El contrato de interinidad se extinguirá, previa denuncia de cualquiera de las partes, cuando se produzca cualquiera de las siguientes causas:

1. ^a La reincorporación del trabajador sustituido.
2. ^a El vencimiento del plazo legal o convencionalmente establecido para la reincorporación.
3. ^a La extinción de la causa que dio lugar a la reserva del puesto de trabajo.
4. ^a El transcurso del plazo de tres meses en los procesos de selección o promoción para la provisión definitiva de puestos de trabajo o del plazo que resulte de aplicación en los procesos de selección en las administraciones públicas.

Los contratos de interinidad que tengan establecida legal o convencionalmente una duración máxima y que se hubiesen concertado por una duración inferior a la misma se entenderán prorrogados tácitamente, hasta la correspondiente duración máxima, cuando no hubiese mediado denuncia o prórroga expresa antes de su vencimiento y el trabajador continuase prestando servicios.

Otras características:

- Se transforma en indefinido, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal de la prestación: